

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FELIPE AMORIM TEIXEIRA

PLANO DE NEGÓCIO: A ABERTURA DE UM COMÉRCIO DE  
CONFECÇÕES DE ROUPAS SURFWEAR E SKATEWEAR NA CIDADE  
DE PALHOÇA.

FLORIANÓPOLIS  
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FELIPE AMORIM TEIXEIRA

PLANO DE NEGÓCIO: A ABERTURA DE UM COMÉRCIO DE  
CONFECÇÕES DE ROUPAS SURFWEAR E SKATEWEAR NA CIDADE  
DE PALHOÇA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236 –  
como requisito parcial à obtenção do grau de  
bacharel em Administração da Universidade Federal  
de Santa Catarina.

Professor Orientador: Esperidião Amin Helou Filho  
Professora Co-orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

FLORIANÓPOLIS  
2009

FELIPE AMORIM TEIXEIRA

PLANO DE NEGÓCIO: A ABERTURA DE UM COMÉRCIO DE  
CONFECÇÕES DE ROUPAS SURFWEAR E SKATEWEAR NA CIDADE  
DE PALHOÇA.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Apresentado a Banca Examinadora composta pelos professores:

---

Esperidião Amin Helou Filho  
Orientador

---

Kelly Cristina Tonani Tosta  
Co-orientadora

---

Rogério da Silva Nunes  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Acima de tudo agradeço a Deus pela dádiva da vida, e a Jesus Cristo meu Senhor e Salvador. Posso perceber Sua fidelidade a cada dia em minha vida.

A meus pais, Marcos e Cássia, por todas as incansáveis atitudes de amor, carinho e dedicação a mim. Principalmente por acreditarem em mim em todas as etapas de minha vida. Sem vocês eu não seria nada.

À minha noiva, Thaise, por todos os atos de incentivo, compreensão e amor incondicional. Sinto-me privilegiado de ter encontrado uma pessoa tão especial e única para minha vida.

Agradeço ainda:

Aos meus orientadores, Prof.º Esperidião Amin e Prof.ª Kelly Tosta por todo ensinamento, paciência e incentivo para que este TCE fosse realizado.

Aos meus avós e padrinhos, Valdir e Adair, que me mostraram o valor de uma pessoa íntegra e honesta. Por toda sua história de vida de esforço, superação e sucesso.

À minha vó Zulma, por ensinar-me que a felicidade encontra-se em uma vida simples e alegre. Também por semear em mim a grandeza do servir. Saudades!

A todos os meus familiares, que sempre me apoiaram na busca pelo melhor. Especialmente ao meu tio Pedro, por todos os anos de dedicação diária levando e trazendo, eu e meus primos, para a escola.

Aos meus futuros sogros, Aldo e Suzane, por todo o amor e incentivo a mim e minha noiva.

A todo o grupo da JECampinas, por me fazer sentir cada dia mais amado entre todos e por ser o lugar onde encontrei minhas verdadeiras amizades.

Por fim gostaria de agradecer a todos que de alguma maneira fizeram parte de minha história de vida. Dedico este estudo a todos aqueles que desde o princípio acreditaram em mim.

Confie no Senhor de todo o seu coração e não se apóie em seu próprio entendimento; reconheça o Senhor em todos os seus caminhos, e ele endireitará as suas veredas.  
(Provérbio de Salomão, Provérbios. 3:4-5).

## RESUMO

TEIXEIRA, Felipe Amorim. **PLANO DE NEGÓCIO: a abertura de um comércio de confecções de roupas surfwear e skatewear na cidade de Palhoça.** Trabalho de conclusão de estágio – (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O plano de negócio é uma ferramenta importante para um candidato a empreendedor elaborar seu plano de ação de maneira clara e organizada. Além disso, disponibiliza a oportunidade de analisar a viabilidade de abertura do novo negócio através de uma pesquisa de mercado. O presente estudo aborda a análise da viabilidade de abertura de um comércio varejista no setor de confecções de linha surfwear e skatewear na cidade de Palhoça. Na realização deste estudo o autor aponta como se apresenta a nova empresa frente ao mercado de confecções de Palhoça, conceito da organização, mercado (fornecedores, clientes e concorrentes), organização do negócio, plano de marketing e vendas, equipe gerencial, plano financeiro, plano de crescimento e por fim a pesquisa de mercado. Uma pesquisa de mercado foi realizada através de levantamento de dados primários (questionário), onde foi possível estabelecer dados sócio-econômicos dos potenciais clientes e mercadológicos onde apontam suas preferências e comportamento no momento de compra. Por fim, o plano de negócio apresenta as conclusões realizadas por meio da análise dos resultados da pesquisa, onde foi possível verificar a viabilidade de abertura do novo empreendimento, que apresentou um alto grau de interesse da região nos produtos que serão disponibilizados pela loja.

**PALAVRAS CHAVE:** Plano de negócio, Pesquisa de Mercado, Empreendedorismo, Varejo, Comércio de roupas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo empreendedor .....	20
Figura 2: Os quatro P's do Mix de Marketing .....	27
Figura 3: Fatores que influenciam o comportamento .....	28
Figura 4: Pirâmide de Maslow .....	32
Figura 5: Análise SWOT .....	38
Figura 6: Fórmula da População amostral.....	42
Figura 7: Cálculo da população amostral .....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise dos concorrentes - Cliente oculto .....	57
Quadro 2: Análise dos concorrentes – Entrevistados.....	59
Quadro 3: Ameaças e oportunidades.....	60
Quadro 4: Projeção do capital necessário para começar o negócio .....	66
Quadro 5: Despesas Administrativas .....	67
Quadro 6: Despesas de vendas .....	68
Quadro 7: Custos de comercialização .....	69
Quadro 8: Informações financeiras sintetizadas .....	69
Quadro 9: Resultado mensal do empreendimento .....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de frequências - Loja que costuma comprar?.....	58
Tabela 2: Distribuição de Frequências - Sexo .....	73
Tabela 3: Distribuição de Frequências - Faixa Etária .....	74
Tabela 4: Distribuição de Frequências - Escolaridade .....	74
Tabela 5: Distribuição de Frequências - Renda Familiar .....	75
Tabela 6: Distribuição de Frequências - Cidade em que reside .....	76
Tabela 7: Distribuição de Frequências - Bairro em que reside.....	77
Tabela 8: Distribuição de frequências - Meio de transporte.....	78
Tabela 9: Distribuição de frequências - Percepção quanto ao comércio de Palhoça.....	79
Tabela 10: Distribuição de frequência - Compra roupa de surf/skate?.....	79
Tabela 11: Distribuição de frequências - Frequentaria a nova loja?.....	80
Tabela 12: Distribuição de frequências - Frequência que compra roupas?.....	81
Tabela 13: Distribuição de frequências - Compra roupas surfwear/skatewear para quem? ....	82
Tabela 14: Distribuição de frequências - Quanto gasta quando compra roupas?.....	83
Tabela 15: Distribuição de frequências - Que tipo de marca compra? .....	83
Tabela 16: Distribuição de frequências - Qual a relevância do preço?.....	84
Tabela 17: Distribuição de frequências - Avaliação das potenciais marcas.....	85
Tabela 18: Distribuição de frequências - Relevância dos elementos.....	87
Tabela 19: Cruzamento de variáveis - Aceitabilidade x Sexo.....	88
Tabela 20 - Cruzamento de Variáveis - Aceitabilidade x Faixa etária .....	89
Tabela 21: Cruzamento de variáveis - Aceitabilidade x Escolaridade.....	90
Tabela 22: Cruzamento de variáveis - Aceitabilidade x Renda familiar .....	90

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Loja em que costuma comprar? .....	58
Gráfico 2: Sexo .....	73
Gráfico 3: Faixa Etária .....	74
Gráfico 4: Escolaridade .....	75
Gráfico 5: Renda Familiar .....	76
Gráfico 6: Cidade em que reside.....	76
Gráfico 7: Bairro em que reside.....	77
Gráfico 8: Meio de transporte.....	78
Gráfico 9: Comércio de Palhoça.....	79
Gráfico 10: Compra roupa de linhas surfwear/skatewear? .....	80
Gráfico 11: Frequêntaria a nova loja?.....	81
Gráfico 12: Frequência que compra roupas?.....	81
Gráfico 13: Compra roupas surfwear/skatewear para quem?.....	82
Gráfico 14: Quanto gasta quando compra roupas?.....	83
Gráfico 15: Que tipo de marca compra? .....	84
Gráfico 16: Qual a relevância do preço?.....	85
Gráfico 17: Avaliação das potenciais marcas.....	86
Gráfico 18: Relevância de elementos.....	87
Gráfico 19: Aceitabilidade x Sexo .....	88
Gráfico 20: Faixa etária x Aceitabilidade.....	89
Gráfico 21: Aceitabilidade x Escolaridade.....	90
Gráfico 22: Aceitabilidade x Renda Familiar .....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 <i>Objetivo geral</i> .....	15
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	17
2.1.1 <i>Empreendedores</i> .....	18
2.1.2 <i>A importância do Empreendedorismo</i> .....	19
2.1.3 <i>O processo empreendedor</i> .....	20
2.1.4 <i>As oportunidades de negócios</i> .....	21
2.2 COMÉRCIO VAREJISTA .....	22
2.2.1 <i>Classificação no varejo</i> .....	23
2.2.2 <i>Marketing de Varejo</i> .....	26
2.2.3 <i>Mix de Marketing</i> .....	26
2.2.4 <i>Comportamento do Consumidor</i> .....	28
2.2.4.1 <i>Fatores culturais</i> .....	29
2.2.4.2 <i>Fatores sociais</i> .....	29
2.2.4.3 <i>Fatores Pessoais</i> .....	30
2.2.4.4 <i>Fatores Psicológicos</i> .....	32
2.3 PLANO DE NEGÓCIO .....	34
2.3.1 <i>Estrutura de um Plano de Negócios</i> .....	35
2.3.2 <i>Estratégia Competitiva</i> .....	36
2.3.3 <i>Análise SWOT</i> .....	37
2.3.4 <i>Plano Financeiro</i> .....	39
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>40</b>
3.1 TIPOS DE ESTUDOS .....	40
3.2 COLETA DOS DADOS .....	41
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA .....	42
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	43

3.5 LIMITAÇÕES.....	43
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>45</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	45
4.2 PLANO DE NEGÓCIO .....	46
4.2.1 <i>Conceito do negócio</i> .....	46
4.2.2 <i>Apresentação do negócio</i> .....	46
4.2.2.1 O surf no Brasil.....	47
4.2.2.2 O skate no Brasil.....	48
4.2.3 <i>Apresentação da equipe gerencial</i> .....	49
4.2.4 <i>Análise do mercado</i> .....	49
4.2.4.1 Fornecedores.....	50
4.2.4.2 Clientes.....	50
4.2.4.3 Concorrentes.....	
4.2.4.3.1 Big Point Surf Shop.....	
4.2.4.3.2 Maral Surf Shop .....	52
4.2.4.3.3 Jaqueline Calçados Surf Shop.....	54
4.2.4.3.4 Loja Weiss Magazine .....	55
4.2.4.3.5 Análise da concorrência.....	56
4.2.4.4 Análise SWOT.....	59
4.2.4.4.1 Ameaças e Oportunidades .....	59
4.2.4.4.2 Forças e Fraquezas .....	61
4.2.5 <i>Análise do processo</i> .....	61
4.2.6 <i>Organização do negócio</i> .....	62
4.2.7 <i>Plano de marketing e vendas</i> .....	63
4.2.7.1 Estratégia competitiva.....	63
4.2.7.2 Mix de Marketing .....	63
4.2.7.2.1 Produto .....	63
4.2.7.2.2 Preço.....	64
4.2.7.2.3 Praça.....	64
4.2.7.2.4 Promoção .....	65
4.2.7.2.5 Apresentação e Pessoal.....	65
4.2.8 <i>Plano financeiro</i> .....	66
4.2.8.1 <i>Projeção do capital necessário para começar o negócio</i> .....	66

4.2.8.2 Estimativa do resultado mensal da empresa.....	67
4.2.8.3 Lucratividade .....	70
4.2.8.4 Rentabilidade .....	70
4.2.8.5 Prazo de retorno do investimento .....	70
4.2.8.6 Ponto de equilíbrio .....	71
4.2.9 Plano de crescimento.....	71
4.3 PESQUISA DE MERCADO.....	73
4.3.1 Análise sócio-econômica.....	73
4.3.1 Análise mercadológica.....	78
4.3.3 Análise do público-alvo .....	88
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>92</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA O EMPREENDEDOR .....	93
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	93
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente dificuldade para a obtenção de um bom emprego, a falta de perspectiva de uma carreira profissional, o constante sentimento de instabilidade proporcionado pelas empresas aos seus funcionários aliada à esperança de um futuro financeiro independente são os principais motivos mencionados pelos referenciados autores de empreendedorismo e pelos próprios empreendedores que com muito esforço conseguiram êxito na difícil tarefa de criar seu próprio negócio. Isto sem contar com os trabalhadores que abdicam de seus cargos para se aventurar nessa onda empreendedora.

Por outro lado a cada dia os telejornais apresentam notícias sobre demissões em massa e programas de demissão voluntária, milhares de trabalhadores são arremessados à mercê de sua própria sorte com a árdua tarefa de novamente procurar um jeito para conseguir o próprio sustento, quando não, em pior caso sustento para toda sua família. Neste caso estes trabalhadores muitas vezes vêm como sua única opção usar seu FGTS para a abertura de um negócio para garantir a sobrevivência da sua família.

Infelizmente, neste último caso, são estes empreendedores que estão elevando a taxa de mortalidade das empresas brasileiras. Dados fornecidos por pesquisa realizada pelo instituto VOX POPULI (apud SEBRAE-SC, 2009) revelam uma taxa de 24,1% de mortalidade das empresas que foram abertas em 2005 no Estado de Santa Catarina.

Os principais motivos apontados são as altas taxas de juros, concorrência predatória, um mercado em recessão, falta de incentivo do governo, demora para uma reforma fiscal, e principalmente a falta de planejamento na hora de calcular os riscos de insucesso do empreendimento.

Diante desta situação o autor deste estudo tem como objetivo pessoal alicerçar seu futuro empreendimento em bases teóricas e práticas objetivas que possam dar subsídios para decisões de cunho mercadológico de maneira adequada.

“O setor de varejo é muito importante porque emprega milhares de pessoas e faz escoar os produtos até o consumidor final” (Chiavenato, 2006). Dentro deste setor podemos destacar o potencial expressivo das lojas de confecções, que há muitos anos se propõe a escoar produtos nacionais e importados no mercado brasileiro, também gerando a criação de milhares de empregos e contribuições fiscais para o país.

Em busca de um mercado nas proximidades de Florianópolis que esteja em franca expansão, vislumbrou-se que em virtude do crescimento populacional da cidade de Palhoça que em 1991 era de 68.430 pessoas e em 2007 já era de 122.471 segundo o site do IBGE -

Cidades (2009), em decorrência do crescimento imposto durante os últimos anos pelo governo do município, o forte interesse em investimentos comerciais na região e o movimento empreendedor presente nos dias atuais, propõe-se que esta cidade será a melhor opção para este projeto. Com isso formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Como se apresenta a viabilidade para abertura de um comércio de confecções nacionais de moda surfwear/skatewear na cidade de Palhoça?**

## 1.1 OBJETIVOS

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

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade de abertura de um comércio de confecções nacionais de moda surfwear/skatewear na cidade de Palhoça.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para que se possa atingir o objetivo geral desta pesquisa, é necessário que alguns objetivos específicos sejam atingidos antes. São eles:

- a) determinar o perfil do público-alvo a ser atingido pela organização.
- b) analisar a viabilidade financeira do novo negócio;
- c) verificar aceitabilidade do público-alvo quanto ao *marketing mix*;
- d) identificar os potenciais concorrentes da organização.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

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

Quanto ao critério viabilidade, tal é presente nesta pesquisa uma vez que não há impedimentos para a realização da mesma: Há disponibilidade financeira e temporal para a realização da pesquisa. A região encontra-se próxima para a identificação e análise de todos

os quesitos a serem tratados, e o assunto possui uma imensa disponibilidade bibliográfica para o embasamento teórico.

O critério importância, acredita-se ser o mais relevante da pesquisa, primeiramente por se tratar de um trabalho acadêmico que viabiliza a integração dos ensinamentos teóricos adquiridos pelo autor durante a vida acadêmica. Segundo por se tratar de um projeto pessoal do próprio autor da pesquisa, de forma que o intuito no final da pesquisa é a concretização do empreendimento, caso a mesma aponte que há viabilidade para a abertura do comércio na cidade. Contribuindo assim para movimento empreendedor no Brasil, tendo como consequência a geração de empregos para a região e tributos para o governo. E por fim no critério importância ainda credita-se a este trabalho a importância de viabilizar um sonho de abertura de uma loja de confecções do próprio autor da pesquisa, que sempre gostou do estilo de vida de seus familiares no comércio da grande Florianópolis.

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

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma introdução ao estudo, onde é possível verificar o contexto que originou o estudo, o problema de pesquisa, os objetivos gerais, objetivos específicos e justificativa para a realização do trabalho.

O capítulo 2 deste trabalho trata de fundamentos teóricos para o embasamento do trabalho prático que se apresenta. Nesta seção o autor aborda os temas: Empreendedorismo, Comércio varejista e Plano de negócio.

Já o capítulo 3 compreende os métodos científicos utilizados para a confecção do presente trabalho acadêmico.

No capítulo 4 é apresentado o estudo prático que o projeto se propôs a tratar. Nele o autor apresenta informações pertinentes à um plano de negócio para abertura de um comércio varejista.

E por fim o capítulo 4 aborda as considerações finais após a apuração de todas as informações e resultados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a intenção de atingir os objetivos deste estudo, bem como os resultados apresentados pelos mesmos, se faz necessário à criação de uma base teórica, servindo de alicerce para a formulação do estudo e, por conseguinte, dos resultados encontrados.

Para isso, a seguir serão apresentados alguns conceitos dos principais autores de livros e artigos relacionados sobre empreendedorismo, comércio varejista, planejamento e plano de negócios.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

*“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.”* – Jeffrey Timmons, (1990, apud DORNELAS; 2005, p. 17)

Derivado da língua francesa, mas especificamente da palavra *Entrepreneur* (CHIAVENATO, 2006, p.03), o empreendedorismo está definitivamente adentrando o Brasil. Inicialmente tratado como uma característica inata, de um pequeno número de indivíduos, pela sociedade, o termo vem quebrando barreiras entre os anos 90 e início do século 21. Estes indivíduos dotados de ousadia e invejável apetite por auto-realização são os chamados empreendedores.

Uma dúvida recorre a quem pensa em um empreendedor: “o que o levou a empreender?” Principalmente estes visionários mais antigos, que abriram seus próprios negócios recém saídos da universidade pelas décadas de 60, 70 e 80 onde segundo Dornelas (2005), um diploma universitário era um passaporte para um mercado de trabalho com ofertas de empregos atraentes, com salários extraordinários e planos de carreira muito interessantes. O próprio foco dos cursos universitários era voltado pra esse intuito, ser um gestor de uma grande empresa regional, nacional ou multinacional e não com o foco em criação de novas organizações.

Nas décadas passadas o que moveu tais empreendedores provavelmente tenha sido fatores pessoais, entretanto nos dias de hoje onde as taxas de desemprego estão altíssimas, instabilidade no local de trabalho, salários insuficientes para uma vida digna e outros fatores preponderantes são os principais responsáveis por cada vez mais e mais brasileiros se aventurem em busca da tão sonhada estabilidade financeira provinda do seu próprio negócio. Existem também aqueles que alimentam o desejo de “ser dono do próprio nariz” e o anseio de

obter a tão sonhada prosperidade financeira, que acabam deixando seus estáveis empregos públicos ou privados para se aventurar na busca por uma posição de empresário de sucesso.

Existem ainda os profissionais que por serem herdeiros de organizações já consolidadas tornam-se empresários pelas circunstâncias. O que se torna inusitado neste caso é que estes empreendedores em específico, não puderam escolher o ramo de atuação que queriam e muito menos os sócios que juntamente com eles atuarão na gestão da organização.

### 2.1.1 Empreendedores

Para Schermerhorn (2007), empreendedor é um indivíduo que corre riscos e procura agarrar oportunidades que outros deixaram passar ou as enxergaram como problemas ou ameaças. Segundo o autor, grandes empreendedores construíram seus legados partindo apenas de idéias e muito trabalho.

Chiavenato (2006) corrobora dizendo que o empreendedor é uma pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Ele ainda complementa o conceito mostrando que esta definição não envolve apenas os fundadores de empresas familiares, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores, ressaltando que o verdadeiro espírito empreendedor está presente em todas as pessoas que estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente.

Schumpeter (1947 apud Chiavenato, 2006) amplia o conceito dizendo que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios.

A idéia de que empreendedores são indivíduos diferenciados, que já nascem com aptidão para estes desafios, é um erro. Dornelas (2005) afirma que a idéia de que é possível adquirir e desenvolver o aprendizado do espírito empreendedor em qualquer indivíduo, desde que o mesmo mostre interesse e dedicação, iniciou-se com a criação de escolas de empreendedorismo, que foram criadas inicialmente em países de primeiro mundo.

### 2.1.2 A importância do Empreendedorismo

Inicialmente tratado como uma opção para aqueles que procuram ter seus próprios negócios e pelas oportunidades de altos retornos financeiros, o empreendedorismo vem se mostrando uma peça chave não apenas para estes aspectos, mas de maneira mais importante como uma solução para um mercado de trabalho que mostra sinais de que em um futuro breve a maior parte da população brasileira tirará seu sustento através de iniciativas próprias, ainda com a possibilidade de gerar empregos.

Na visão de Chér (2002) A oferta de empregos será cada vez mais desproporcional à quantidade de postos demandados. E isso se reverterá na obrigação de dotar os brasileiros de um conjunto de habilidades que lhes possibilitará trabalhar por conta própria e prosperar.

Segundo o Instituto Euvaldo Lodi (2000, p.13):

As teorias modernas que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores no mundo moderno apregoam que é fundamental preparar as pessoas para aprenderem a agir e pensar por conta própria, com criatividade, com liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção.

Crê-se que este é o novo conceito de empreendedorismo, onde o empreendedor é um indivíduo diferenciado, capaz de mudar o ambiente que o cerca, trazendo benefício para si próprio e para os que o cercam, ou seja, a sociedade de maneira geral. Benefícios esses que são gerados através da criação do empreendimento, ocasionando a movimentação da economia em diversos setores, criação de empregos diretos e indiretos, geração de impostos para o Governo, crescimento do comércio, entre outros benefícios recorrentes.

Pesquisas mostram que a realidade de pequenas empresas costuma ser difícil, levando as mesmas a fecharem as portas em um curto espaço de tempo. Segundo uma pesquisa piloto realizada pelo SEBRAE de Minas Gerais, na cidade de Belo Horizonte (1998, apud CHÉR, 2002, p.47), a realidade não é tão drástica como inúmeros autores apontam, que 80% dos negócios no Brasil não ultrapassam o segundo ano de vida. A pesquisa realizada na capital mineira aponta que 64% das empresas abertas em 1996 na cidade continuaram vivas em abril de 1997, as demais, 36%, haviam falido ou não foram localizadas. Podendo assim concluir que 36% das organizações encerram suas atividades ou desaparecem em até um ano, e ainda 47% em até dois anos.

Um fato interessante de se observar nesta pesquisa é que, de acordo com Chér (2002), as empresas bem-sucedidas na pesquisa piloto se apresentaram sendo empresas de porte maior que as que não tiveram a mesma sorte. Outro dado curioso abordado pelo autor é que o grau

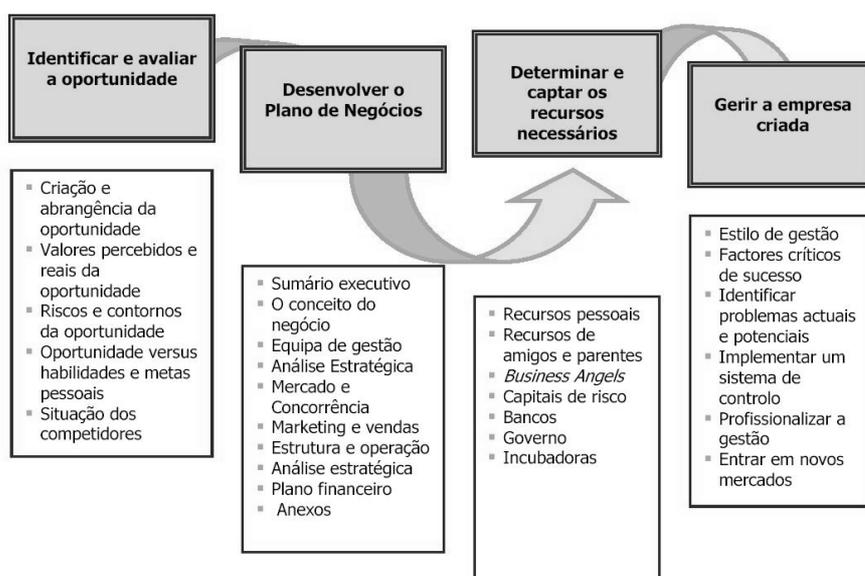
de escolaridade dos empreendedores das empresas extintas era muito inferior em relação aos empreendedores das empresas de sucesso. A experiência profissional anterior e o conhecimento prévio do ramo, também são apontados como fatores que fazem a diferença entre as distintas classes de empreendedores.

Adentrando um pouco mais o assunto, é possível perceber que o insucesso de uma nova organização, na maioria dos casos, é devido a fatores abordados por inúmeros especialistas na área. Uma série de razões para a mortalidade prematura poderiam ser citadas além das já relacionadas anteriormente, como por exemplo, juros elevados, localização inadequada do empreendimento, capital insuficiente, etc. Entretanto o ponto a ser destacado neste assunto é o que Chiavenato (2006) comenta, dizendo que o caminho para o sucesso é saber evitar ou neutralizar as ameaças e saber navegar pelas oportunidades que ocorrem nesse ambiente.

### 2.1.3 O processo empreendedor

Com o intuito de se minimizar as chances de insucesso de um empreendimento é necessário planejamento para um saudável processo empreendedor.

Para Dornelas (2005) o processo empreendedor se divide em quatro fases: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar recursos necessários; e gerenciar a empresa criada. Como pode-se observar na figura a seguir.



*Adaptado de Hirsch (1998)*

**Figura 1: O processo empreendedor**

Fonte: Hirsch (1998, apud. Dornelas, 2005, p. 43)

Segundo o mesmo autor, cada fase por ele apresentada não precisa ser completada para que a próxima inicie. Apesar da idéia seqüencial, todas as fases podem ser ao mesmo tempo. Porém normalmente esta é a ordem mais seguida.

#### 2.1.4 As oportunidades de negócios

Dentre o abrangente mercado mundial, as oportunidades de negócios se dividem, segundo Chiavenato (2006), em:

- a) Manufatura;
- b) Atacado;
- c) Varejo; e
- d) Serviços.

A manufatura está relacionada a produção de um produto final acabado, seja ele artesanal ou industrializado. Necessitando de um forte investimento inicial para suprir as necessidades como maquinário, pessoal especializado, local de armazenagem e para produção e matéria-prima, a manufatura tem como objetivo transformar a matéria-prima em um produto final acabado posteriormente sendo vendido para atacadistas, varejistas ou diretamente para o consumidor final.

Já o atacado, conjunto normalmente chamado de intermediários, é a ponte entre os produtores e varejistas. Basicamente o trabalho atacadista encontra-se em comprar grandes estoques de produtos para posteriormente vender em pequenas quantidades pra os seus clientes. O investimento deste setor é considerado médio, necessitando de um armazém ou depósito como base para distribuição ao mercado; compra de estoque e vendedores.

O varejo é onde os empreendedores mais apostam, por ser uma área mais familiar aos consumidores. O varejo é o responsável por escoar os produtos para o consumidor final. As necessidades básicas de um comércio varejistas é um bom ponto de vendas, espaço adequado, boa divulgação da marca, e um estoque de mercadorias. Dependendo do tamanho da empresa, o investimento pode ser baixo.

Por fim caracteriza-se o setor de serviços como um setor de atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos aos clientes. Este setor é o que mais cresce nos últimos anos, dependendo do tipo de atividade o investimento inicial pode ser alto, como num empreendimento hoteleiro, entretanto em outros casos o investimento inicial pode ser zero, como são os casos de serviços como jardinagem e pintura.

## 2.2 COMÉRCIO VAREJISTA

São inúmeros os conceitos dados ao varejo. Richert (1954) define varejo como “o processo de compras de produtos em quantidade relativamente grande de produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. Para Sphon & Allen (1977), “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

“O Varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um *Varejo* ou *Loja de Varejo* é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidades ou pequenos lotes”(KOTLER, 1998, p.493).

Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005) dizem que a venda a varejo é aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final em quantidades geralmente pequenas, para seu próprio consumo. Ou seja, a empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio. Esse consumidor não repassa a terceiros, como forma de negócio, qualquer parcela da quantidade comprada.

Parente (2000) corrobora dizendo que “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Independentemente de conceito, o varejo tem-se mostrado um setor diferenciado na economia mundial. No atual cenário do mercado brasileiro, o varejo é, se não o mais atingido, um dos setores mais afetados pela globalização dentro das oportunidades de negócios existentes. Totalmente suscetível a novas tecnologias, o mercado varejista vem observando mudanças repentinas do comportamento dos consumidores. Com isso, mudanças organizacionais são inevitáveis, fazendo com que empresas conhecidas como *cases* de sucesso alcancem a falência em tempo record, já que encontram-se engessadas em seus processos e não conseguem acompanhar tais mudanças de mercado, tornando-se assim completamente inflexíveis. Parente (2000, p. 15) complementa afirmando que:

"Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. Se viajasse de volta, pelo túnel do tempo, e desembarcasse em uma metrópole brasileira no início da década de 60, se ficaria surpreso ao verificar que a maioria dos atuais formatos de loja não existiam naquela época. Não se encontraria *shopping centers*, ou hipermercados, ou lojas de conveniência, ou clubes de compra, ou auto-serviços de material de construção, ou lanchonetes *fast food*, ou restaurantes por quilo, ou redes de franquias, ou locadoras de vídeos, ou *pet shops*, nem lojas de informática, nem empresas globalizadas como

Carrefour, C&A, Wal-Mart. Ao longo desses 40 anos, muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor”.

Ou seja, em decorrência das mudanças no comportamento dos consumidores, as organizações de sucesso estão em uma incessante busca pela maior flexibilidade possível, a fim de que, ao menor sinal de mudança do mercado, as mesmas possam estar preparadas para fornecer o que seus consumidores necessitam.

### 2.2.1 Classificação no varejo

As classificações dos principais tipos de varejo variam de país para país. De acordo com Kotler (1998), os principais tipos de varejo americanos são:

- Loja de especialidades;
- Loja de departamentos;
- Supermercados;
- Lojas de conveniência;
- Lojas de descontos;
- Varejos de Liquidação;
- Superlojas;
- Showrooms de venda por catálogos.

Este contexto de tipos de varejo americano já está em franca ascensão no mercado brasileiro onde Las Casas (2000) classifica os tipos de varejo como:

- Lojas de departamento: Apesar de existirem algumas divergências quanto a sua ordem, sabe-se que as lojas de departamentos antigas comercializavam roupas

para mulheres e a partir daí vários departamentos foram agregados. Exemplo de lojas de departamentos no Brasil são Casas Bahia, Lojas Renner, Casas Pernambucanas, etc.

- Lojas independentes: São as lojas de apenas um estabelecimento. Constituem a grande maioria do comércio varejista. Caracterizam-se pela simplicidade administrativa e frequentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com os clientes. São geralmente especializadas. Os exemplos são vários, incluindo-se as de artigos para presentes, as butiques, os armarinhos, as floriculturas, etc.
- Lojas em cadeia: Alguns autores definem esse tipo de varejo como um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócio conjuntamente com uma administração central (local ou nacional). A vantagem desse tipo de estabelecimento é a economia em escala para compras de maior quantidade e, ao mesmo tempo, o atendimento de necessidades de diversos mercados dependendo da política administrativa do grupo. Dizem alguns especialistas que a primeira loja em cadeia surgiu na China em 200 a.C. Vendem-se nessas lojas eletrodomésticos, roupas, etc. São vários os exemplos desses tipos de estabelecimento, incluindo-se supermercados, lojas de departamentos, etc.
- Cooperativas: São agrupamentos de varejistas independentes. Cada um opera sua loja, mas toma certas decisões em conjunto, como compra, promoção, etc. A vantagem dessa formação é que possibilita aos independentes gozarem certos benefícios dos varejistas em cadeia, como preços reduzidos por compra em quantidades, status do cliente de maior porte e conseqüentemente maior atenção dos fornecedores. Com o tempo, o conceito de cooperativa formou-se em diversos setores. Em conseqüência, desenvolveram-se cooperativas de compradores, de funcionários, de firmas de pequenos varejistas e do comércio agrícola, como a Cooperhodia (Cooperativa dos Consumidores Empregados Grupo Rhodia) entre outras formas de comércio cooperativado.
- Lojas especializadas: Essas lojas são formadas mais frequentemente por varejistas do tipo independente que oferecem aos consumidores uma linha

única de produtos ou muito semelhantes, como artigos esportivos, eletrodomésticos, jóias, etc. Em geral, tem um bom sortimento e apresentam vários estilos e opções de tamanho. Existem certas concentrações de lojas especializadas, como o comércio de lustres na Rua da Consolação, de madeiras na Rua do Gasômetro, em São Paulo, artesanato em Embu, entre outros.

- Supermercados: Surgiram nos Estados Unidos na década de 30. Foi o desenvolvimento do uso do automóvel e o arrocho salarial que favoreceram o crescimento do auto-serviço. No Brasil, os supermercados apareceram na década de 50. Apesar de sua origem caracterizar-se pela venda de produtos alimentícios, no Brasil não foi isso que ocorreu. As pioneiras, no Brasil, no sistema self-service, foram as Lojas Americanas no Rio de Janeiro, por volta de 1952. O supermercado Disco foi inaugurado no ano seguinte, em 1953, também no Rio de Janeiro. Hoje, a tendência dos supermercados é a e se transformarem em hipermercados, uma mistura de supermercados com lojas de descontos, que vendem artigos do lar, eletrodomésticos, alimentos, artigos esportivos, etc.
- Varejo não lojista: São várias as formas de vender mercadorias e serviços por método diretos ao consumidor. Venda por reembolso postal é uma delas, e os precursores foram os americanos, com a Montgomery Ward e a Sears. No Brasil, devido a aspectos culturais e mesmo de formação dos consumidores, a venda por Reembolso Postal não é uma das formas mais utilizadas, apesar de seu expressivo crescimento nos últimos anos. Esse tipo de comercialização depende da eficiência dos correios e da reputação e credibilidade da empresa. Os correios brasileiros há muito tempo atingiram eficiência, e já existem há algum tempo empresas especializadas nesse tipo de venda. Outro método utilizado na venda extraloja é o telemarketing. Por meio do telefone, muitas empresas vendem, mantêm contato com cliente, esclarecem dúvidas, informam mudanças, etc. No Brasil, há várias empresas especializadas na assessoria e implantação de sistemas desse tipo.

### 2.2.2 Marketing de Varejo

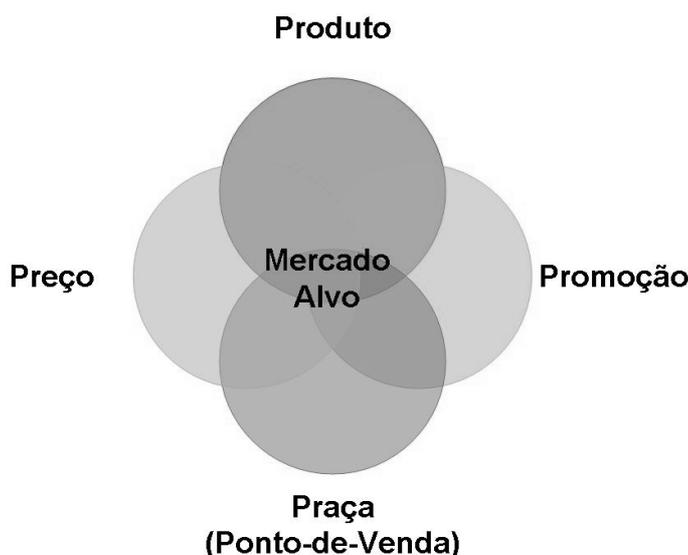
Segundo Kotler (1998, p. 493), o local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua ou residência do consumidor) não é importante. Da mesma forma, todas as maneiras pela qual estes bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito de varejo, seja através de venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática.

De acordo com Las casas(2000), a principal vantagem do varejo é o sistema de distribuição, sendo esta vantagem benéfica tanto para os fabricantes (fornecedores) quanto para os consumidores finais do produto. Para os fabricantes porque com a existência do varejo o custo de distribuição é bem menor uma vez que o fabricante não distribui mas seus produtos diretamente para os consumidor final, reduzindo assim os pontos de entrega. E a vantagem gerada através da distribuição para o consumidor final é que o mesmo tem facilmente a seu alcance qualquer tipo de produto desejado, onde em décadas atrás a falta de produtos nos mercados brasileiros era constante.

É a busca pela diferenciação de cada organização varejista que irá determinar o sucesso de cada empreendimento. Para driblar a concorrência o varejista necessita focar em um mercado-alvo especializando-se em um serviço ou produto para poder satisfazer da melhor maneira possível seu público-alvo. Para Ruotolo & De Menezes (2001) ao projetar um conceito para sua loja, o varejista toma decisões a respeito do nível de serviço oferecido, linha de produtos comercializados, política de preços, cobertura geográfica, acesso ao cliente, tamanho e localização da loja.

### 2.2.3 Mix de Marketing

Também chamado de Marketing Mix, o conhecido Composto de Marketing de acordo com Kotler (1998) é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. “Literalmente, há dezenas de ferramentas no composto de marketing. McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas chamadas os quatro Ps: produto, preço, praça (isto é, distribuição) e promoção” (Kotler,1998, p.97).



**Figura 2: Os quatro P's do Mix de Marketing**

Fonte: Kotler (1998, p. 97)

Cada um dos P's são desdobrados em variáveis específicas, onde são demonstradas as responsabilidades dos profissionais que atuam em cada uma das quatro áreas:

1. Produto – Variedade de produto, Qualidade, Design, Características, Nome de marca, Embalagem, Tamanhos, Serviços, Garantias e Devoluções.
2. Preço – Lista de preços, Descontos, Condições, Prazo de pagamento e Condições de crédito.
3. Praça – Canais, Cobertura, Sortimento, Localizações, Estoque e Transporte.
4. Promoção – Promoções de vendas, Propaganda, Força de vendas, Relações públicas e Marketing direto.

Dois expoentes importantes para o marketing de varejo são o atendimento e a exposição. Eles têm tamanha importância que Parente (2003) inclui mais 2 P's nos tradicionais 4 P's, sendo esses: Pessoal e Apresentação, introduzindo assim o atendimento e a exposição como requisitos para atingir o público-alvo.

É primordialmente através destes pontos, do mix de marketing, que o empreendedor irá desenvolver sua estratégia competitiva, sendo assim cada item de suma importância para a criação de valor econômico para o cliente, na compra pelo serviço ou produto da organização.

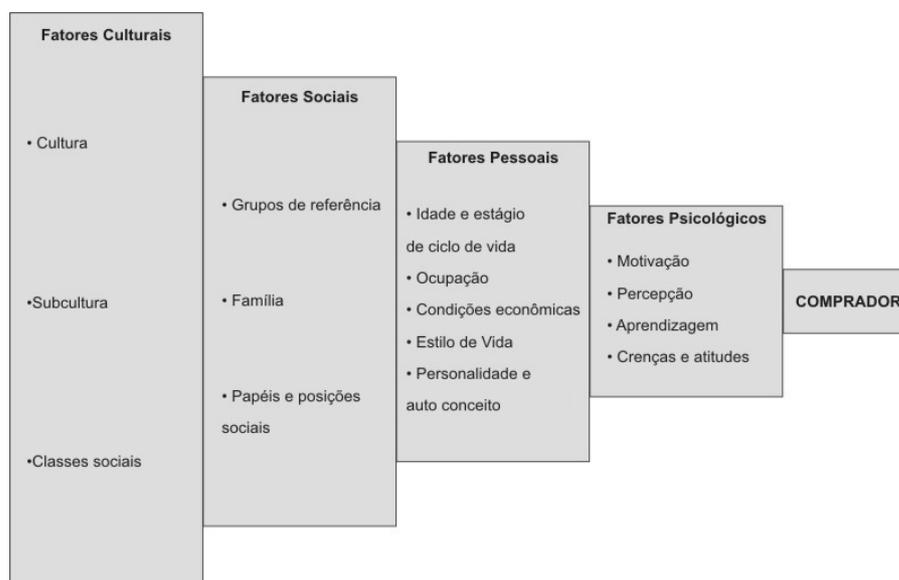
### 2.2.4 Comportamento do Consumidor

Para a obter o sonhado lucro, os empreendedores buscam a cada dia encantar seus consumidores. Para isso se faz necessário a cada dia entender o comportamento do consumidor, seus hábitos, sua faixa etária, classe social, suas preferências, etc. É através dessa informações que será possível introduzir a mentalidade de melhoria contínua no dia-a-dia da organização. Para Parente (2000) a melhoria contínua das operações varejistas é um pré-requisito para a sobrevivência das empresas, já que o sucesso das empresas depende da satisfação dos seus clientes.

A compreensão do comportamento de compra dos consumidores deve ser o que há de maior importância dentro de uma gestão empresarial, uma vez que o propósito de uma organização empresarial é equilibrar lucros e rendimentos com o máximo de satisfação por parte da clientela. Underhill (1999) declara que a maior ignorância dos homens de negócios concentra-se no desconhecimento de quem são seus clientes.

Na opinião de Cobra (2006) a compra é um processo cuja decisão depende de inúmeros fatores.

A análise do comportamento do consumidor, dado por Kotler (1998), pode ser dividido em sub-grupos de fatores que influenciam na compra. São estes fatores: culturais, sociais e psicológicos. Na figura a seguir é possível observar cada sub-grupo de fatores que influenciam o comportamento.



**Figura 3: Fatores que influenciam o comportamento**

Fonte: Kotler (1998, p. 163)

#### 2.2.4.1 Fatores culturais

“Os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. Os papéis exercidos pela cultura, subcultura e classe social da compradora são particularmente importantes”(KOTLER, 1998, p.162).

Para Churchill (2005, p. 154) um dos meios mais importantes pelos quais uma sociedade influencia o comportamento dos indivíduos é sua cultura, “o complexo de valores e comportamentos aprendidos que são compartilhados por uma sociedade e destinam-se a aumentar sua probabilidade de sobrevivência”. As pessoas expressam sua cultura ao afirmar que valorizam determinadas coisas e, indiretamente, em costumes e práticas.

Ainda segundo Kotler (1998) cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa. A criança em crescimento adquire um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos através da vida familiar e de outras instituições básicas.

Além da cultura, a classe social possui uma carga de responsabilidade relevante na compra do consumidor. Não revelando apenas pela renda do consumidor, a classe social também reflete indicadores como ocupação, nível educacional e área residencial. Kotler (1998) firma que classes sociais mostram preferências distintas de marcas e produtos em muitas áreas, incluindo vestuário, móveis domésticos, atividades de lazer e automóveis. Ainda segundo o autor, muitas empresas focam seus esforços em uma classe social.

#### 2.2.4.2 Fatores sociais

Além de fatores culturais, seres humanos são influenciados por seu meio social (status, família, grupo de referência, etc). Para Kotler & Keller (2006), o papel consiste nas atividades esperadas que cada pessoa desempenhe. Eles também afirmam que cada papel carrega um determinado status, ou seja: “as pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e seu status, real ou desejado, na sociedade”.

Dentre os sub-fatores sociais o grupo de referência é responsável por influência no cotidiano dos consumidores. Kotler (1998) corrobora dizendo que alguns grupos de afinidade (grupo de referência direta) são grupos primários, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, com os quais a pessoa interage contínua e informalmente. O autor continua afirmando que as pessoas também pertencem a grupos secundários, como religioso, profissionais e sindicatos, que tendem a ser mais formais e exigem interação menos contínua.

Depois do grupo de referência a família também é relacionada como sub-fator social para o comportamento do consumidor. “A família é a organização de compra de produtos de consumo mais importante da sociedade e tem sido extensivamente pesquisada”(Kotler 1998).

Sendo assim, grandes séries históricas são analisadas diariamente por quase todas as organizações que vêm buscando este diferencial competitivo chamado conhecimento do comportamento do consumidor. Uma vez conhecido o cotidiano familiar, alguns dos dados notáveis de cada integrante da família são relacionados por Kotler (1998):

- Domínio do marido: seguro de vida, automóveis, televisão.
- Domínio da esposa: máquina de lavar, carpetes, móveis, utensílios de cozinha.
- Domínio igual: férias, moradia, entretenimento externo.

Mudanças graduais estão ocorrendo nos últimos anos, especialmente devido à ascensão da mulher ao emprego.

Kotler (1998) ainda aponta para os papéis e posições sociais como o último sub-fator social. Este item vem demonstrar que o comportamento de compra de cada indivíduo possui um viés da posição que o mesmo ocupa nos grupos que pertencem. O autor propõe que as pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel na sociedade.

#### 2.2.4.3 Fatores Pessoais

O fator pessoal é caracterizado pelo jeito e por maneiras de viver de cada indivíduo. Neste fator é interessante a divisão que dentro da idade e estágio de vida de um indivíduo, Wells & Gubar(1980, apud Kotler 1998):

1. Solteiro: jovem que não vive com a família
2. Recém-casado: jovens, sem filhos.
3. Ninho cheio I: filhos com menos de seis anos de idade.
4. Ninho cheio II: casais com filhos acima de seis anos de idade.
5. Ninho cheio III: casais maduros com filhos ainda dependentes.
6. Ninho vazio I: casais maduros com filhos vivendo fora de casa, chefe de família trabalhando.
7. Ninho vazio II: casais maduros com filhos vivendo fora de casa, chefe de família aposentado.

8. Sobrevivente solitário que trabalha.
9. Sobrevivente solitário, aposentado.

Essa divisão descrevendo os estágios de vida são normalmente o que acontece no cotidiano da maioria dos seres humanos. Dentro desse estudo inúmeras empresas estudam a possibilidade de obter lucros a partir de cada etapa de vida. Por exemplo, hoje o crescimento de empresas que exploram o turismo da melhor idade é alto, uma vez que são pessoas que possuem tempo vago para viajar em qualquer época do ano, normalmente por terem sua vida estabilizada, possuem recursos financeiros para dispendir neste novo setor.

A ocupação de uma pessoa também influencia em seu consumo. Ou seja, dentro do grupo profissional, o cargo de cada indivíduo terá forte influência em seu padrão de consumo, como completa Kotler & Keller (2006):

“Um operário comprará roupas de trabalho, sapatos de trabalho e marmitas. Um presidente de empresas comprará ternos caros, passagens de avião, títulos de clubes exclusivos”.

É preciso considerar que quando o indivíduo opta por um certo tipo de produto, ele o faz influenciado pelas condições econômicas que o mesmo vive. (renda, economia, bens, dívidas, seu comportamento quanto a gastar e economizar).

Kotler (1998) comenta que empresas de bens sensíveis ao nível de renda do consumidor acompanham continuamente as tendências da renda pessoal, poupanças e taxas de juros. Se os indicadores econômicos apontarem para uma recessão, elas podem tomar providências para reformular, reposicionar e reestudar os preços de seus produtos, de modo que eles continuem oferecendo valor a seus consumidores-alvos.

Outro ponto preponderante é o estilo de vida da pessoa, neste quesito Kotler (1998) corrobora afirmando que o estilo de vida de uma pessoa representa seu padrão de vida expresso em termos de atividades, interesses e opiniões. Retrata a “pessoa por inteiro” interagindo com seu ambiente.

Personalidade e autoconceito são também subfatores apontados, onde Kassarian & Sheffet (1981, apud Kotler 1998) apontam que a personalidade é descrita em termos de traços como autoconfiança, domínio, autonomia, deferência, sociabilidade, defensibilidade e adaptabilidade. Já o autoconceito é a atitude auto avaliação de cada indivíduo, Kotler e Keller (2006) afirmam que o consumidor escolhe e faz uso das marcas cuja personalidade é coerente

com a sua auto-imagem. Entretanto, muitas vezes essa personalidade é correspondente ao modo como essa pessoa gostaria de se ver e não como os outros a vêem.

#### 2.2.4.4 Fatores Psicológicos

Por fim os fatores psicológicos também são levados em conta quando o estudo do comportamento do consumidor está em questão. Este fator pode ser dividido em quatro sub-fatores: Motivação, percepção, aprendizagem e atitudes e crenças.

Dada a motivação como primeiro item a ser abordado, percebe-se que uma pessoa pode relacionar inúmeras necessidades para a sua sobrevivência diária. Dentre essas necessidades algumas são de cunho fisiológico (fome, sede, desconforto, etc.), outras psicológicas (reconhecimento, estima, posse, etc.).

Em relação a este sub-fator Kotler (1998) comenta que um motivo (ou impulso) é uma necessidade que está pressionando suficientemente para levar a pessoa a agir. A satisfação da necessidade reduz o sentimento de tensão.

Para uma melhor explanação, pode-se citar a teoria de Maslow onde, o autor cria uma pirâmide de necessidades, desde as mais básicas até o desejo de auto-realização.



**Figura 4: Pirâmide de Maslow**

Fonte: Kotler (1998)

Nesta ilustração pode-se observar em escalas divididas por hierarquia as necessidades humanas, onde segundo Maslow (apud Kotler, 1998), primeiramente o indivíduo tentará

satisfazer suas necessidades mais importantes, ou seja, as necessidades da base da pirâmide. Uma vez que a necessidade foi suprida, a pessoa irá tentar satisfazer as necessidades da próxima etapa. Logo as organizações empresárias necessitam estar atentas aos motivos de compra de seu público-alvo, os apelos de marketing serão diferentes para cada tipo de bens ou serviços, já que alguns produtos/serviços são de necessidades básicas, como água, comida e roupa, já outros produtos/serviços são para satisfação de estima como uma viagem turística, onde o consumidor irá conquistar status social para tal.

Parente (2000) complementa dizendo que “o comportamento de compra está muito relacionado com o tipo de produto que está sendo comprado. Existem muitos tipos de classificação de produtos que foram desenvolvidas com base em alguns aspectos do processo de compra dos consumidores. O conhecimento sobre essas classificações ajuda os varejistas a entender melhor o comportamento de seus consumidores”.

A percepção do consumido na compra é também um sub-fator psicológico, para Kotler (1998) percepção é um processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo. Ou seja, se uma pessoa considera que uma empresa é de confiança quando não possui produtos a pronta entrega, provavelmente levará esta percepção em conta no momento da compra, com isso a empresa perderá a venda.

O outro sub-fator chamado aprendizagem está relacionado ao processo psicológico, nele o consumidor consulta sua experiência anteriores como viés quando fazer novas compras. Ou seja, se uma pessoa compra uma impressora da marca “X”, e esta satisfaz suas necessidades, esta pessoa provavelmente comprará uma nova impressora da mesma marca em sua próxima compra. Além de sugerir a compra desta marca quando consultada sua sugestão.

O último sub-fator a ser relacionado são as crenças e atitudes de um indivíduo, para Kotler (1998) crença é um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo. Ainda segundo o autor atitude é a resistência de uma pessoa às avaliações favoráveis e desfavoráveis, aos sentimentos emocionais e às tendências de ação em relação a algum objeto ou idéia.

Neste último subfator, nota-se que a crença de um consumidor sobre um produto/serviço pode fazer diferença, um exemplo disso é o país onde o mesmo foi fabricado, há poucos anos atrás produtos provenientes do Japão eram taxados de produtos de baixa qualidade, assim como os produtos da china são taxados nos dias de hoje. Entretanto após inúmeras tentativas de uma mudança de imagem, hoje o Japão possui a imagem de um país produtor de equipamentos de última tecnologia e de alta qualidade.

Cobra (2006, p. 123) afirma que:

“O ser humano é racional, ou inteligente, daí decorrendo as práticas sobre seu consumo baseadas na razão, no intelecto, na comparação de lucros e perdas, nos processos de aprendizagem e generalização. Como ser emocional, numa base que pode ser tanto consciente como inconsciente; daí decorrendo as práticas sobre o consumo baseado na estimulação, supondo-se que níveis não-rationais controlam o comportamento. Como ser social, numa base de influência de regras, em que a regra principal é fazer parte do grupo, daí decorrendo as práticas sobre o consumo baseado em pressão social”.

O estudo do comportamento do consumidor dá-se desde o início do comércio, pois desde o primeiro tratado comercial o vendedor tentou de alguma maneira oferecer algo para satisfazer a necessidade de seu cliente. Seja em uma esfera racional, emocional ou social a verdade é que todo ser humano vive buscando sanar todas as suas necessidades, iniciando pelas fisiológicas e culminando com as de auto-realização.

### 2.3 PLANO DE NEGÓCIO

Sendo o principal método utilizado para se viabilizar um empreendimento:

“O plano é formalizado de idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio” (Degen, 1989, p.177).

Já para Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005) o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Dornelas (2005) corrobora afirmando que um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma idéia realmente inovadora; culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas.

Quanto a sua importância Dornelas (2005) vê o plano de negócio como um cartão de visitas, pois segundo ele os planos de negócios geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos governamentais.

Degen (1989) divide sua importância para duas classes distintas, porém igualmente interessadas:

1. O futuro empreendedor: O plano de negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio, sem deixar que nenhuma seja deixada de lado;
2. Os investidores: O plano de negócio é uma peça fundamental, requerida por potenciais investidores para avaliarem o novo empreendimento e tomarem a decisão de participar.

Além destes dois potenciais interessados no plano de negócio de um empreendimento, Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005) ainda acrescentam os empregados, pois acreditam que com a participação nos lucros e a possibilidade de compra de ações (quando possível) estes também se beneficiam com a possibilidade de ler o planejamento da empresa onde trabalham.

### 2.3.1 Estrutura de um Plano de Negócios

Apesar de ser uma área de estudos nova, já há uma grande variedade de livros sobre empreendedorismo à disposição em livrarias, revistarias e bibliotecas. Na maioria destes livros é possível encontrar “receitas” para a elaboração de um plano de negócio.

“Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por exemplo. Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio (DORNELAS, 2005, p.100)”.

Degen (1989) complementa dizendo que o plano de negócio acaba sendo e deve ser um documento extremamente personalizado. Essa personalização impossibilita a definição de uma fórmula única de sucesso para sua elaboração.

Logo percebe-se que existe uma série de estruturas para a elaboração de um plano de negócio eficiente. Como informação para referenciais teóricos, esta pesquisa irá se utilizar da estrutura de plano de negócios de Ronald Degen (2009).

Degen (2009, p. 223) caracteriza uma estrutura de plano de negócios da seguinte maneira:

1. Sumário;

2. Plano de negócio;
3. Plano operacional do negócio.

Apesar de o Degen (2009) sugerir esta divisão, a estrutura usada foi adaptada para as necessidades deste estudo, conforme o este mesmo autor e outros comentam a necessidade de adaptação para cada tipo de trabalho.

### 2.3.2 Estratégia Competitiva

Degen (1989) define competitividade como base do sucesso ou fracasso de um negócio em mercados onde há livre concorrência.

Depois de vislumbrada a oportunidade de negócio, e com ele seus potenciais clientes e concorrentes, e então a fim de se destacar dos demais, inicia-se o processo de formulação de uma vantagem competitiva.

Luecke (2008) afirma que uma vantagem competitiva é uma função da estratégia que coloca uma empresa em posição melhor do que as das rivais na criação de valor econômico para os clientes.

Segundo Kotler (1998) as metas indicam o que uma unidade de negócio deseja atingir, a estratégia é um plano de como chegar lá. Para Porter (1980, apud Kotler 1998) existem três pontos de partida para o pensamento estratégico:

- Liderança total em custos;
- Diferenciação;
- Foco.

A liderança total de custos dá-se por todo o esforço empresarial, com o único e simples objetivo de reduzir ao máximo todos os custos fixos e variáveis, para assim poder oferecer o menor preço disponível na arena competitiva do mercado em questão.

Quanto a diferenciação, pode-se caracterizar por todo trabalho a fim de atingir algum desempenho superior em uma área de benefício para o consumidor, aonde uma significativa parte dos consumidores irão se influenciar por quesito.

Por último a utilização do foco como estratégia competitiva aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Para isso a

empresa deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter liderança em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

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

Sobre o assunto Dornelas (2005, p. 156) comenta:

“Para estabelecer objetivos e metas é preciso entender o ambiente que envolve a empresa externamente, e o ambiente interno da empresa. Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, com seus executivos estando cientes de tudo. Se o empreendedor não conhece os riscos que envolvem seu negócio, é sinal de que ele não está totalmente preparado para as adversidades futuras. O plano de negócios deve mostrar que o empreendedor conhece sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar os fatores externos, sobre os quais não consegue agir diretamente. Por isso é que a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Forças, Fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa é extremamente útil para traçar um panorama da situação atual e prevista para o negócio”.

### 2.3.3 Análise SWOT

Luecke (2008) diz que a estratégia começa com metas, que surgem naturalmente da missão da entidade. As metas por sua vez, são influenciadas por uma percepção iterativa do ambiente externo e das capacidades internas da organização. Da mesma forma, as opções estratégicas disponíveis para uma empresa surgem do processo de olhar para dentro e para fora.

É neste ambiente representativo que Stoner e Freeman (1999) separam o ambiente organizacional em ambiente de ação direta e de ação indireta. O ambiente de ação direta formado por *stakeholders* internos e o ambiente de ação indireta formado por *stakeholders* externos, grupos de fatores que influenciam e/ou são afetados pela organização.

Logo, a análise SWOT tem como objetivo realizar uma investigação no ambiente interno relacionando a ele suas ameaças e oportunidades, ou seja, onde há riscos a serem evitados e oportunidades de geração de valor a ser agregado pela organização. Para o ambiente interno são levantadas as forças e fraquezas da organização, ou seja, quais as ações que geram valor econômico à empresa e quais características atrapalham o bom andamento das atividades empresariais.



**Figura 5: Análise SWOT**

Fonte: Adaptado de Dornelas (2005)

Ferrel e Hartline (2005) comentam sobre a análise SWOT que os benefícios desta análise são sua simplicidade, seus custos comparativamente menores do que outras análises, a flexibilidade, a capacidade de síntese e integração e, por fim, a colaboração que este processo gera dentro da organização.

Sobre as áreas analisadas Dornelas (2005), tanto para o ambiente interno quanto para o ambiente externo, o autor acredita que a melhor análise feita será a do próprio empreendedor, desde que a mesma seja feita com franqueza.

Ainda segundo o autor identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. Ainda segundo o autor, a mesma analogia cabe aos pontos fortes, de nada adianta o empreendedor querer se enganar, e aos outros, mostrando no plano de negócios que sua empresa é cheia de pontos fortes, pois isso será cobrado dele depois, já que deverá mostrar como pretende adquirir uma vantagem competitiva com os pontos fortes identificados.

Quanto às ameaças e oportunidades, Dornelas (2005) afirma que o melhor a ser feito é o levantamento de dados do macroambiente (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais) e os fatores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

Depois de realizada a análise SWOT em uma organização, o gestor será capaz de fazer projeções futuras, uma vez que terá em suas mãos uma real “fotografia” da situação atual da empresa, com informações de mercado e da própria organização.

#### 2.3.4 Plano Financeiro

“Planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos” (Gitman, 2004, p. 92).

O planejamento financeiro é senão o mais importante, um dos mais importantes processos administrativos de uma empresa, pois é útil para fins de internos da organização, assim como também são requisitados em muitos casos por fornecedores e investidores como ferramenta para analisar a situação financeira da empresa.

Para Gitman (2004, p. 92):

O **processo de planejamento financeiro** começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral, significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Gitman (2004) continua explicando que os **planos financeiros de longo prazo (estratégicos)** estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos. Enquanto os **planos financeiros de curto prazo (operacionais)** determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências.

### 3 METODOLOGIA

Nesta etapa de trabalho busca-se compreender os dados da pesquisa que irá ser realizada. Ou seja, a fim de atingir o objetivo geral da pesquisa e por conseguinte seus objetivos específicos, é através da metodologia da pesquisa que se pode saber qual é o tipo de estudo que irá ser realizado, como é feita a análise dos dados, qual é a população da pesquisa e qual a amostra que irá ser utilizada, assim como a análise dos dados. Por fim será relacionada às limitações do trabalho de pesquisa.

#### 3.1 TIPOS DE ESTUDOS

Com o objetivo de informar o tipo de estudo que este trabalho propõe, desde seu conceito até as suas justificativas é que Vergara (2007) divide entre as inúmeras taxionomias de tipos de pesquisas dois critérios básicos:

1. Quanto aos fins;
2. Quantos aos meios.

A caracterização do estudo, quanto aos fins, é dada como descritiva pelo fato de que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, inserindo pesquisas de opinião nessa classificação. E aplicada uma vez que fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, como é o objetivo geral da pesquisa.

Para Souza, Fialho e Otani (2007) uma pesquisa se mostra quantitativa pelo emprego da quantificação tanto no processo de coleta dos dados quanto na utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos mesmos e ainda qualitativa quando são interpretados fenômenos e atribuídos significados, sendo que para isto não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Logo este estudo pode ser definido como quantitativo porque leva em consideração a pesquisa feita junto ao público-alvo e seus métodos e técnicas estatísticas de mensuração; e qualitativo já que analisa a interação das variáveis buscando compreender os fenômenos sociais da população analisada.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

Quanto aos meios para a realização desta pesquisa foi necessário à utilização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Sendo assim observa-se que para o presente estudo foi necessária a utilização de dados primários e secundários.

Para Matar (1999) os dados primários caracterizam-se por terem sido coletados pelo próprio pesquisador, enquanto os secundários estão relacionados com dados coletados em pesquisas já existentes.

Na coleta de dados para a primeira parte do trabalho, ou seja, para a fundamentação teórica foram utilizados dados secundários, coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em artigos e livros, disponibilizados pelas bibliotecas da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), bibliotecas da UNIVALI (Universidade do Vale do Itajaí), e acervo pessoal; além de informações contidas na Internet (rede mundial de computadores);
- b) Pesquisa documental em informações levantadas junto a órgãos governamentais para obter informações sobre a cidade de Palhoça;

Zikmund (2006) acrescenta que a principal vantagem dos dados secundários está na disponibilidade. Obtê-los é quase sempre mais rápido e menos caro do que adquirir dados primários.

Já na segunda parte do trabalho, onde o estudo de caso é apresentado o autor utilizou a coleta de dados primários através da:

- c) Pesquisa de campo, usado na aplicação de questionários com uma amostra da população selecionada como público-alvo.

Uma pesquisa de campo é elaborada em campo aberto, junto à natureza ou à sociedade. Melhor será dizer que é feita no terreno, junto do objeto de estudo (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Na realização desta pesquisa de campo os dados coletados foram colhidos nos bairros ao redor do centro da cidade de Palhoça, uma vez que o autor está convencido que esta região é onde estão localizados os prováveis clientes do futuro empreendimento, além de ser a região onde a organização estará situada.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Nesta etapa de trabalho defini-se como se apresenta a população em questão e qual a população amostral que irá ser utilizada. Vergara (2007) discorre sobre o assunto apontando que:

“Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum tipo de representatividade”.

No caso deste estudo a representatividade da amostra é caracterizada como não probabilística, selecionadas por acessibilidade ao entrevistado, sendo considerada apenas uma pesquisa para análise de tendências.

A cidade de palhoça possui, segundo o site do IBGE – Cidades (2009) de 2007, a cidade possui uma população de 122.471 habitantes, distribuídos entre os mais de 40 bairros que a cidade possui em uma área de 395Km<sup>2</sup>. Para a formulação da população amostral Barbetta (2008) propõe que a mesma pode ser calculada através da seguinte fórmula:

$$n = \frac{1}{E^2}$$

Figura 6: Fórmula da População amostral  
Fonte: Barbetta (2008)

Através desta fórmula, que possui um nível de confiança de 95%, onde “n” é a população amostral e “E” representa o erro amostral tolerado pela pesquisa (neste estudo foi 7% de erro amostral) que descobriu-se a necessidade de se obter 205 questionários respondidos na região estudada, como pode ser observado no cálculo abaixo:

$$n = \frac{1}{E^2} = \frac{1}{0,07^2} = 205$$

Figura 7: Cálculo da população amostral  
Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Vergara (2007) o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisas psicológica; outras, é designado por escala, quando quantifica as respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado.

Desenvolvido entre os dias 13 e 15 de outubro de 2009 o questionário deste plano de negócio caracteriza-se por ser fechado e estruturado (como pode ser observado nos anexos). Num total de dezoito perguntas, as sete primeiras têm caráter sócio-econômico, com o objetivo de obter informações do perfil do público-alvo; as demais questões são de cunho mercadológico, a fim de mensurar o grau de interesse da região nos produtos e serviços que irão ser disponibilizados pela futura organização. Ao fim da pesquisa o pesquisador colheu o total de 207 questionários aplicados.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após o término da coleta de dados, foi então iniciado o processo de reunião e tabulação dos mesmos. Durante esta etapa foi necessária a utilização de programas computacionais, predominantemente o Microsoft Excel 2003.

É durante a análise dos dados que é contada a frequência de cada uma das variáveis estudadas pela pesquisa e assim, por conseguinte, gerada uma série de tabelas e gráficos para um que seja possível a visualização do nicho de mercado dentro da população estudada.

Por fim, as conclusões finais obtidas por esta pesquisa de análise de tendências serão importantes para a solução do problema de pesquisa deste estudo. Somente através da análise final desses dados que será possível saber se o objetivo geral e com ele os objetivos específicos foram apropriadamente respondidos.

### 3.5 LIMITAÇÕES

Como dito, esta pesquisa foi realizada em outubro de 2009, logo seus dados devem ser limitados a esse espaço de tempo, não sendo mais válidos após este momento.

No âmbito espacial, embora se considere que toda a cidade de palhoça seja o mercado-alvo da futura organização, a pesquisa foi realizada somente nos arredores da região central da cidade, mais especificamente em um colégio particular do bairro centro e na universidade Unisul. Outra limitação espacial encontra-se no fato que o estudo revela uma análise da

concorrência do centro da cidade, abrindo mão dos concorrentes de outros bairros e das cidades vizinhas.

## 4 ESTUDO DE CASO

Passada as questões teóricas do trabalho realizado, o estudo de caso é onde o autor aborda todos os procedimentos teóricos em vias práticas, ou seja, é nesta etapa que será possível entender como a pesquisa se desenrolou para que enfim o objetivo geral da pesquisa seja alcançado.

A partir de agora será apresentado todas as análises e pesquisas feitas junto macroambiente e microambiente de marketing. Para isso o autor apresenta todos os dados e informações coletadas, a fim de que haja a possibilidade de uma contextualização entre o futuro empreendimento e seu meio.

### 4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócio visa apresentar informações da futura loja de moda surfwear e skatewear na cidade de Palhoça. Nele serão relatado aspectos pertinentes à criação da organização como o conceito e apresentação do negócio, apresentação da equipe gerencial, análise de mercado (clientes, fornecedores e concorrentes), os processos, passando pela organização do negócio, marketing e vendas, plano financeiro, plano de crescimento e culminando com uma pesquisa de mercado.

O intuito do empreendedor é suprir a necessidade da região com o fornecimento de produtos voltados para praticantes e simpatizantes dos dois esportes radicais mais praticados no Brasil, o surf e o skate.

Sabe-se que a disponibilidade de roupas voltadas para este nicho de mercado é alta, entretanto, o empreendedor percebeu que poderia alcançar uma vantagem competitiva para sua empresa no fato de que há pouca disponibilidade de produtos de brasileiros entre os estabelecidos concorrentes. Além de já conhecer a excelente qualidade dos produtos fabricados no Brasil, o empreendedor considera muito importante que o varejo brasileiro acredite mais no potencial da indústria do país.

Sendo assim, o estudo buscou encontrar respostas para quaisquer questionamentos quanto à oportunidade de negócio a fim de se captar todas as oportunidades de agregar valor e venda ao produto e eliminar os prováveis riscos que a empresa estará correndo.

Por fim o plano ainda apresenta os resultados da pesquisa de análise de tendências feita entre os estudantes de uma escola particular no centro da Palhoça, perto de onde a empresa estará situada e na universidade Unisul. Nesta etapa é possível verificar a

aceitabilidade tanto da organização que pretende ser aberta como dos produtos que por ela irão ser disponibilizados.

## 4.2 PLANO DE NEGÓCIO

Em um plano de negócios, a questão chave para que se possa viabilizar o sucesso do futuro empreendimento é a oportunidade de negócio. Seja através de uma idéia inovadora de produto/serviço ou através do suprimento do mercado de maneira mais eficaz, desbancando a empresa pioneira ou as demais seguidoras de mercado.

### 4.2.1 Conceito do negócio

O conceito de um negócio é estabelecido pelo valor oferecido pelo novo estabelecimento a seus clientes. Para que essa oferta de valor seja atraente, a nova empresa deve suprir a brecha dada pelos potenciais concorrentes no mercado do setor onde foi gerada a oportunidade de negócio, gerando assim uma vantagem competitiva.

Observando o mercado de confecções de roupas nas linhas surfwear e skatewear da cidade de Palhoça, o empreendedor observou a oportunidade de abertura de uma loja onde produto de alta qualidade provindo de renomadas fábricas brasileiras poderia suprir essa carência da região.

O fato mais interessante deste atributo de valor é que a região é predominantemente povoada por pessoas de classe média. Esta classe encontra-se normalmente em uma posição totalmente suscetível ao preço das mercadorias que irão comprar. Logo, será possível concorrer em preço com as empresas já estabelecidas no mercado da região, pois os produtos nacionais normalmente possuem preços menores que os produtos importados. Mais informações sobre o assunto será visto na seção “4.2.7 – Plano de marketing e vendas”.

### 4.2.2 Apresentação do negócio

Nos últimos anos a cidade de Palhoça atravessa um momento diferenciado entre as demais cidades de Santa Catarina. Ela demonstra dados de crescimento acima da média estadual e nacional. “A cidade possui o maior crescimento da grande Florianópolis, com uma taxa chinesa de 11,42% ao ano, e é o município mais dinâmico do país para atrair novos

empreendimentos, segundo o Jornal Gazeta mercantil (PORTAL BELA SANTA CATARINA, 2009)”.

Estes dados também são revelados através do grande crescimento populacional da região, onde segundo o site do IBGE Cidades (2009) a cidade de Palhoça alcançou um crescimento de 19,2% entre os anos de 2000 e 2007. Este fato também demonstra o expoente crescimento da região da grande Florianópolis nas últimas décadas.

Entidades públicas e privadas têm investido na região de maneira que a cidade acompanhe a demanda de consumo aliada ao crescimento populacional. É com vistas para este crescimento que o autor vislumbra a oportunidade de negócio na criação de uma loja de confecções no centro da cidade, pois acredita que o mercado consumidor da região já é grande e encontra-se em crescimento, gerando assim demanda também para produtos de necessidades básicas, como o vestuário.

Além de poder contar com a experiência do jovem empreendedor no ramo, a loja também visa dar continuidade ao crescimento do mundo dos esportes radicais na região. O estabelecimento foi planejado para atender um público predominantemente jovem, que tem em seus trajes diários um estilo de vida ou simplesmente simpatia pelo mundo do surf e do skate. Além de pessoas que gostariam de presentear outros (parentes, amigos, etc.) com estes produtos.

Além do apoio total de seus familiares, do potencial intrínseco da região (Palhoça) e da proximidade com a cidade de São José, a idéia do novo empreendimento foi concebida em longas conversas do empreendedor com seus familiares, onde se observou a necessidade de expandir os negócios da família.

#### 4.2.2.1 O surf no Brasil

Por ser banhado de norte a sul pelo Oceano Atlântico, além de possuir uma população predominantemente litorânea, o Brasil é um dos principais mercados mundiais se tratando de cultura surf. Nas últimas décadas inúmeros atletas levaram o nome do país para grandes circuitos mundiais, provando mais uma vez que mesmo sem o devido suporte, o Brasil possui bons profissionais em todos os esportes.

Nos últimos anos houve a criação de vários campeonatos regionais e nacionais em todas as regiões do país para o esporte, como o Super Surf, por exemplo. Entretanto foi a partir da vinda do WCT (World Championship Tour), elite do surf mundial, para o Brasil que o esporte vêm ano após ano conquistando mais adeptos no país.

“O surfe virou indústria; e não pára de crescer. Os números não são oficiais, mas empresários apostam que este é um mercado que movimenta entre R\$ 1 bilhão e R\$ 2 bilhões por ano no Brasil. SC deve responder por 20% a 30% desse valor. O resto fica com RJ e SP, mercados com mais consumidores e praticantes (PORTAL CLICRBS, 2009)”.

Um fato interessante tanto para a região quanto para a futura organização é o privilégio de ter o WCT nas praias da grande Florianópolis. Desde 2003 a região é agraciada com a oportunidade de ter os melhores atletas profissionais do surf mundial competindo em suas praias, com baterias ocorrendo especialmente nas cidades de Florianópolis, Garopaba e Palhoça.

#### 4.2.2.2 O skate no Brasil

Na cultura do Skate, apesar de possuir campeonatos desde 1974, foi a partir dos anos 90 que o skate invadiu o Brasil. Ao contrário do surf, o skate não necessita de mar e boas ondas para a sua prática, as ruas e as pistas de skate são os principais locais para a prática do esporte. Este fato acompanha a idéia de que o skate não se caracteriza por um esporte litorâneo, sendo praticado em todo o território brasileiro, inclusive nas áreas interioranas.

No Brasil, a figura de Bob Burnquist foi o marco inicial para o crescimento do esporte no país. Várias vezes campeão mundial e venerado nos Estados Unidos, o profissional mostrou para o seu país que é possível se profissionalizar no esporte, e com isso obter bons retornos financeiros.

O Circuito Brasileiro de Skate é o principal evento realizado pela CBSk (Confederação Brasileira de Skate). A entidade foi criada em 1999 e desde então vem promovendo o esporte no país além de tentar garantir os patrocínios para os atletas brasileiros.

O Portal Globo Esporte (2009) afirma:

“São muitos os praticantes do skate no Brasil, assim como são muitas as pistas e half-pipes espalhados pelo país, mas outro número confirma o sucesso do esporte por aqui: a quantidade de dinheiro movimentado na economia brasileira. Fabricantes de equipamentos, acessórios, roupas e calçados são responsáveis por cerca de R\$ 300 milhões injetados anualmente no mercado nacional”.

A principal conquista para o esporte no País foi à vinda dos X Games para o Brasil. Nesta competição os principais competidores de esportes radicais (incluindo o skate) mundiais são postos à prova. Estes eventos são os principais responsáveis pelo crescimento do esporte em todo o país.

#### 4.2.3 Apresentação da equipe gerencial

Nascido em uma família de comerciantes da cidade de São José, e por isso acostumado com a vida intensa dos negócios, o autor do presente estudo terá a oportunidade aplicar seu conhecimento teórico adquirido ao longo de sua vida acadêmica e prático que conquistou trabalhando nos negócios da família e estágios em administração.

O empreendedor ocupará o cargo de gerente geral da empresa. Nesta posição ele será o responsável por todas as atividades da organização, desde a compra de mercadorias, administração da loja, e coordenação da equipe de vendas.

É importante salientar que em todo o processo de abertura e desenvolvimento da nova empresa a equipe gerencial, no caso o empreendedor, terá o apoio de seus familiares (pai e mãe do empreendedor), que possuem vasta experiência no negócio.

Após alguns anos, quando a organização já estiver estabelecida na região e a situação financeira da loja estiver estável, o empreendedor pretende contratar um gerente de vendas para auxiliar no comando da empresa, este novo funcionário também fará parte da equipe gerencial.

#### 4.2.4 Análise do mercado

As surfshops ou lojas de artigos surf estão crescendo a cada dia. Apesar do nome, é muito comum encontrar artigos de skate nestas lojas também, já que inúmeros são os praticantes dos dois esportes ao mesmo tempo.

Marcas internacionais renomadas conseguiram erguer os dois esportes em todas as partes do mundo. Hoje o Brasil também possui muitas marcas conhecidas em todo o país, e algumas ainda conhecidas internacionalmente por sua qualidade, como por exemplo a Catarinense Mormaii.

A futura organização levará em conta a experiência de venda da família do empreendedor. Baseado nesta, optou-se pela venda de apenas produtos nacionais, uma vez que na maioria das vezes possuem um custo menor que as mercadorias importadas, além de possuir uma alta liquidez de venda.

Sendo assim, o autor deste estudo apresenta no final desta seção (estudo de caso) os resultados obtidos quanto à identificação da real necessidade da cidade de palhoça quanto a artigos de linha surf e skate. Todos os dados relacionados à análise de mercado serão abordados na apresentação do resultado da pesquisa de análise de tendências.

#### 4.2.4.1 Fornecedores

Como citado na fundamentação teórica, os fornecedores são um dos *stakeholders* de uma organização. É através deles que a organização irá obter seus insumos para a realização de suas atividades. O contato com as marcas é garantido pelo empreendedor que já conhece os representantes das principais marcas nacionais.

A loja irá contar com a possibilidade de entrada e saída de marcas ao longo de suas atividades. Entretanto na abertura do comércio o empreendimento contará com as seguintes marcas:

- a) Maresia
- b) Fico
- c) Okdok
- d) Stanley
- e) Quix
- f) Mormaii
- g) Sol Nativo
- h) Venon
- i) Fatal

A compra destes produtos é realizada em sua maioria através de representantes comerciais das marcas na região. Durante o ano normalmente são agendadas duas grandes compras uma para o abastecimento de produtos da linha primavera/verão e outra para compras da linha outono/inverno.

Com formas de pagamento facilitadas, os fornecedores normalmente disponibilizam a possibilidade de pagamento em até 3 vezes sem juros, ou a vista, disponibilizando um pequeno desconto para essa forma de pagamento.

Ao contrário das marcas internacionais que fornecem mercadorias com preços já tabelados, ou seja, o lojista não pode alterar o preço da mercadoria; as marcas nacionais disponibilizam a chance de cada lojista inserir seu próprio preço, sendo que normalmente este é fixado pelo mercado da região.

#### 4.2.4.2 Clientes

Considerado o bem mais precioso de uma organização, o empreendimento terá seu foco voltado para consumidores de classe B e C, contudo é planejada a vinda de clientes tanto de classe superior como inferior.

A empresa irá contar com um programa de fidelização, onde os clientes que realizarem o seu cadastro no sistema de informação da organização desfrutarão de descontos de até 20% em compras a vista em dinheiro ou cartão de débito. Para pagamento parcelado a empresa terá três formas diferentes. Primeiro com cartão de crédito onde o cliente poderá parcelar suas compras em até 10 vezes sem juros. As outras duas formas de pagamento serão através do crediário próprio e cheque, nestas duas condições o cliente poderá parcelar suas compras em até 5 vezes, contudo para estas modalidades será necessário a aprovação de cadastro no SPC (Serviço de Proteção ao Crédito).

#### 4.2.4.3 Concorrentes

Se tratando da abertura de uma surfshop, a concorrência na região é considerada normal para uma região em desenvolvimento. Este estudo considera somente surf shops como concorrentes que deverão ser analisados, já que acredita que estes são os verdadeiros integrantes de sua arena competitiva, a única exceção é a loja Weiss, que apesar de não ser uma surf shop é detentora de uma grande fatia do mercado da região.

A pesquisa foi realizada entre os concorrentes sob forma de cliente oculto, onde foram considerados critérios como exposição dos produtos, localização, preço, condições de pagamento, atendimento, fidelização e site da loja (se existir).

##### 4.2.4.3.1 Big Point Surf Shop

Localizada à Rua Sete, no centro da cidade de Palhoça a Big Point é uma rede de lojas da região continental da grande Florianópolis. Além da loja da Palhoça, ela também possui outras três lojas na cidade de São José localizadas nos bairros: Kobrasol, Bela Vista e Forquilha.

Esta loja disponibiliza somente produtos de linha surf para seus clientes. Entre suas principais marcas estão:

- Quiksilver;
- Volcom;

- Roxy;
- Rip Curl;
- Hang Loose;
- Long Island;
- WG.

Os produtos desta loja em geral são de linhas internacionais, que possuem um alto valor agregado. Entre os produtos fornecidos pela loja estão Calças, Camisetas, bermudas, tênis, sandálias, cintos, meias, roupas de neoprene etc. Além de vários artigos para a prática do surf como pranchas, lashed, parafinas, quilhas e decks.

Apesar do pequeno espaço disponível da loja, o estabelecimento possui uma apresentação organizada dos produtos, decorada com madeira e armações feitas de palha, o ambiente realmente adota o estilo surf. Um dos pontos fracos da organização é o atendimento, onde o cliente deve chamar algum vendedor quando necessita obter alguma informação do produto. Contudo o conhecimento do produto pode ser considerado alto entre os vendedores.

Quanto ao preço, ele é considerado ruim para a gama de produtos surf disponível na loja em comparação ao mercado, pois como descrito acima, esta loja trabalha predominantemente com produtos internacionais. Estes produtos possuem preços tabelados, essa fixação do preço é perceptível ao comparar o mesmo produto em diferentes lojas. Em um mercado onde a população predominante é de classe média, a fixação de preços é altamente perigoso pois atrai ainda mais os clientes para as cidades vizinhas, que possuem lojas com estrutura e variedade maior e com o mesmo preço.

Nas condições de pagamento a loja oferece a disponibilidade de pagamento além de a vista em dinheiro, o pagamento em cartão nas linhas Mastercard, Visa e Hipercard a vista no débito e crédito parcelado em até 10 vezes, dependendo do valor da compra. Outra opção é o crediário da loja, onde o cliente pode fazer suas compras em até 6 vezes a partir da sua segunda compra, sendo a primeira nas condições de uma entrada e mais uma parcela.

A loja atribui como o principal meio de fidelização dos seus clientes o seu sistema de cadastro de clientes para o seu crediário. Pois nessas condições de compra o cliente encontra-se na loja pelo menos uma vez ao mês para pagar suas prestações.

Um ponto importante a se destacar é a falta de um site, onde é possível verificar as novidades em produtos e serviços, além de eventuais promoções que venham a ocorrer.

#### 4.2.4.3.2 Maral Surf Shop

A Maral também é uma pequena rede de lojas surf shop. Além da loja situada à Rua Barão do Rio Branco, no centro da Palhoça, a organização ainda possui outras duas lojas localizadas em Barreiros e no Kobrasol.

A loja possui um pequeno espaço interno, entretanto com um design arrojado comparado a outros estabelecimentos da região. Neste espaço a apresentação dos produtos é feita de maneira organizada, com produtos separados por seções de produtos. Entre as principais linhas de produtos encontram-se:

- Oakley;
- Quiksilver;
- Volcom;
- Roxy;
- Onbongo;
- Lost;
- Hang Loose;
- HB;
- Rusty;
- Town & Country.

Este estabelecimento também oferece predominantemente produtos de marcas internacionais, levando mais uma vez o valor agregado embutido no preço final da mercadoria. Além disso, os preços desta organização também são fixados pela tabela de preços das próprias marcas.

O atendimento é de boa qualidade, a empresa disponibiliza 3 vendedores para toda a loja, número mais do que suficiente para o espaço reduzido que a organização dispõe. Todos possuem maneira cortês e possuem um bom conhecimento dos seus produtos. A loja também disponibiliza a venda de pranchas de surf de diversas marcas, e também todos os acessórios necessários para a prática de surf.

A loja não trabalha com produtos da linha skate, se limitando a fornecer produtos de alto valor agregado no estilo surf.

Quanto a forma de pagamento a loja disponibiliza para seus clientes além de vendas a vista em dinheiro e cartão de débito, compras parceladas no cartão em até 6 vezes sem juros,

com as bandeiras Visa, Mastercard e Hipercard. Além disso, a loja possui um crediário próprio, onde o cliente pode parcelar suas vendas em até 4 vezes sem juros, a empresa não aceita cheque como forma de pagamento. Foi creditado ao crediário o sistema de fidelização da Maral surf shop.

A loja não possui um site para que o cliente possa acessar informações de promoções e produtos da loja.

#### 4.2.4.3.3 Jaqueline Calçados Surf Shop

Na loja Jaqueline Calçados surf shop é possível notar que a organização iniciou suas atividades trabalhando somente com calçados, e com o tempo agregou linhas de vestuário surf em espaços ociosos da loja.

Considerada, na opinião do autor, a loja de melhor localização, a Jaqueline calçados surf shop encontra-se localizada à Rua José Maria da Luz, dispondo ali de um espaço físico bom, porém com divisões internas que não privilegiam o espaço total da loja.

Com uma apresentação ruim de seus produtos, a loja deixa a desejar quando o assunto é exposição de seus itens. As mercadorias não se encontram no campo de visão do consumidor, pois a loja privilegia a exposição de calçados em quase todo o seu ambiente. Somente na vitrina que é possível observar as peças de surfwear e skatewear que a loja possui para vender.

Entre os produtos vendidos na loja estão:

- HB;
- Quix;
- Local Motion;
- Mary Jane;
- Quiksilver;
- Billabong.

Percebe-se assim que esta empresa trabalha com uma linha bastante mista de produtos nacionais e importados. Verificando o preço das mercadorias, é possível notar que a empresa estabelece o preço de seus produtos nacionais com base nos produtos de linhas internacionais,

pois os valores das mercadorias brasileiras neste estabelecimento não condizem com a média do mercado na região.

O atendimento foi verificado como bom, com uma linguagem clara as atendentes mostraram muita vontade de prestar um bom atendimento para efetuar a venda. Contudo foi possível perceber que as profissionais do estabelecimento não possuem muito conhecimento sobre a mercadoria que estão vendendo, elas não souberam diferenciar quais marcas eram internacionais e quais eram nacionais além de não saber quais eram de linha surf e quais eram de linha skate.

Ao contrário das duas primeiras lojas supracitadas, a loja não trabalha com artigos especializados para a prática de surf e nem de skate. Limitando-se apenas à venda de produtos para vestuário dessas linhas.

A loja não possui site, onde o cliente possa acessar aos produtos e promoções que a loja disponibiliza. Além disso, a Jaqueline Calçados Surf Shop também não trabalha com programa de fidelização de clientes. Atribuindo este serviço ao seu sistema de crediário, onde o cliente pode parcelar suas compras em até 4 vezes. Além do crediário o cliente pode pagar suas compras em dinheiro ou cartão de débito e cartão de crédito (Visa, Mastercard, Hipercard e American Express) em até 6 vezes.

#### 4.2.4.3.4 Loja Weiss Magazine

Como o próprio nome da loja sugere, a Loja Weiss é um magazine de quatro andares, onde cada andar é direcionado a uma seção de produtos. A loja trabalha com linhas de cama, mesa e banho; roupas para o público infantil; calçados, tapetes e roupas casuais, esporte e de linha surf.

Localizada à Rua José Maria da Luz a Loja Weiss possui uma área invejável, muito ampla e bem dividida em suas várias seções. A seção de roupas é situada no segundo andar da loja, onde também é possível perceber um ambiente agradável devido ao excelente espaço de circulação.

Entretanto, a loja possui certa confusão de linhas na exposição dos produtos, pois põe a venda no mesmo ambiente, roupas de linha social, casual e surf. Muitas dessas roupas de distintas linhas encontram-se misturadas na mesma arara, fazendo com que os consumidores tenham que selecionar os produtos da linha que desejam entre as roupas de outros estilos.

Sendo a única loja que também só trabalha com produtos de linhas nacionais, a Loja Weiss possui uma ampla linha de produtos para vestuário, entretanto disponibiliza poucas marcas de surfwear/skatewear:

- Nicoboco;
- Maresia;
- Maremoto.

O preço do produto é bom e condiz perfeitamente com o mercado da grande cidade de Palhoça. O atendimento pode ser considerado bom, onde os funcionários possuem muita cordialidade para efetuar a venda. Contudo mais uma vez foi possível observar, assim como a loja Jaqueline Calçados Surf Shop, a falta de conhecimento dos produtos de linha surf. O magazine também não dispõe de venda de produtos voltados para a prática de skate e surf.

Quanto as condições de pagamento, o consumidor pode pagar suas compras a vista em dinheiro, cartão de débito ou cheque. Se o cliente optar por pagamento parcelado, as compras podem ser parceladas em cheque, no cartão de crédito ou no crediário em até 3 vezes. Sendo que no crediário e no cheque será necessária a aprovação de cadastro no SPC, e a primeira compra no crediário é de uma entrada e mais uma parcela.

Assim como a suas concorrentes a loja não possui um site para a divulgação de seus artigos e eventuais promoções. A loja Weiss atribui ao seu crediário o único meio para a fidelização de seus clientes, pois acredita que a vinda do cliente todo o mês no estabelecimento para efetuar o pagamento de parcelas é uma oportunidade para a realização de novas vendas.

#### 4.2.4.3.5 Análise da concorrência

Abaixo o autor elaborou um quadro para a melhor visualização de cada estabelecimento identificado dentro da arena competitiva do futuro negócio, onde é possível verificar os pontos fortes e fracos de cada concorrente dentro das áreas analisadas.

Loja/Critérios	Exp. dos Produtos	Localização	Preço	Cond. Pagamento	Atendimento	Fidelização	Site
Big Point Surf Shop	Muito Boa	Boa	Ruim	Muito Bom	Regular	Regular	Não possui
Maral Surf Shop	Muito Boa	Boa	Ruim	Regular	Bom	Regular	Não possui
Jaqueline Calçados Surf Shop	Ruim	Muito boa	Regular	Regular	Bom	Regular	Não possui
Loja Weiss Magazine	Regular	Boa	Bom	Ruim	Bom	Regular	Não possui

**Quadro 1: Análise dos concorrentes - Cliente oculto**

Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível perceber, exceto nos critérios de fidelização e site, em todas as áreas analisadas o novo empreendimento irá encontrar fortes concorrentes a serem batidos.

Para iniciar uma estratégia competitiva no ambiente externo, além de implementar seu diferencial competitivo, descrito na seção “4.2.7 – Plano de marketing e vendas”, a empresa tentará suprir os critérios não disponibilizados pela concorrência, a fim de conquistar mercado através da fraqueza dos mesmos.

Logo, o empreendedor através dessa pesquisa de cliente oculto pôde perceber que é possível atribuir algum revés aos concorrentes pela criação de um sistema de fidelização da clientela, com mensagens de felicitações no dia do seu aniversário e mensagens informativas de promoções via e-mail e carta. Além disso, é possível idealizar um cartão fidelidade onde o cliente consegue descontos progressivos cada vez que compra na loja.

Outro ponto a ser suprido logo na abertura da loja é a criação de um site que levará em conta o conceito da organização, a cultura surf e skate valorizando as raízes brasileiras. Neste site a empresa fará apelos de marketing a fim de impulsionar as vendas, divulgando também promoções e eventos, e principalmente mostrar as marcas e os produtos que a loja disponibiliza para seus clientes.

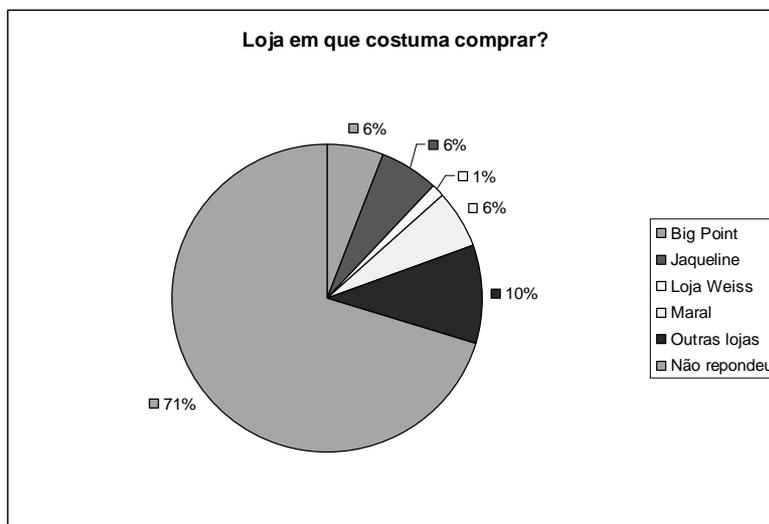
Na Tabela 2 e no Gráfico 1 abaixo, estão expostos os dados da décima sétima pergunta do questionário realizado pela pesquisa de mercado. Nesta questão foi pedido aos entrevistados que citassem até três lojas nas quais os mesmos costumam comprar roupas de surfwear e skatewear e em seguida que apontassem os seus pontos fortes e fracos. A população amostral nesta pergunta é de 130 pessoas e não de 207 como esperado. Registra-se este fato, pois a partir da questão nove, apenas os entrevistados com interesse em roupas de surfwear e skatewear deram prosseguimento ao questionário.

Na tabela 2 todas as três opções de respostas foram agrupadas em uma só análise, para simplificar o entendimento da mesma, por este motivo o total de opiniões da tabela somado resulta no valor de 390 pessoas.

**Tabela 1: Distribuição de frequências - Loja que costuma comprar?**

Lojas	1ª Opção	2ª Opção	3ª Opção	Total
Big Point	11	5	7	23
Jaqueline	13	6	5	24
Loja Weiss	4	1	0	5
Maral	15	7	2	24
Outras lojas	12	19	9	40
Não respondeu	75	92	107	274
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>390</b>

Fonte: Dados primários



**Gráfico 1: Loja em que costuma comprar?**

Fonte: Dados primários

A grande surpresa desta variável dá-se pelo fato que a grande maioria da população amostral não respondeu à pergunta. Este dado pode dar suporte a hipótese de que a maioria dos consumidores de roupas de linha surf/skate compram suas roupas em lojas de confecções de outras cidades, onde há mais opções em compra para o consumidor, e com isso apresentando o fato que o mercado da região precisa ainda crescer bastante para atender a demanda da cidade.

O quadro abaixo foi elaborado para apresentar os pontos fortes e fracos de cada concorrente analisado.

Lojas	Ponto forte	Ponto Fraco
Big Point	Roupas de boa qualidade	Preço
Jaqueline Calçados	Roupas de boa qualidade	Preço
Maral	Atendimento	Espaço
Lojas Weiss	Preço	Variedade

**Quadro 2: Análise dos concorrentes – Entrevistados**

Fonte: Dados primários

A maioria dos entrevistados apontam a boa qualidade dos produtos oferecidos e o alto preço cobrado pelos mesmos como os pontos fortes e fracos respectivamente tanto da loja Big Point Surf Shop quanto da loja Jaqueline Calçados Surf shop. Ambas as respostas eram esperadas, pois são lojas que vendem predominantemente roupas importadas que possuem essas características, alta qualidade e como consequência alto custo da mercadoria.

A loja maral assim como na análise feita pelo cliente oculto, apresentaram o atendimento como ponto forte, pois todos os vendedores são atenciosos e amigáveis, e o espaço interno como ponto fraco, pois a loja realmente possui uma área interna altamente restrita.

A loja Weiss tem o seu preço como o principal motivo apontado como ponto forte pelos entrevistados, enquanto a falta de variedade em roupas de surf/skate foi apresentada como o seu ponto fraco.

Outras lojas ainda foram citadas pelos entrevistados. Limitou-se a avaliar as organizações que foram analisadas como pertencendo à mesma arena competitiva.

#### 4.2.4.4 Análise SWOT

Como descrito na fundamentação teórica a análise SWOT é uma técnica de diagnóstico empresarial onde se leva em conta aspectos pertinentes para o levantamento de informações que apontem oportunidades e ameaças que a organização possa encontrar. E também forças e fraquezas, objetivando o enriquecimento das suas fortalezas e a tentativa de eliminar seus pontos fracos.

##### 4.2.4.4.1 Ameaças e Oportunidades

A análise do ambiente externo, com ameaças e oportunidades, foi elaborada considerando tanto fatores macroeconômicos (dimensões demográfica, social, econômica, tecnológica e ecológica) quanto microeconômicos (concorrentes e fornecedores).

Dimensão	Oportunidades	Ameaças
Demográfica, social e cultural	Crescimento da subcultura surf/skate.	Bairro Pagani (Novo centro).
Econômica	Crescimento da cidade de Palhoça e WCT.	---
Tecnológica	Desenvolvimento de sites e Sistema de Informação	Vendas pela Internet
Ecológica	Crescimento do espírito surf de preservação da natureza	---
Concorrentes	Criação de sistema de fidelização	Venda de artigos para a prática de skate/surf
Fornecedores	Contato próximo entre o empreendedor e as marcas	---

**Quadro 3: Ameaças e oportunidades**

Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível perceber na tabela acima, existem algumas oportunidades e ameaças a serem observadas pela equipe gerencial. Entre as oportunidades, destaca-se o crescimento da cultura surf e skate no país. Conhecido como o país do futebol, o Brasil tem se destacado no cenário mundial nos últimos anos pela concentração de forças públicas e privadas para trazer competições internacionais para o país, tais como: X Games, WCT, Iron Man, Copa do mundo de futebol, Olimpíadas, entre outros eventos.

Sendo assim, o brasileiro está tendo a possibilidade de investir tempo e dinheiro em novas modalidades esportivas, seja como praticante, seja como espectador. Em uma esfera econômica, cita-se o notável e já comentado crescimento da cidade de Palhoça. A nova organização também poderá aproveitar grandes reflexos em sua linha surf, já que as baterias do WCT também acontecem nas praias da Grande Florianópolis.

Quanto à esfera tecnológica, foi possível perceber na seção “4.2.4.3.5 Análise da concorrência” que este aspecto pode ser considerado um grande ponto fraco das organizações concorrentes. Uma vez que o público-alvo que a nova organização deseja alcançar sempre foi os jovens, estes são os maiores usuários da rede mundial de computadores. Logo, a criação de um web site para o cadastramento on-line de clientes (a fim de criar uma fidelização), divulgação de promoções em vendas, além de notícias informativas para os consumidores sempre foi uma das primeiras idéias que o empreendedor teve para implementar em seu empreendimento.

Por fim, como oportunidade em dimensões microeconômicas, a equipe gerencial já possui um bom contato com os representantes das mais variadas marcas nacionais de skate e surf. Isso se deve ao fato que os familiares do empreendedor já possuem uma loja de multimarca, onde o contato com estes representantes já se encontra desenvolvido.

Quanto às ameaças, ou as dimensões onde a nova empresa deverá procurar soluções para amenizar tais efeitos, o crescimento repentino do bairro pagani pode ser citado como tal

em uma dimensão demográfica. Nos últimos tempos a prefeitura mudou-se do atual centro da Palhoça, onde a nova empresa deseja se estabelecer, para o bairro Pagani. O mesmo ocorrerá com o Fórum da cidade nos próximos meses. O bairro possui ruas planejadas, e além dessas duas mudanças significativas, a região contará com a abertura do Novo Shopping Via Catarina em Abril de 2010, que atrairá moradores e investimentos para a localidade.

Fora isso os outros dois pontos que preocupam a equipe gerencial. O primeiro são as vendas pela internet, onde cada vez mais usuários estão abrindo mão de fazerem suas compras em lojas reais (físicas) para comprar em lojas virtuais, ou em outros casos vendas em sites onde qualquer pessoa pode oferecer produtos novos e usados, onde muitas vezes não pagam impostos na compra e venda desses produtos, além do baixo custo operacional, fazendo com que a mercadoria possua um valor abaixo do estabelecido pelo mercado.

O segundo ponto é dado pelo fato que a organização não tem como objetivo inicial de trabalhar com artigos para a prática de surf e skate, tais como roupas de neoprene, pranchas de surf, parafinas, lashed, decks, skates, trucks, rolamentos, entre outros produtos que são usados para a prática de ambos os esportes, limitando-se a trabalhar apenas com o vestuário.

#### 4.2.4.4.2 Forças e Fraquezas

Quanto às fortalezas e fraquezas o autor analisa que tais não podem ser consideradas já que suas atividades ainda não foram iniciadas. Somente a partir de alguns meses de trabalho que esta análise poderá ser desenvolvida na organização.

#### 4.2.5 Análise do processo

A análise do processo tem como objetivo verificar a descrição dos produtos e dos serviços que irão ser realizados, sua estrutura de preços, custos e logística.

Quanto à marca dos produtos, essa informação já fora previamente abordada na seção sobre os fornecedores. As marcas que foram selecionadas para estarem presentes na abertura do negócio, obtiveram este êxito devido a dois critérios simples, porém determinantes. Primeiro devido a conhecida qualidade de todas elas possuem, desde a resistência do material até os designs inovadores e competitivos que elas oferecem. O segundo ponto determinante no momento da escolha se dá pelo fato do ótimo relacionamento da equipe gerencial com os representantes comerciais de cada marca. Este relacionamento gera cumplicidade para se

obter facilidade de pagamento, descontos em compras à vista, auxílio na compra das peças para a loja, flexibilidade na troca de peças com defeitos, etc.

A estrutura de preços e custos das mercadorias é feita de maneira simples. O empreendedor levantará os custos fixos e variáveis da empresa para depois fazer um rateio do total destes custos por peça. Este valor rateado será acrescido ao custo da mercadoria. A partir deste valor resultante (Custo da mercadoria + custos fixos/variáveis rateados) a equipe gerencial aplicará uma margem de lucro rentável e competitiva com o preço da concorrência.

A logística também é muito simples. Uma vez feito o pedido de mercadorias aos representantes, as mesmas são entregues na casa do próprio empreendedor, onde são separadas por tamanho e modelo. As peças são entregues em pequenos lotes, enviadas mês a mês, conforme programação da própria equipe de gerencial com o representante.

Assim que a organização recebe a mercadoria, a equipe gerencial estabelece o preço de cada peça e assim são colocados os preços nas peças. Essa atividade de precificação normalmente demanda um dia útil para ser cumprida.

#### 4.2.6 Organização do negócio

Este item visa expor a missão visão e valores que regerão a organização, assim como a estrutura organizacional do novo empreendimento.

A declaração da missão, visão e valores de uma empresa representam na íntegra o que a empresa se propõe a fazer, para quem, onde espera estar no futuro e quais são suas crenças e princípios. É fundamentado nestas três bases que os *stakeholders* internos (funcionários e equipe gerencial) sempre que estiverem em dúvida de como agir, como decidir algo ou ainda em que se apoiar numa decisão, devem recorrer a esse conjunto.

Quanto a **missão** da nova loja, propõe-se a seguinte declaração:

*“Disponibilizar para o cliente o melhor serviço de atendimento, com produtos nacionais da mais alta qualidade, otimizando os custos e trazendo lucratividade para os acionistas e parceiros do negócio”.*

A **visão** da organização se apresenta da seguinte maneira:

*“Aperfeiçoar e qualificar todos os processos e projetos da organização a fim de tornar-se a maior e melhor loja de varejo em produtos surfwear e skatewear nacional da grande Florianópolis”.*

Nesta ótica, a empresa pretende inserir em seu ambiente de trabalho valores de caráter empreendedor, onde o desafio irá ser o combustível principal no dia-a-dia da organização. Complementando, a organização pretende capturar ao máximo o potencial intelectual e laboral de todos os seus empregados, a fim de extrair o melhor resultado de cada profissional em seu devido cargo. Contudo em todo esforço necessário para captação destes valores, o empreendedor buscará incessantemente guiar-se a pela ética administrativa.

#### 4.2.7 Plano de marketing e vendas

Como parte integrante de um plano de negócio, o plano de marketing e vendas é onde o empreendedor descreve como “irá vender o seu peixe”.

##### 4.2.7.1 Estratégia competitiva

Para se desenvolver um bom plano de marketing, o principal item para ser abordado deve ser a estratégia competitiva do negócio. A estratégia competitiva é a base de sucesso do negócio. É o ponto onde a organização irá se diferenciar das demais empresas localizadas na região. Ou seja, a vantagem competitiva é medida pela preferência dos clientes por um ou outro produto ou serviço. A seguir serão apresentadas as estratégias competitivas da nova organização em cada composto do mix de marketing.

##### 4.2.7.2 Mix de Marketing

Para a criação de valores competitivos no mercado de linha surfwear e skatewear na região, o estudo apresentará nesta seção o mix de marketing da organização, para que seja possível a observação dos diferenciais competitivos da mesma, junto aos seus tradicionais 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção) mais 2 novos P's, apresentação e Pessoal.

###### 4.2.7.2.1 Produto

A futura empresa irá desenvolver uma vantagem competitiva através da venda de produtos fabricados no Brasil, onde a qualidade do produto é predominantemente alta e o custo da peça vendida para o varejista é expressivamente baixo, se comparado a produtos de linhas de surfwear e skatewear importadas.

Esta estratégia competitiva foi vislumbrada a partir da visão do crescimento da indústria brasileira, antes severamente defasada, frente as potentes indústrias dos eixos internacionais.

Um forte exemplo neste contexto é o setor cinematográfico. Até a década passada o cinema brasileiro era considerado extremamente ruim, pelos críticos brasileiros e internacionais. Esta opinião estava enraizada na sociedade brasileira, pois nem o governo federal e muito menos a iniciativa privada incentivava o setor no país. Entretanto após muita luta e dedicação de uma década para cá, o cinema brasileiro tem surpreendido críticos e platéias nacionais e internacionais com seus filmes comoventes e eletrizantes. Ainda há um pouco de preconceito quanto ao cinema brasileiro, porém este tem seus dias contados. Hoje tanto o governo federal como iniciativas públicas e privadas apóiam o setor no país. Que já vem sendo indicado para grandes prêmios internacionais de cinema.

Hoje há a busca pela conscientização geral da nação que há produtos nacionais de qualidade. Contudo ainda existe a forte imagem de que os produtos de países estrangeiros são sempre de melhor qualidade em comparação aos nacionais. Entretanto, ano após ano, este viés brasileiro vem sendo eliminado. E é neste espírito empreendedor brasileiro que o autor acredita que estes produtos irão gerar uma vantagem competitiva frente aos clientes.

#### 4.2.7.2.2 Preço

Outra questão benéfica na venda dos produtos brasileiros é o baixo custo, o valor final de mercadorias brasileiras são em média de 30 a 70% mais baratas que as mercadorias fabricadas no exterior, segundo os representantes comerciais de marcas nacionais e importadas. Este fato será determinante para concorrência em preço na região, que possui um PIB per capita de R\$ 5.787,00 segundo o site da PREFEITURA MUNICIPAL DE PALHOÇA (2009). Este PIB per capita dividido por meses geraria o valor de R\$ 482,25. Logo é possível verificar que a classe social predominantemente baixa. Com isso o empreendedor considera que o preço do produto irá ser decisivo na hora da compra.

#### 4.2.7.2.3 Praça

O público-alvo focalizado pela organização na região são jovens predominantemente em idade escolar (12 a 17 anos) e universitários (17 a 25 anos), adultos que se indentifiquem com o estilo de roupas oferecido pela empresa e potenciais clientes que desejam presentear com roupas surf/skatewear.

A formação do mercado alvo foi elaborada através da experiência de venda da equipe gerencial juntamente com a pesquisa de análise de tendências feita junto aos moradores de Palhoça, onde confirmou-se este perfil já conhecido entre o empreendedor e sua família.

#### 4.2.7.2.4 Promoção

Para fins de divulgação da loja a equipe gerencial pretende fomentar a criação de pequenas competições de surf e skate entre as escolas e universidades da região, onde a loja será a principal patrocinadora. Estes campeonatos serão fundamentais para a divulgação da loja e das marcas na cidade. Além de envolver o público-alvo da região, os jovens em idade escolar e universitários.

A empresa também terá alguns serviços a disposição de seus clientes, como os tradicionais serviços de costura e a possibilidade de encomenda de peças que se esgotaram ou de peças que não possuem a numeração do cliente. Além disso, os principais clientes da empresa gozaram da disponibilidade de provar as roupas em suas residências, levando as roupas em consignado por 24 horas para a sua residência, para poder então decidir quais peças irão comprar. Este sistema de confiança já é aplicado na loja da família do empreendedor, e este gera bons resultados de vendas, pois aproxima ainda mais o cliente da empresa, gerando um sentimento de confiança.

Somando esses apelos de marketing, a empresa pretende buscar um crescimento de vendas na faixa de 30% ao ano nos primeiros 5 anos. Acredita-se que este crescimento será o suficiente para que a empresa caminhe com as “próprias pernas”. Após os 5 primeiros anos, a empresa deve acompanhar o crescimento de mercado, com vendas variando de acordo com novos meios de promoção de vendas.

#### 4.2.7.2.5 Apresentação e Pessoal

A venda dos produtos contará com funcionários que possuem experiência no ramo e praticantes de ambos os esportes. Isso facilita a venda, pois em muitos casos o consumidor,

que não possui experiência de compra destes itens, poderá contar com a opinião do próprio vendedor.

Para o início das atividades da empresa, a equipe gerencial acredita que 3 funcionários trabalhando em tempo integral (44 horas semanais) será o suficiente para atender a demanda inicial da organização. Além destes funcionários, a empresa também contará com o auxílio de um estagiário de administração, que terá uma carga horária de 20 horas semanais. O estagiário auxiliará a equipe gerencial em suas atividades administrativas.

A empresa pretende também contratar decoradores especializados para tornar o ambiente da loja personalizado com o estilo de roupa que irá ser comercializada. A idéia é transformar a loja em um local onde o consumidor possa verificar uma convergência entre o estilo roupa vendido e a organização.

#### 4.2.8 Plano financeiro

O plano financeiro é um aspecto importante no que tange o estudo de viabilidade de um plano de negócio. Com ele são estimados os recursos necessários para a abertura da nova loja e a avaliação de alguns índices financeiros como a lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e ponto de equilíbrio, etc.

Sendo assim, o planejamento financeiro apresentará: Projeção do capital necessário para começar o negócio, estimativa do resultado mensal da empresa, lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e por último o ponto de equilíbrio.

##### 4.2.8.1 Projeção do capital necessário para começar o negócio

A projeção inicial tem como objetivo levantar as prováveis despesas para a abertura da loja, ou seja, quais as despesas pré-operacionais necessárias para que a empresa possa começar suas atividades. Para isso verificou-se a necessidade dos seguintes itens:

Item	Discriminação	Valores em R\$
1	Instalação da loja	R\$ 4.000,00
2	Móveis e utensílios	R\$ 25.000,00
3	Mercadorias	R\$ 30.000,00
4	Despesas Gerais	R\$ 1.000,00
<b>Capital total necessário</b>		<b>R\$ 60.000,00</b>

**Quadro 4: Projeção do capital necessário para começar o negócio**

Fonte: Elaborado pelo autor

Como observa-se acima, entre os itens discriminados encontra-se as despesas para instalação da loja (Registro e habilitação da empresa, honorários contábeis e publicidade para abertura do negócio), móveis e utensílios (Balcões, caixa, expositores, bonecos manequins computador, impressora, cortinas, aparelhos de segurança, etc.), mercadorias (os produtos que serão comercializados) e por fim despesas gerais que ocorrem freqüentemente (Decoração, vitrinas, entre outros).

#### 4.2.8.2 Estimativa do resultado mensal da empresa

A estimativa do resultado mensal inicia apresentando as projeções das despesas fixas administrativas e de venda, por mês. Entre as despesas administrativas podemos encontrar:

<b>Despesas Administrativas</b>		
<b>Itens</b>	<b>Especificação das Despesas</b>	<b>Valor Mensal (R\$)</b>
1	Pro-Labore e encargos sociais	R\$ 2.000,00
2	Estagiário Administrativo	R\$ 350,00
3	Material de expediente	R\$ 500,00
4	Manutenção, conservação, seguro e depreciação	R\$ 400,00
5	Outras despesas administrativas	R\$ 750,00
<b>SOMA</b>		<b>R\$ 4.000,00</b>

**Quadro 5: Despesas Administrativas**

Fonte: Elaborado pelo autor

As despesas acima serão providas das atividades administrativas da nova empresa, onde o primeiro item discriminado refere-se ao salário (pro-labore) e encargos sociais do gerente de loja, que neste caso é o próprio proprietário. O segundo item é a remuneração do estagiário de administração da empresa. O terceiro item das despesas administrativas são os materiais de expediente, entre eles podemos citar: papel, caneta, fita, serviços de reprografia, pastas, arquivos, cartuchos de tinta para impressora, etc. Em seguida apresenta-se o item relacionado a manutenção conservação, seguro e depreciação do imóvel. Por último ainda se abriu o espaço para eventuais despesas administrativas como água, luz, telefone, serviços de cartório, serviços de contabilidade, correios, fretes, etc.

Já as despesas fixas com vendas são apresentadas da seguinte forma:

Despesas de vendas		
Itens	Especificação das Despesas	Valor Mensal (R\$)
1	Pessoal de vendas e encargos sociais	R\$ 4.200,00
2	Propaganda	R\$ 1.500,00
3	Aluguel da loja	R\$ 1.500,00
4	Outras despesas de venda	R\$ 300,00
<b>SOMA</b>		<b>R\$ 7.500,00</b>

**Quadro 6: Despesas de vendas**

Fonte: Elaborado pelo autor

Com uma equipe de vendas formada por três vendedores, a empresa terá o custo fixo mensal de R\$4.200,00 com salários e encargos sociais. O segundo item nas despesas de vendas é o investimento em propagandas; a empresa pretende fazer anúncios em jornais, cartazes, painéis de ônibus, e outdoors. Em seguida é discriminada a despesa com aluguel, onde segundo as imobiliárias da região o custo médio de locação encontra-se em R\$1.500,00. Outras despesas com vendas ainda são relacionadas como: papel de presente, sacolas personalizadas, etc.

Projeta-se um volume vendas de 900 peças por mês. Rateando as despesas administrativas e as despesas de vendas (Custos fixos), pelo número de produtos a serem vendidos, temos:

$$\text{Custo Fixo Unitário (CFU): } (R\$4.000,00 + R\$7.500,00) \div 900 = R\$12,78$$

Como previamente comentado a loja irá fornecer camisas, camisetas, calças, bermudas (jeans e de banho) e acessórios (bolsas, cintos, relógios, chinelos, etc). Contudo para o prosseguimento normal do planejamento financeiro é necessário calcular o custo direto unitário (CDU) do montante das mercadorias, este custo representa o valor em reais da média estimada dos produtos fabricados. Para obter este valor o autor pesquisou o custo direto das mercadorias vendidas entre os representantes comerciais das roupas que serão vendidas pela loja, chegando ao CDU de R\$30,00.

Então, o custo unitário do produto, incluindo custos diretos e operacionais será:

$$\text{CDU} + \text{CFU} = \text{Custo Unitário Total do produto}$$

Logo:

$$R\$30,00 + R\$12,78 = R\$42,78$$

Com isso chega-se ao valor de R\$42,78 para o custo unitário total do produto. Então para se obter o Preço de Venda do Unitário (PVU), preço que a mercadoria deve ser comercializada, é necessário o levantamento dos custos de comercialização e margem de lucro da empresa.

<b>Custos de Comercialização (CC)</b>	
Supersimples	7%
Outros(s) Impostos(s)	5,95%
<b>TOTAL</b>	<b>12,95%</b>

**Quadro 7: Custos de comercialização**

Fonte: Elaborado pelo autor

Já a margem de lucro estabelecida para a nova organização é de 30%, logo:

**PVU = Custo Unitário do produto ÷ (1 – [Custo de comercialização + margem de lucro])**

$$PVU = R\$ 42,78 \div (1 - [12,95\% + 30\%])$$

$$PVU = R\$ 74,99$$

Sintetizando as informações tem-se:

MERCADORIA	Quant. Mensal	Preço de Venda	CDU(*)	Receita Mensal	CDM(**)
Produtos	900	R\$ 74,99	R\$ 30,00	R\$ 67.491,00	R\$ 27.000,00

**Quadro 8: Informações financeiras sintetizadas**

Fonte: Elaborado pelo autor

(\*)CDU= Custo Direto Unitário

(\*\*)CDM= Custo Direto Mensal

Apresenta-se assim, uma projeção para um resultado mensal da organização:

<b>RESULTADO MENSAL DO EMPREENDIMENTO</b>		
Item	DISCRIMINAÇÃO	Valores em R\$
1	Receita Bruta de Vendas	R\$ 67.491,00
2	Impostos sobre Vendas(9,95%)	-R\$ 8.740,08
3	Receita Líquida de Vendas	R\$ 58.750,92
4	Custo Direto das Mercadorias Vendidas	-R\$ 27.000,00
5	Lucro Bruto	R\$ 31.750,92
6	Despesas Operacionais	
	6.1 - Administrativas	-R\$ 4.000,00
	6.2 - Vendas	-R\$ 7.500,00
7	<b>Lucro Operacional (Lucro Líquido)</b>	<b>R\$ 20.250,92</b>

**Quadro 9: Resultado mensal do empreendimento**

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas projeções apresentadas, a empresa pretende alcançar um lucro líquido médio de R\$20.250,92 ao mês.

#### 4.2.8.3 Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} \div \text{Receita Total}) \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = (\text{R}\$20.250,92 \div \text{R}\$ 67.491,00) \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 30,01\%$$

Com base neste índice podemos afirmar que: para cada R\$100,00 em vendas, a empresa obterá R\$30,01 de lucro.

#### 4.2.8.4 Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro Líquido} \div \text{Investimento Total}) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = (\text{R}\$20.250,92 \div \text{R}\$ 60.000,00) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 33,75\%$$

Com base neste índice podemos afirmar que o capital investido no negócio retorna sob a forma de lucro, a uma taxa de 33,75%.

#### 4.2.8.5 Prazo de retorno do investimento

$$\text{PRI} = \text{Investimento Total} \div \text{Lucro Líquido}$$

$$\text{PRI} = \text{R}\$60.000,00 \div \text{R}\$20.250,92$$

$$\text{PRI} = 2,96^* \sim = 3$$

(\*) Como o resultado 2,96 não é um número inteiro, deve-se arredondá-lo para cima.

Com base neste índice pode-se afirmar que, em um prazo de 3 meses, todo o capital investido pelo proprietário retornará na forma de lucros. Entretanto é necessário salientar que este prazo de retorno do investimento de 3 meses, só será atingido caso realmente as previsões feitas neste plano financeiro sejam alcançadas, ou seja, a venda de 900 peças/mês com uma margem de lucro de 30%.

#### 4.2.8.6 Ponto de equilíbrio

$$PE = \text{Custos fixos} \div (\text{PVU} - \text{CTU})$$

$$\begin{aligned} \text{CTU} &= \text{Custo Total Unitário} \\ \text{CTU} &= \text{CDU} + (\text{PVU} \times \%CC) \\ \text{CTU} &= 30,00 + (74,99 \times 12,95\%) \\ \text{CTU} &= \text{R\$}39,71 \end{aligned}$$

$$PE = \text{R\$}11.500,00 \div (\text{R\$}74,99 - \text{R\$} 39,71)$$

$$PE = 326$$

$$PE\$ = PE \times \text{PVU}$$

$$PE\$ = 326 \times \text{R\$}74,99$$

$$PE\$ = \text{R\$}24.446,74$$

O novo negócio irá atingir o seu ponto de equilíbrio quando obtiver uma receita de R\$24.446,74.

#### 4.2.9 Plano de crescimento

Hoje se tornam cada dia mais comum casos de sucesso e insucesso de empresas ligadas ao varejo. O insucesso normalmente relacionado à falta de experiência por parte do empreendedor no segmento da organização, e também a inexistência de um planejamento eficaz para todos os processos e projetos da futura empresa.

Já entre os casos de sucesso, normalmente é possível encontrar estes item que ocasionam o insucesso, falta de experiência e planejamento. Contudo na maioria dos casos de sucesso é comum que o empreendedor se satisfaça com os seus rendimentos e com isso a organização encontra-se acomodada em seus ganhos rotineiros. É neste momento que as organizações devem ter cuidado, pois assim como a empresa um dia já fora uma empresa

desafiante e agora possui seu espaço no mercado, novas empresas também podem e irão se estabelecer, levando parte da clientela.

Para Degen (2009), uma empresa possui 3 fases de crescimento:

1. Fase empreendedora: Fase onde o empreendedor busca a sobrevivência da organização, possui necessidade de clientes, e trabalha com um alto risco;
2. Fase administrativa: Fase que o sucesso impera, as necessidades limitam-se a processos operacionais, e trabalha com um baixo risco;
3. Fase empreendedora novamente: Fase onde o empreendedor observa que a sua fórmula para o sucesso tornou-se obsoleta, então necessita novamente empreender para buscar novamente uma clientela, trabalhando com alto risco.

É interessante perceber que após a primeira fase empreendedora, onde a equipe gerencial tenta achar a fórmula para o sucesso, e a fase administrativa, onde a empresa goza dos resultados gerados pelo sucesso; a organização volta a fase empreendedora, pois a fórmula de sucesso usada até o dado momento já encontra-se sem valor de mercado. Então o empreendedor necessita trazer inovações para a empresa, para que novamente possa ser competitiva.

No caso da empresa em questão, a equipe gerencial possui um plano de crescimento para a nova organização. Visando atender no primeiro momento bairros de classes média da Grande Florianópolis, a empresa possui um plano de expansão para outros bairros e cidades da região. Este plano consiste na abertura de lojas filiais, onde mais uma vez será possível contar com a experiência no ramo da equipe gerencial aliado a venda de roupas nacionais de qualidade como diferencial competitivo.

O número de filiais que serão abertas irá depender das condições financeiras da empresa, que fará uma organização de seu orçamento para viabilizar a abertura de cada uma das possíveis filiais.

A primeira filial será aberta a partir do momento que a matriz alcançar a fase administrativa, quando o sucesso nas vendas já tenha sido alcançado. O mesmo procedimento será adotado na criação das demais filiais, que só serão abertas quando a última filial já tiver alcançado sua fase administrativa.

### 4.3 PESQUISA DE MERCADO

Nesta seção serão abordadas as análises dos dados primários que foram colhidos junto a população amostral da pesquisa. As sete primeiras perguntas são referentes aos dados sócio-econômicos dos entrevistados, onde será possível desenvolver possíveis estratégias de mercado para a empresa que irá se estabelecer. Em seguida serão analisados os dados que relatam o comportamento e as preferências do consumidor no momento da compra.

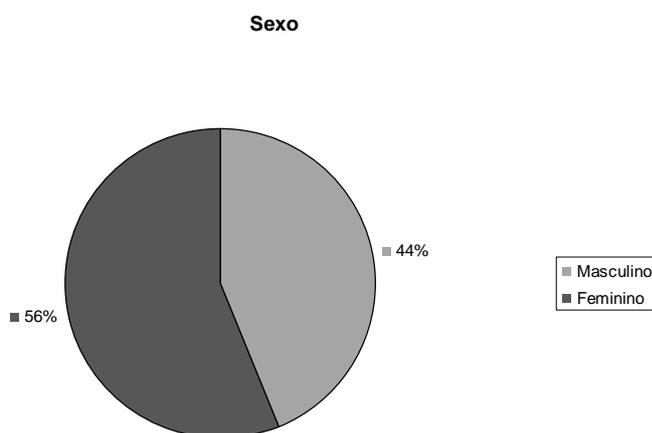
#### 4.3.1 Análise sócio-econômica

A primeira variável analisada no questionário foi a distribuição de frequência dos entrevistados por sexo. Para um total de 207 pessoas entrevistadas, 43,96% são homens e 56,04% mulheres.

**Tabela 2: Distribuição de Frequências - Sexo**

Sexo	Masculino	Feminino	Total geral
Frequência	91	116	207
Porcentagem	43,96%	56,04%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 2: Sexo**

Fonte: Dados primários

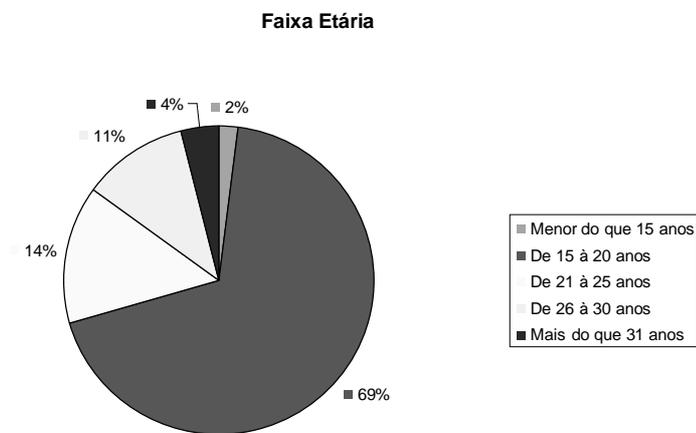
Esta diferença numérica dá-se pela metodologia aplicação por acessibilidade na escolha dos entrevistados, logo não se pode relacionar esta distribuição à população pesquisada.

Seguindo, a segunda variável está relacionada a idade. Distribuídos por faixas etárias, onde as maiores concentrações se encontram na faixa etária de 15 à 20 anos.

**Tabela 3: Distribuição de Freqüências - Faixa Etária**

Faixa Etária	Menor do que 15 anos	De 15 à 20 anos	De 21 à 25 anos	De 26 à 30 anos	Mais do que 31 anos	Total geral
Freqüência	4	142	30	23	8	207
Porcentagem	1,93%	68,60%	14,49%	11,11%	3,86%	100,00%

Fonte: Dados Primários



**Gráfico 3: Faixa Etária**

Fonte: Dados primários

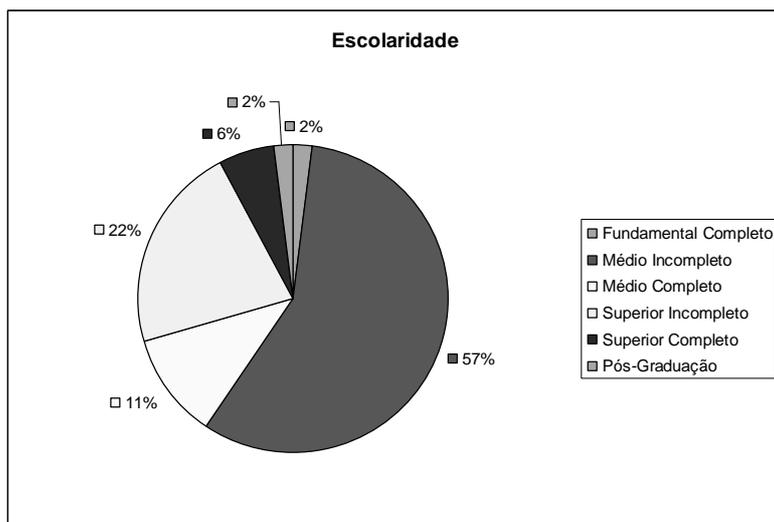
A alta concentração de entrevistados em faixas etárias jovens ocorre devido ao local onde foi realizada a pesquisa, em um colégio particular no centro da cidade e na universidade Unisul (Bairro Pedra Branca).

A terceira variável analisada aponta a escolaridade dos entrevistados. A tabela 4 mostra novamente que a grande concentração de entrevistados se situa exatamente onde normalmente encontram-se as pessoas de 15 à 20 anos, ou seja, entre o início do ensino médio e o ensino superior.

**Tabela 4: Distribuição de Freqüências - Escolaridade**

Escolaridade	Fundamental Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-Graduação	Total geral
Freqüência	4	119	23	45	12	4	207
Porcentagem	1,93%	57,49%	11,11%	21,74%	5,80%	1,93%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 4: Escolaridade**

Fonte: Dados primários

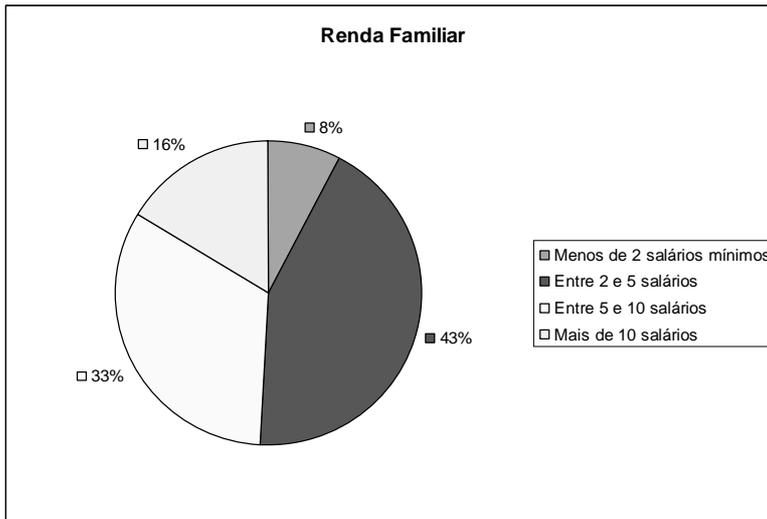
O grau de escolaridade torna-se relevante à nova loja a medida que com esses dados é possível saber em que locais onde a empresa poderá divulgar suas propagandas e promover eventos.

Continuando a análise dos dados sócio-econômicos, a tabela 5 e o gráfico 5 apresentam as distribuições de renda familiar dos entrevistados, sendo que 7,73% possuem uma renda familiar menor do que 2 salários mínimos, 43% entre 2 e 5 salários mínimos, 32,85 entre 5 e 10 salários e 16,43% recebem mais do que 10 salários no total da renda familiar.

**Tabela 5: Distribuição de Freqüências - Renda Familiar**

Renda Familiar	Menos de 2 salários mínimos	Entre 2 e 5 salários	Entre 5 e 10 salários	Mais de 10 salários	Total geral
Freqüência	16	89	68	34	207
Porcentagem	7,73%	43,00%	32,85%	16,43%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 5: Renda Familiar**

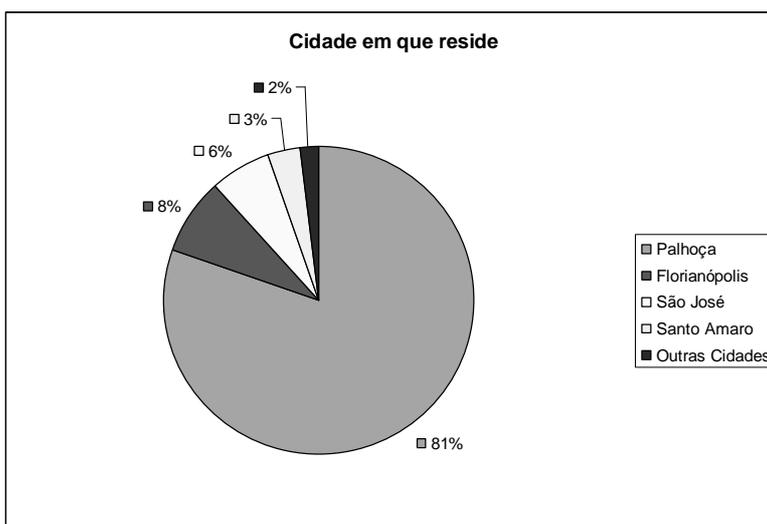
Fonte: Dados primários

A quinta variável sócio-econômica revela as cidades onde os entrevistados residem. Por se tratar de uma entrevista feita na cidade de Palhoça, 166 entrevistados que residem na própria cidade, 17 na capital de Santa Catarina, 13 na cidade vizinha de São José, 7 na cidade de Santo Amaro da Imperatriz e ainda 4 em outras cidades vizinhas.

**Tabela 6: Distribuição de Freqüências - Cidade em que reside**

Cidade em que reside	Palhoça	Florianópolis	São José	Santo Amaro	Outras Cidades	Total geral
Freqüência	166	17	13	7	4	207
Porcentagem	80,19%	8,21%	6,28%	3,38%	1,93%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 6: Cidade em que reside**

Fonte: Dados primários

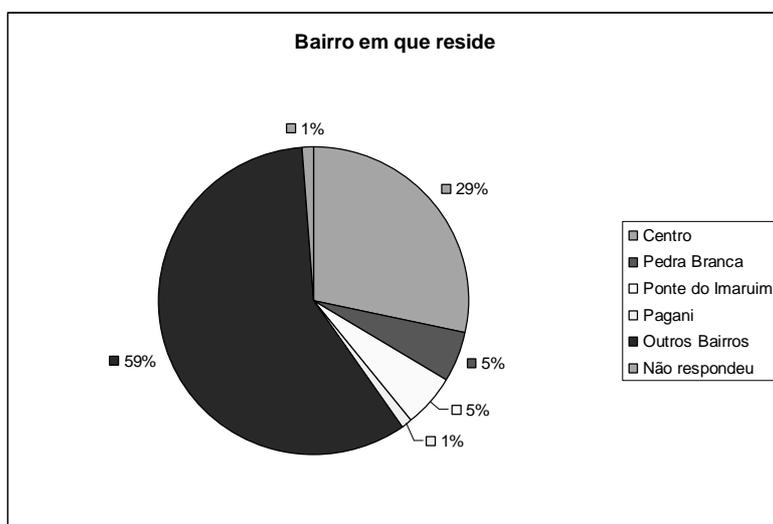
É interessante perceber que mesmo sendo a cidade mais afastada entre as cidades citadas, Florianópolis ainda alcançou a segunda colocação em termos de cidade de residência entre os entrevistados.

Por revelar os bairros dos entrevistados, os dados da tabela a seguir (Tabela 7) foram fornecidos apenas pelos moradores da cidade de Palhoça. Por este motivo o total de entrevistados foi restrito a 166 pessoas.

**Tabela 7: Distribuição de Freqüências - Bairro em que reside**

Bairro em que reside	Centro	Pedra Branca	Ponte do Imaruim	Pagani	Outros Bairros	Não respondeu	Total geral
Freqüência	47	9	9	2	97	2	166
Porcentagem	28,31%	5,42%	5,42%	1,20%	58,43%	1,20%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 7: Bairro em que reside**

Fonte: Dados primários

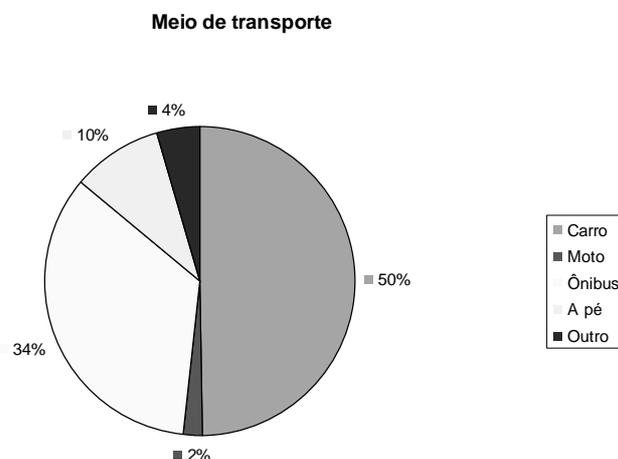
Palhoça possui um número muito elevado de bairros, por este motivo se analisou a freqüência de moradores que residem entre os principais bairros na região central da cidade. Os demais bairros foram agrupados em um só elemento do Gráfico 7.

Voltando a trabalhar com todos os elementos da pesquisa, a Tabela 8 e o Gráfico 8 apresentam as várias modalidades de meio de transporte existentes e as freqüências apontadas. Dos 207 entrevistados, 49,76% dizem utilizar o carro como seu principal meio de locomoção, 1,93% andam de moto, 34,30% dos entrevistados utilizam o transporte público para se locomover, 4,35% fazem seus trajetos a pé e 4,35% apontam outras opções onde o uso da bicicleta é predominante.

**Tabela 8: Distribuição de frequências - Meio de transporte**

Meio de transporte	Carro	Moto	Ônibus	A pé	Outro	Total geral
Frequência	103	4	71	20	9	207
Porcentagem	49,76%	1,93%	34,30%	9,66%	4,35%	100,00%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 8: Meio de transporte**

Fonte: Dados primários

Por ser uma população amostral jovem, é comum o uso predominante do uso de carro e ônibus como principal meio de transporte. É interessante também perceber o insignificante uso de motos entre os entrevistados, por ser um meio de transporte que vem se tornando cada dia mais usual em nosso país.

#### 4.3.1 Análise mercadológica

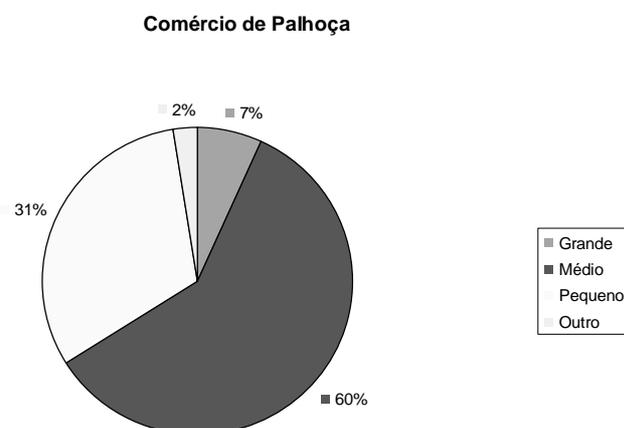
A segunda parte das questões (pergunta 8 em diante) possui um cunho mercadológico. Esta seção analisa variáveis que indicam entre outros aspectos o grau de interesse dos entrevistados nos produtos e serviços disponibilizados pela futura empresa.

A primeira variável mercadológica apresenta dados sobre a percepção dos entrevistados quanto ao comércio da cidade de Palhoça, sendo que 14 pessoas consideram a região com um mercado grande e que já condiz com a demanda da região, 123 acreditam que o comércio é médio e ainda faltam algumas opções em compras, 65 consideram pequeno e 5 pessoas assinalaram a opção outro justificando predominantemente que o comércio está em crescimento.

**Tabela 9: Distribuição de frequências - Percepção quanto ao comércio de Palhoça**

Comércio de Palhoça	Grande	Médio	Pequeno	Outro	Total geral
Frequência	14	123	65	5	207
Porcentagem	6,76%	59,42%	31,40%	2,42%	100,00%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 9: Comércio de Palhoça**

Fonte: Dados primários

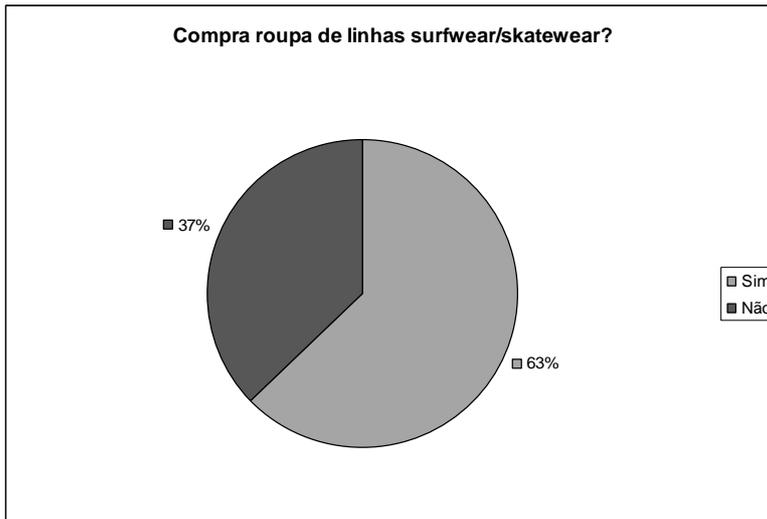
É importante perceber a oportunidade dada aos empreendedores pelo fato de que a maioria da população amostral aponta o comércio da região como médio ou pequeno, ou seja, ainda existe oportunidades de negócios para serem implementadas na região a fim de que se possa suprir toda a demanda da cidade.

Na nona pergunta do questionário ou segunda variável mercadológica, foi medido o grau de interesse dos entrevistados em roupas de linhas surfwear e skatewear. Dentre os 207 entrevistados, 130 pessoas (o que representa 62,8% dos entrevistados) admitiram interesse em comprar roupas de linha surf/skatewear. Já para as outras 77 pessoas (o correspondente a 34,2%) este tipo de vestuário não faz parte de suas compras, a principal justificativa dá-se pelo fato de que estas roupas não condizem com o estilo do entrevistado.

**Tabela 10: Distribuição de frequência - Compra roupa de surf/skate?**

Compra roupas de linhas surfwear/skatewear?	Sim	Não	Total geral
Frequência	130	77	207
Porcentagem	62,80%	37,20%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 10: Compra roupa de linhas surfwear/skatewear?**

Fonte: Dados primários

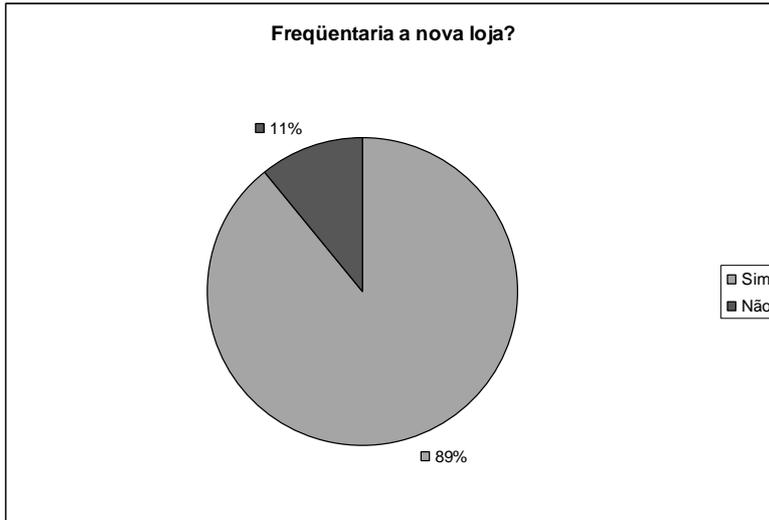
As pessoas que responderam sim à questão 9 continuaram normalmente respondendo as próximas questões. Entretanto para os entrevistados que responderam não, o questionário foi encerrado nesta questão.

Na pergunta de número 10 do questionário verificou-se o interesse em conhecer a nova loja proposta por este plano de negócio. A partir desta variável a população amostral passou a ser de 130 pessoas, destes 89,23% responderam “sim” demonstrando interesse em freqüentar o novo estabelecimento. Contudo 10,77% dos entrevistados responderam “não”. Os principais motivos dados para esta segunda resposta foram por estarem habituados a comprar sempre na mesma loja e por não freqüentarem o comércio da cidade de Palhoça.

**Tabela 11: Distribuição de frequências - Freqüentaria a nova loja?**

Freqüentaria a nova loja?	Sim	Não	Total geral
Frequência	116	14	130
Porcentagem	89,23%	10,77%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 11: Frequentaria a nova loja?**

Fonte: Dados primários

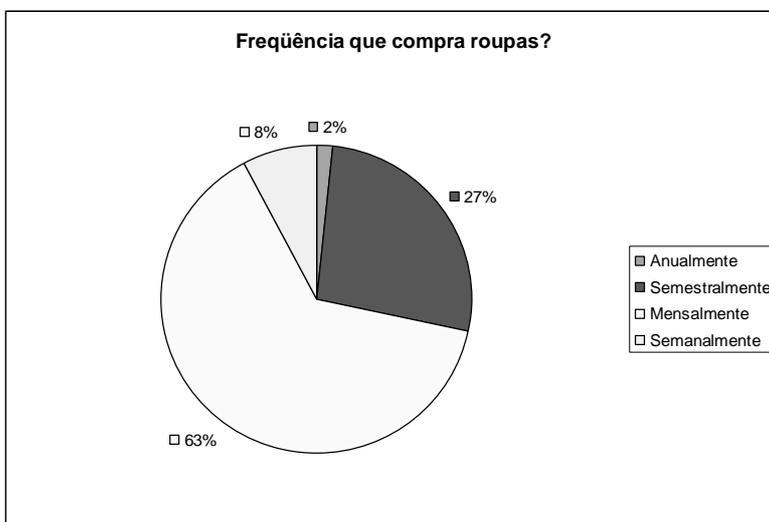
Avaliando os resultados apontados pela variável 10, observa-se que a proposta do novo empreendimento possui uma altíssima aceitabilidade entre os consumidores de produtos de linhas surfwear e skatewear.

A Tabela 12 mostra os dados de como se apresenta a frequência em que os entrevistados costumam comprar roupas. Das 130 pessoas entrevistadas, 83 dizem comprar roupas mensalmente, 35 semestralmente, 10 pessoas costumam fazer suas compras pelo menos uma vez por semana e 2 pessoas fazem compras anualmente.

**Tabela 12: Distribuição de frequências - Frequência que compra roupas?**

Frequência que compra roupas?	Anualmente	Semestralmente	Mensalmente	Semanalmente	Total geral
Frequência	2	35	83	10	130
Porcentagem	1,54%	26,92%	63,85%	7,69%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 12: Frequência que compra roupas?**

Fonte: Dados primários

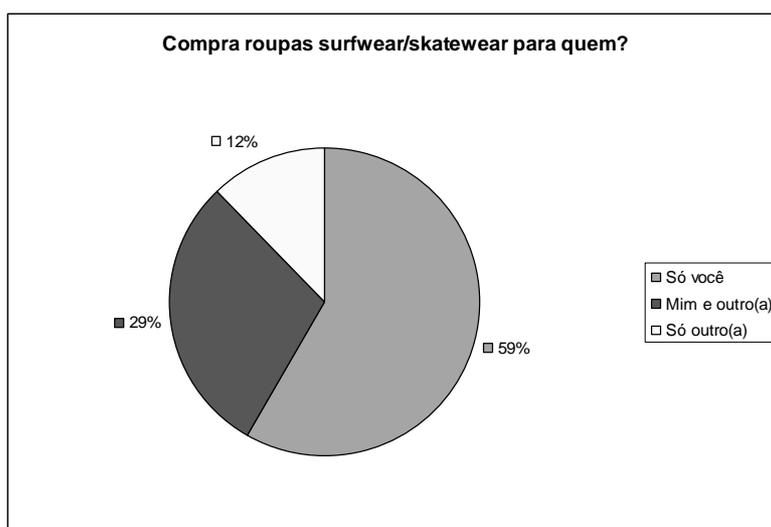
Como mais de 70% dos respondentes da região fazem suas compras de vestuário pelo menos uma vez ao mês. Percebe-se que há uma boa demanda para este setor na cidade de Palhoça.

Sabendo que em muitos casos a compra de produtos de surf/skate revela-se pelo intuito do cliente de presentear alguém. A décima segunda variável procurou saber para quem os entrevistados compram esta linha de produtos, sendo que 58,46% responderam que compram somente para si, 29,23% compram estes produtos para si e para outras pessoas e 12,31% compram este tipo de vestuário somente para outras pessoas.

**Tabela 13: Distribuição de frequências - Compra roupas surfwear/skatewear para quem?**

Compra roupas surfwear/skatewear para quem?	Só você	Mim e outro(a)	Só outro(a)	Total geral
Frequência	76	38	16	130
Porcentagem	58,46%	29,23%	12,31%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 13: Compra roupas surfwear/skatewear para quem?**

Fonte: Dados primários

O Gráfico 13 mostra que quase 90% dos entrevistados são consumidores dos produtos que serão oferecidos pela nova loja, os demais clientes apesar de não consumirem estes produtos, frequentemente presenteiam seus familiares e amigos com artigos surf e skate.

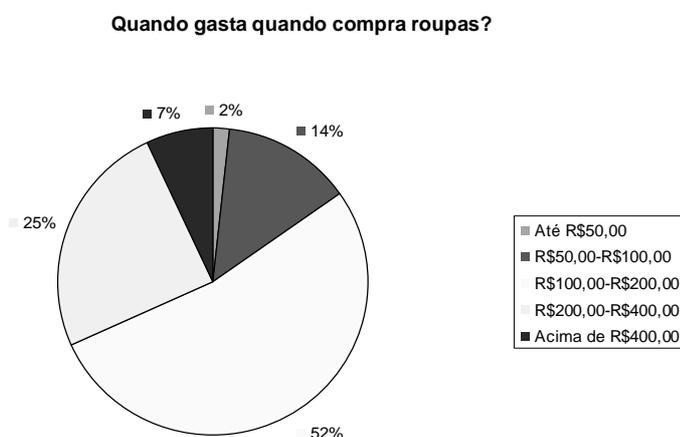
Altamente necessário para se estabelecer uma estimativa média de compra em reais dos consumidores de Palhoça, a décima terceira pergunta apresenta a distribuição de frequências de quanto os entrevistados gastam quando compram roupas. Os resultados apurados apontam que dos 130 entrevistados, 69 gastam em média de R\$100,00 à R\$200,00 a

cada vez que realizam suas compras, 32 pessoas de R\$200,00 à R\$400,00, 18 de R\$50,00 à R\$100,00, 9 pessoas afirmam gastar mais R\$400,00 e 2 pessoas gastam até R\$50,00 por compra.

**Tabela 14: Distribuição de frequências - Quanto gasta quando compra roupas?**

Quando gasta quando compra roupas?	Até R\$50,00	R\$50,00-R\$100,00	R\$100,00-R\$200,00	R\$200,00-R\$400,00	Acima de R\$400,00	Total geral
Frequência	2	18	69	32	9	130
Porcentagem	1,54%	13,85%	53,08%	24,62%	6,92%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 14: Quanto gasta quando compra roupas?**

Fonte: Dados primários

Sabendo que a nova empresa possui o diferencial estratégico de trabalhar apenas com produtos nacionais de qualidade. A próxima questão apresenta que tipo de marcas os entrevistados costumam comprar. Foi dado 3 opções de resposta: Nacionais, Importadas e Indiferente. Sendo que 64,62% mostram-se indiferentes quanto ao país de onde o produto é fabricado, 32,31% dizem comprar predominantemente produtos nacionais, e apenas 3,08 normalmente compram produtos importados.

**Tabela 15: Distribuição de frequências - Que tipo de marca compra?**

Que tipo de marca compra?	Nacionais	Importadas	Indiferente	Total geral
Frequência	42	4	84	130
Porcentagem	32,31%	3,08%	64,62%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 15: Que tipo de marca compra?**

Fonte: Dados primários

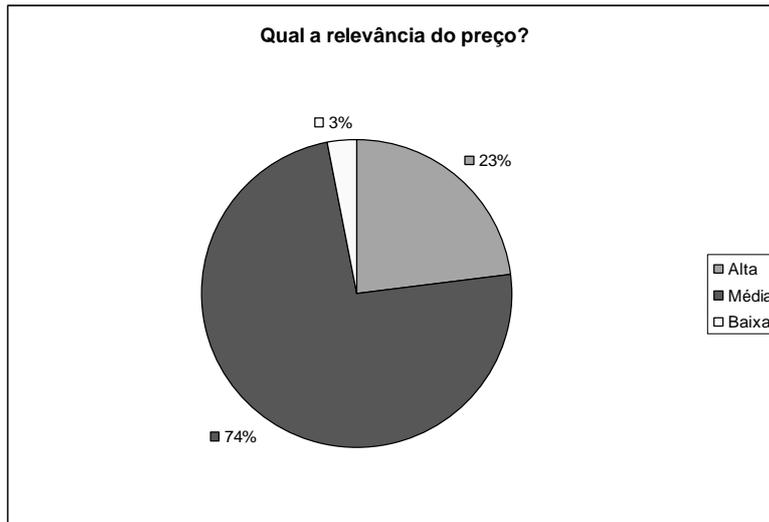
Um bom sinal para a organização é que na região os consumidores estão acostumados a comprar produtos brasileiros, como aponta o índice de 32,31% no Gráfico 15. Além disso, outro dado interessante é o grande mercado que poderá ser conquistado, pois quase 65% das pessoas não levam em conta este fator.

A Tabela 16 e o Gráfico 16 apresentam os resultados da 15ª pergunta do questionário, que buscou-se verificar a relevância do preço no momento da compra. Como resultado, 96 das 130 pessoas responderam que a relevância é média, 30 responderam que é alta e 4 ainda responderam que é baixa.

**Tabela 16: Distribuição de frequências - Qual a relevância do preço?**

Qual a relevância do preço?	Alta	Média	Baixa	Total geral
Frequência	30	96	4	130
Porcentagem	23,08%	73,85%	3,08%	100,00%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 16: Qual a relevância do preço?**

Fonte: Dados primários

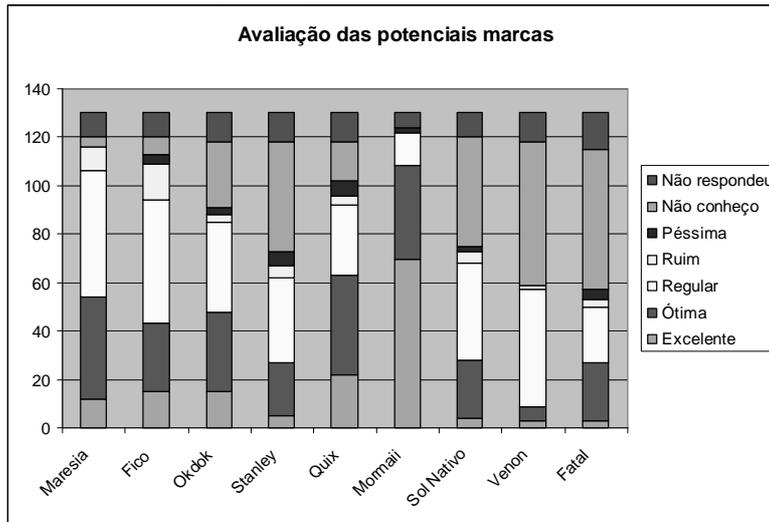
É importante perceber que esta informação torna-se interessante uma vez que a nova loja buscará atrair seus clientes através do baixo custo em que as mercadorias brasileiras destas linhas são comercializadas no Brasil.

A próxima questão foi idealizada para verificar a percepção dos potenciais clientes da nova loja quanto as mercadorias que a mesma pretende comercializar quando iniciar suas atividades, estas mercadorias foram previamente citadas na seção “4.2.4.1 Fornecedores”.

**Tabela 17: Distribuição de frequências - Avaliação das potenciais marcas**

Avaliação das potenciais marcas	Excelente	Ótima	Regular	Ruim	Péssima	Não conheço	Não respondeu	Total
Maresia	12	42	52	10	0	4	10	130
Fico	15	28	51	15	4	7	10	130
Okdok	15	33	37	3	3	27	12	130
Stanley	5	22	35	5	6	45	12	130
Quix	22	41	29	4	6	16	12	130
Mormaii	70	38	14	0	2	0	6	130
Sol Nativo	4	24	40	5	2	45	10	130
Venon	3	6	48	2	0	59	12	130
Fatal	3	24	23	3	4	58	15	130

Fonte: Dados primários

**Gráfico 17: Avaliação das potenciais marcas**

Fonte: Dados primários

Esta variável será determinante para uma nova avaliação das marcas utilizadas pela organização. Um bom resultado foi perceber que a maioria das marcas analisadas possuem um alto índice de boas avaliações (Excelente, Ótima e Regular), quando marca não atinge um grau tão elevado destas três qualificações, normalmente a opção “Não conheço” foi soberana como, por exemplo, as avaliações das marcas Stanley, Venon e Fatal. A grande concentração desta última opção anima a equipe gerencial à medida que será possível apresentar a alta qualidade destes produtos aos consumidores.

Outro fator estimulante é a excelente avaliação da marca Mormaii, que será a marca considerada “carro chefe”, ou seja, a líder em vendas pela nova organização. Bons resultados também foram apresentados pelas seguidoras de mercado: Quix, Maresia, Fico, Okdok e Sol nativo.

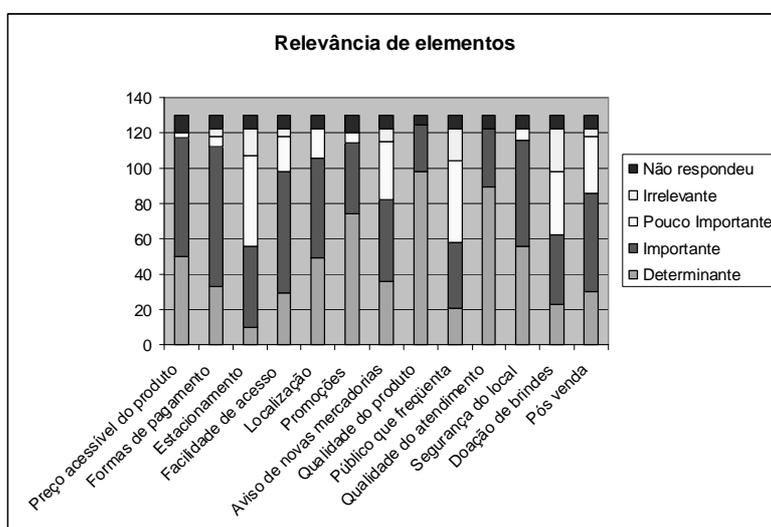
A décima sétima pergunta do questionário não será analisada nesta seção, “4.3 Pesquisa de Mercado”, porque esta foi elaborada para a análise dos concorrentes. A análise desta variável pode ser conferida na seção “4.2.4.3.5 Análise da concorrência”.

A última variável analisada pela pesquisa apresenta uma série de itens relevantes para o incremento de vendas, onde os entrevistados puderam contribuir com suas percepções sobre cada um dos elementos. Para isso o respondente deveria analisar cada item de acordo com a sua respectiva relevância em uma escala definida por: Determinante, Importante, Pouco importante e Irrelevante. Alguns entrevistados não assinalaram suas percepções em alguns itens, com isso atribuiu-se o item “não respondeu”.

**Tabela 18: Distribuição de frequências - Relevância dos elementos**

Relevância de elementos	Determinante	Importante	Pouco Importante	Irrelevante	Não respondeu	Total
Preço acessível do produto	50	67	3	0	10	130
Formas de pagamento	33	79	6	4	8	130
Estacionamento	10	46	51	15	8	130
Facilidade de acesso	29	69	20	4	8	130
Localização	49	57	16	0	8	130
Promoções	74	40	6	0	10	130
Aviso de novas mercadorias	36	46	33	7	8	130
Qualidade do produto	98	26	0	0	6	130
Público que freqüenta	21	37	46	18	8	130
Qualidade do atendimento	89	33	0	0	8	130
Segurança do local	56	60	6	0	8	130
Doação de brindes	23	39	36	24	8	130
Pós venda	30	56	32	4	8	130

Fonte: Dados primários

**Gráfico 18: Relevância de elementos**

Fonte: Dados primários

Dentre os 13 itens abordados pela pergunta, destacam-se aqueles que apresentam as maiores relevâncias segundo a população amostral. Nos primeiros lugares encontram-se os itens: Qualidade do produto, qualidade do atendimento, promoções e segurança do local. Em seguida apresentam-se os de relevância média para os entrevistados: Localização, preço, acessível do produto, formas de pagamento, facilidade de acesso e pós venda. Os itens estacionamento, público que freqüenta e doação de brindes foram os considerados de menor relevância pelo público pesquisado.

#### 4.3.3 Análise do público-alvo

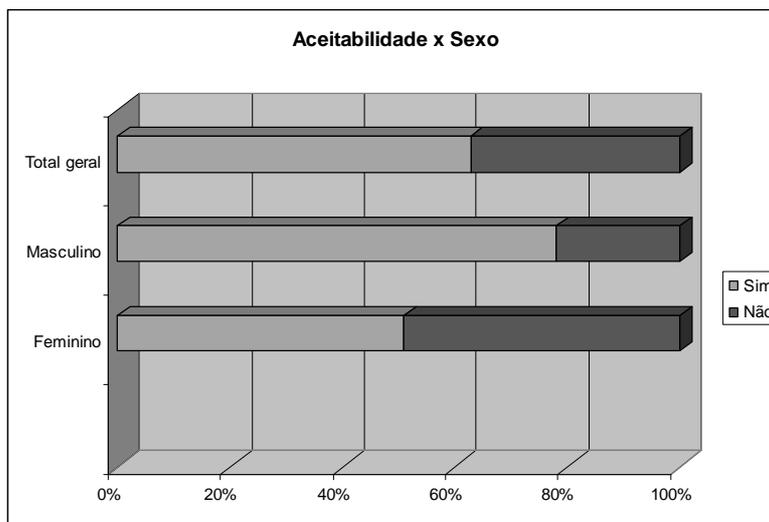
Esta etapa do estudo tem como objetivo analisar as informações coletadas e fazer possíveis cruzamentos de variáveis para se obter melhores resultados para a análise socioeconômica do perfil do público alvo da organização

Iniciando pela variável sexo, foi realizado um cruzamento de dados entre esta variável e a aceitabilidade do negócio. O maior índice de aceitabilidade encontra-se entre os homens, com 78,02% de aceitação do produto. Já entre as mulheres o índice de aceitação dos produtos de linha surf e skate ficam em torno da metade, com 50,86%.

**Tabela 19: Cruzamento de variáveis - Aceitabilidade x Sexo**

Sexo/Aceitabilidade	Sim		Não		Total geral	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Feminino	59	50,86%	57	49,14%	116	100%
Masculino	71	78,02%	20	21,98%	91	100%
Total geral	130	62,80%	77	37,20%	207	100%

Fonte: Dados primários



**Gráfico 19: Aceitabilidade x Sexo**

Fonte: Dados primários

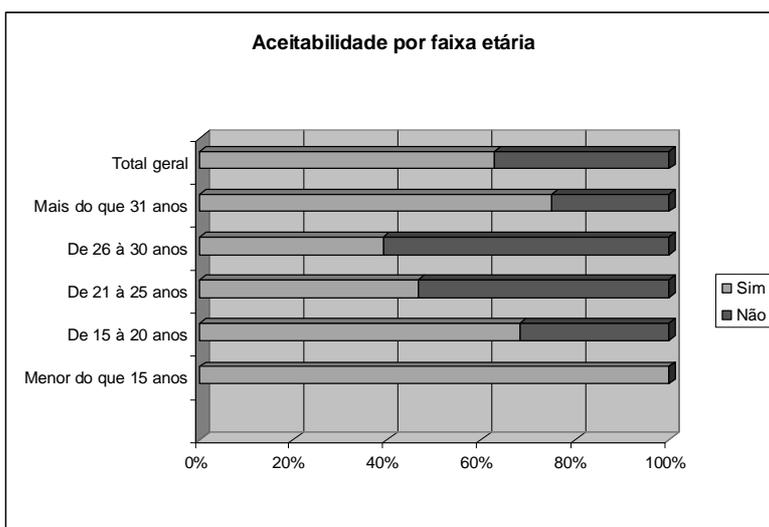
Este resultado já era esperado, pois a maioria das pessoas que usam produtos e linhas surf e skate e praticantes destes esportes são homens.

A Tabela 20 e o Gráfico 20 apresentam os resultados dos cruzamentos feitos entre as variáveis “Faixa Etária” e “Aceitabilidade”. O principal objetivo desse cruzamento é traçar a faixa etária onde há a maior aceitabilidade dos produtos oferecidos pela futura loja.

**Tabela 20 - Cruzamento de Variáveis - Aceitabilidade x Faixa etária**

Faixa etária/Aceitabilidade	Sim		Não		Total geral	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Menor do que 15 anos	4	100,00%	0	0,00%	4	100%
De 15 à 20 anos	97	68,31%	45	31,69%	142	100%
De 21 à 25 anos	14	46,67%	16	53,33%	30	100%
De 26 à 30 anos	9	39,13%	14	60,87%	23	100%
Mais do que 31 anos	6	75,00%	2	25,00%	8	100%
<b>Total geral</b>	<b>130</b>	<b>62,80%</b>	<b>77</b>	<b>37,20%</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

**Gráfico 20: Faixa etária x Aceitabilidade**

Fonte: Dados primários

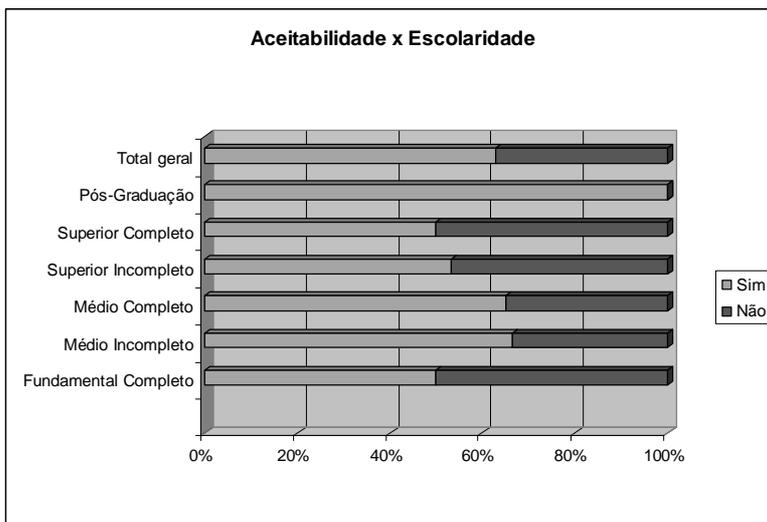
Com base nestes resultados observa-se que como o desejado, a maior concentração de aceitabilidade encontra-se entre os adolescentes e jovens entre 15 e 20 anos e para os menores de 15 anos. Além disso, apesar do pequeno número de entrevistados que possuem 31 anos de idade ou mais, a maioria deste grupo de pessoas também afirmam comprar produtos de linha surf/skate. Somente nas faixas etárias de 21 à 25 anos e 26 à 30 anos que a maioria dos entrevistados responderam não comprar roupas de surf/skate.

Este perfil de aceitação verificado no cruzamento por faixas etárias também é percebido no cruzamento do índice de aceitação com a escolaridade da população amostral. A maior concentração de consumidores de produtos surf/skate encontra-se em idade escolar, cursando o ensino superior e pessoas que possuem pós-graduação (compram principalmente para presentear os filhos).

**Tabela 21: Cruzamento de variáveis - Aceitabilidade x Escolaridade**

Escolaridade/Aceitabilidade	Sim		Não		Total geral	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Fundamental Completo	2	50,00%	2	50,00%	4	100%
Médio Incompleto	79	66,39%	40	33,61%	119	100%
Médio Completo	15	65,22%	8	34,78%	23	100%
Superior Incompleto	24	53,33%	21	46,67%	45	100%
Superior Completo	6	50,00%	6	50,00%	12	100%
Pós-Graduação	4	100,00%	0	0,00%	4	100%
<b>Total geral</b>	<b>130</b>	<b>62,80%</b>	<b>77</b>	<b>37,20%</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

**Gráfico 21: Aceitabilidade x Escolaridade**

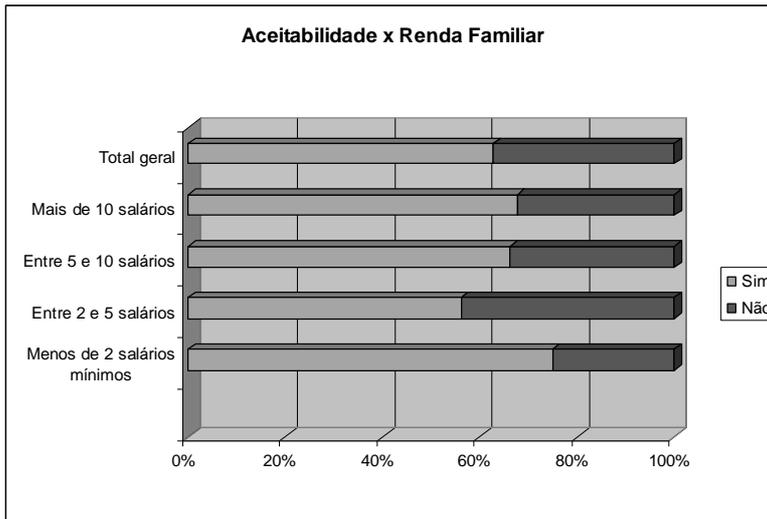
Fonte: Dados primários

Por fim ainda se traçou um perfil financeiro do público-alvo da organização. Para essa análise foram cruzadas as variáveis “Aceitabilidade” e “Renda Familiar”.

**Tabela 22: Cruzamento de variáveis - Aceitabilidade x Renda familiar**

Renda/Aceitabilidade	Sim		Não		Total Geral	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Menos de 2 salários mínimos	12	75,00%	4	25,00%	16	100%
Entre 2 e 5 salários	50	56,18%	39	43,82%	89	100%
Entre 5 e 10 salários	45	66,18%	23	33,82%	68	100%
Mais de 10 salários	23	67,65%	11	32,35%	34	100%
<b>Total geral</b>	<b>130</b>	<b>62,80%</b>	<b>77</b>	<b>37,20%</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários



**Gráfico 22: Aceitabilidade x Renda Familiar**

Fonte: Dados primários

Percebe-se uma alta aceitação em todas as faixas salariais, contudo o perfil econômico-financeiro dos consumidores da nova empresa encontra-se na faixa salarial familiar de 5 à 10 salários mínimos. Esta faixa salarial apesar de não possuir o maior índice de concentração na aceitação dos produtos, ela possui um expressivo número de entrevistados em comparação às outras faixas salariais de maior aceitação do produto. Logo, acredita-se ser esta a faixa salarial familiar predominante dos consumidores da nova empresa.

## 5 CONCLUSÃO

O empreendedorismo tem se tornado um dos requisitos básicos para o crescimento de um estado forte, onde há oportunidades de criação de renda, empregos, tributo, e principalmente na criação de valor agregado aos produtos de uma nação.

Não somente o empreendedorismo direcionado a inovação, onde se busca através de alta tecnologia o desenvolvimento de novos produtos e serviços para serem disponibilizados para a comercialização, mas também a atitude de empreender novas organizações competitivas para oferecer uma maior gama de opções para os mais diversos tipos de demanda.

Neste sentido, o presente trabalho buscou responder ao objetivo geral do estudo: verificar a viabilidade para abertura de um comércio de confecções nacionais de moda surfwear/skatewear na cidade de Palhoça. Após a apresentação de todas as informações mercadológicas e econômico-financeiras disponibilizada na seção “4 Estudo de caso”, o autor considera que há viabilidade para abertura do empreendimento, consequentemente atingindo o objetivo geral da pesquisa.

Respondendo aos objetivos específicos do estudo, com a pesquisa de mercado foi possível chegar a conclusão que o perfil do público-alvo a ser atingido pela organização são de homens e mulheres, com um foco maior no segmento masculino (78,02% de aceitabilidade) que lidera na procura por estes produtos; sendo que a principal faixa etária de consumidores encontra-se entre os 15 e 20 anos de idade (68,31% de consumidores destes produtos); cursando o ensino médio ou início de um curso universitário; e possui uma renda familiar entre 5 e 10 salários mínimos (66,18% de aceitabilidade).

A organização também demonstra potencial econômico-financeiro. Segundo as estimativas levantadas pelo estudo, projetando um volume de vendas médio de 900 peças/mês; custo direto unitário de R\$30,00; que acrescido de custos fixos, custos variáveis e margem de lucro definirão um preço de venda unitário de R\$ 74,99; é possível chegar a bons resultados financeiros como uma receita bruta de R\$67.491,00, Lucro líquido de R\$ 20.250,92, o que representa uma lucratividade de 30,01% ao mês.

O terceiro item dos objetivos específicos a ser analisado é quanto ao mix de marketing (produto, preço, praça, promoção). Foi possível verificar através da tabela 16 e do gráfico 15 que a grande maioria do público da região compra roupas nacionais, ou não se importam com a procedência da marca, este fato é determinante para aceitação do novo negócio que disponibilizará apenas produtos nacionais para seus clientes. O preço será também um

diferencial competitivo da organização, pois se tratando de produtos nacionais, o preço de venda do produto para o consumidor final tende a ser consideravelmente mais barato que o preço da concorrência. A praça é formada por clientes predominantemente jovens e fornecedores de marcas de surfwear e skatewear nacionais, de pólos industriais localizados em diversas regiões do país. E a promoção será realizada através da publicidade da loja junto as principais escolas e universidades da região, a fim de atingir o público-alvo da empresa.

Por fim também foi possível identificar e fazer uma análise da concorrência da região, que apresentou principalmente lojas de surf shops que comercializam predominantemente roupas de marcas internacionais.

### 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA O EMPREENDEDOR

Como recomendação ao futuro empreendedor da organização, sugere-se a abertura do empreendimento. Com base nas informações disponibilizadas anteriormente, a loja apresenta uma alta probabilidade de sucesso considerando que a mesma possui um planejamento estratégico diferenciado e uma projeção financeira viável para o início das atividades.

### 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Este trabalho de conclusão de curso limitou-se a disponibilizar informações inerentes a um plano de negócio para a abertura da nova empresa de roupas surf/skate. Entretanto para futuros trabalhos relacionados a esta organização, bem como a possibilidade de implementação destes novos trabalhos, recomenda-se que seja realizado alguns estudos complementares como um diagnóstico organizacional após o período de adaptação da empresa, criação de um plano de cargos e salários para a empresa e elaboração de um estudo para a realização de uma avaliação de desempenho na organização.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008.

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

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio**: todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo (SP): Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHURCHILL JR., GA; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M.. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2006.

DE MATOS, Antonio Carlos; VALLIM, Claudio Roberto; MELCHOR, Paulo. **Loja de Confeccões**. Brasília: Sebrae, 2004.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª Edição São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

IBGE. **Cidade de Palhoça.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 09 out. 2009.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo:** Ciência, técnica e arte. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de marketing.** São Paulo: Person: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LUECKE, Richard. **Estratégia.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy. **Apostilas do curso.** São Paulo: GV PEC – Nova Gestão de Marketing no Varejo, 2003.

PORTAL BELA SANTA CATARINA. Valquíria Guimarães. **Palhoça é o município mais dinâmico do país.** Disponível em: <<http://www.belasantacatarina.com.br/noticias/2009/06/02/Palhoca-e-o-municipio-mais-dinamico-do-pais-5033>>. Acesso em: 26 out. 2009.

PORTAL CLICRBS. Felipe Faria. **SC voa na indústria do surf.** Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/diariocatarinense/jsp/default.jsp?uf=2&local=18&newsID=a1574752.htm>>. Acesso em: 09 nov. 2009.

PORTAL GLOBO ESPORTE (Brasil). **Skate pelo mundo:** Brasil é o segundo maior consumidor da modalidade. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/0,,MUL1312701-17645,00-SKATE+PELO+MUNDO+BRASIL+E+O+SEGUNDO+MAIOR+CONSUMIDOR+DA+MODALIDADE.html>>. Acesso em: 09 nov. 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PALHOÇA. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.palhoca.sc.gov.br/>>. Acesso em: 28 out. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RICHERT, Henry G. **Retailing: Principles and Practices**. New York: McGraw-Hill, 1954.

RUOTULO, Antonio C. & DE MENEZES, Edgar. **Apostilas do curso**. São Paulo: PROVAR-USP, 2001.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHERMERHORN Jr., John R.. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

SEBRAE-SC. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE de Santa Catarina**. Disponível em:<ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa2.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2009.

SOUZA, Antônio Carlos de; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SPHON, Robert; ALLEN, Robert Y. **Retainling**. Reston: Prentice Hall, 1977.

STONER, James. A; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 1999.

UNDERLILL, Paco. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. São Paulo: Campos, 1999.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ZIKMUND, William G.. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Olá. Este questionário está sendo aplicado com o objetivo de realizar um trabalho de conclusão de curso para bacharel em Administração, pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Sua finalidade é verificar a aceitabilidade da abertura de uma loja de roupas de linha surfwear e skatewear. Solicito gentilmente sua cooperação, respondendo **francamente** às questões abaixo. Garanto total sigilo em todos os dados fornecidos, já que estes serão utilizados apenas para a realização do referido trabalho. Agradeço desde já a sua colaboração.

Felipe Amorim Teixeira – Graduando de Administração da UFSC

#### 1) Qual é seu sexo?

- Masculino  
 Feminino

#### 2) Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

#### 3) Qual seu nível de escolaridade?

- Fundamental Incompleto  
 Fundamental Completo  
 Médio Incompleto  
 Médio Completo  
 Superior Incompleto  
 Superior Completo  
 Pós-Graduação (especialização, mestrado, doutorado)

#### 4) Qual sua renda familiar mensal aproximada?

- menos de 2 salários mínimos (menos de R\$ 930,00)  
 entre 2 e 5 salários mínimos (R\$ 931,00 até R\$ 2.325,00)  
 entre 5 e 10 salários mínimos (R\$ 2.326,00 até R\$ 4.650,00)  
 mais de 10 salários mínimos (mais de R\$ 4.651,00)

#### 5) Você reside na cidade de Palhoça?

- Sim  
 Não. Qual cidade? \_\_\_\_\_  
(Vá para a pergunta 7)

#### 6) Qual o bairro da Palhoça em que você mora?

- Centro  
 Pagani  
 Pedra Branca  
 Ponte do Imaruim  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### 7) Qual seu meio de transporte diário predominante?

- Carro  
 Moto  
 Ônibus  
 A pé  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### 8) Qual a sua percepção quanto ao comércio de roupas na cidade de Palhoça?

- Grande, e já condiz com a demanda da região.  
 Médio, ainda faltam algumas opções em compras.  
 Pequeno, a região ainda necessita aumentar a variedade de lojas.  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### 9) Você costuma comprar roupas de moda surfwear e skatewear?

- Sim  
 Não. Por quê? \_\_\_\_\_  
(Caso Não, seu questionário termina aqui.  
Obrigado pelas suas respostas!)

#### 10) Se existisse uma nova loja de moda surfwear e skatewear no Centro da cidade de Palhoça, você se interessaria em conhecer?

- Sim  
 Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### 11) Com qual frequência você costuma comprar roupas ?

- Nunca  
 1 vez por ano  
 1 vez por semestre  
 1 vez por mês  
 1 vez por semana  
 2 a 3 vezes por semana  
 Mais de 3 vezes por semana

#### 12) Você normalmente compra roupas surfwear/skatewear para:

- Somente você  
 Você e outra pessoa (filho(a), marido, esposa, namorado (a), etc.)  
 Somente para outra pessoa (filho(a), marido, esposa, namorado (a), etc.)

#### 13) Quanto em média normalmente você gasta quando compra roupas?

- Até R\$ 50,00  
 R\$ 50,00 - R\$ 100,00  
 R\$ 100,00 – R\$ 200,00  
 R\$200,00 - R\$ 400,00  
 Mais de R\$ 400,00

#### 14) Você normalmente compra roupas de surfwear/skatewear:

- Importadas  
 Nacionais  
 Não sei, pois não compro baseado em marcas.

#### 15) Na hora de comprar roupas, qual a relevância do preço para você?

- Alta  
 Média  
 Baixa

**16) Dentre as marcas de surfwear/skatewear nacionais a seguir, assinale aquelas que você conhece apontando sua percepção quanto à qualidade destes produtos:**

(OBS.: No caso de outra marca, sugerir apenas marcas de surfwear/skatewear nacionais).

MARCA	Excelente	Ótima	Regular	Ruim	Péssima	Não conheço
Maresia						
Fico						
Okdok						
Stanley						
Quix						
Mormaii						
Sol Nativo						
Venon						
Fatal						
Outra.Qual?_____						
Outra.Qual?_____						

**17) Cite até três lojas que você costuma comprar roupas de surfwear/skatewear, na cidade de palhoça. Aponte seus pontos fortes e pontos fracos.**

- 1) \_\_\_\_\_ - Ponto forte: \_\_\_\_\_ /Ponto fraco: \_\_\_\_\_  
 2) \_\_\_\_\_ - Ponto forte: \_\_\_\_\_ /Ponto fraco: \_\_\_\_\_  
 3) \_\_\_\_\_ - Ponto forte: \_\_\_\_\_ /Ponto fraco: \_\_\_\_\_

**18) De acordo com a escala abaixo (Determinante, Importante, Pouco importante e Irrelevante), assinale com um X uma das quatro opções que melhor se aplica a cada um dos elementos no quadro abaixo, quando você compra roupas de surfwear/skatewear:**

Elemento	Determinante	Importante	Pouco importante	Irrelevante
Preço acessível do produto				
Formas de pagamento				
Estacionamento				
Facilidade de acesso				
Localização				
Promoções				
Aviso de novas mercadorias				
Qualidade do produto				
Público que frequenta				
Qualidade do atendimento				
Segurança do local				
Doação de Brindes				
Pós Venda				

Obrigado por sua colaboração!