

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - FAAC  
BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL: RELAÇÕES PÚBLICAS**

**CAROLINA SERAPIÃO SILVA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE  
UMA UNIDADE DE VAREJO**

BAURU  
2016

**CAROLINA SERAPIÃO SILVA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE  
UMA UNIDADE DE VAREJO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” sob orientação do Prof. Dr. Vagner Cavenaghi como requisito para conclusão do curso de Comunicação Social: Relações Públicas.

BAURU

2016

**CAROLINA SERAPIÃO SILVA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE  
UMA UNIDADE DE VAREJO**

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Vagner Cavenaghi

---

Prof. Dr. Célia Maria Retz G. dos Santos

---

Natália Mari Pecini

## AGRADECIMENTOS

Deus, eu te agradeço com o pouco que sou e tenho. Chegar até aqui é prova da sua graça e amor para comigo. Sou grata, pois sei que nunca estive sozinha e jamais estarei. Sua infinita bondade e misericórdia me conduziram ao centro de sua vontade, ao final de um sonho que dará início a outros maiores. Sei que este foi só o começo, porque os seus planos vão além do que posso imaginar.

Aos meus pais, Rogério e Selma, minha eterna gratidão. Vocês são responsáveis pela minha paixão pelo conhecimento e nada teria sentido sem vocês. Pai e mãe, vocês me inspiram a continuar e nunca desistir, porque sei que fizeram inúmeros esforços para que eu estudasse em boas escolas e por fim, me formasse em uma universidade pública. O diploma também é de vocês!

Karen, minha irmã, obrigada por sempre acreditar em mim e sempre me cuidar com tantos gestos de carinho e dedicação.

Agradeço, ao meu futuro marido, Raphael. Obrigada por ser a pessoa mais especial do meu mundo, que transborda determinação e ousadia. Foram tantos momentos de discussões a respeito de sucesso profissional, carreira e faculdade. Isso me fez enriquecer como ser humano. Tanta compreensão, amor e companheirismo. Este projeto não existiria sem você.

Aos demais familiares, o meu mais profundo agradecimento. Avós, tios e primos, obrigada por fazerem da nossa família uma família de bons professores, bons alunos e pessoas que valorizam o conhecimento como forma de dar sentido a vida.

Não poderia me esquecer dos amigos que fiz durante esta jornada, que se mantiveram ao meu lado durante os quatro anos de graduação: Carol, Marina B., Marina G., Rafa e Jonathan. Obrigada, por tudo e por sempre.

Obrigada a todos aqueles que não mencionei, mas que também se sentem realizados com esta conquista.

## RESUMO

Este trabalho é centralizado no empreendedorismo, que norteia todas as aplicações metodológicas – estudo exploratório, estudo de caso e revisão bibliográfica – e desenvolve um planejamento para um novo empreendimento no segmento de varejo moveleiro.

O tema é aprofundado no desenvolvimento de um plano de negócios, seguindo um método específico para organização dos conteúdos pesquisados, que garante a articulação da informação coletada, contribuindo para a formação de uma visão holística do ambiente.

O objetivo deste estudo é analisar se há a existência suficiente de informação em um plano de negócios que possa dar subsídio as decisões de um empreendedor. Ao final desta pesquisa há uma resposta para o questionamento que originou o projeto: é possível que o plano de negócios auxilie o empreendedor a tomar decisões?

O estudo de caso explora a viabilidade do empreendimento proposto, sob o viés financeiro e, posterior a isso, há a formulação como consideração final de que somente a informação não é garantia de boas decisões e segurança ao tomá-las. É preciso ir além de dados, entendendo-os, interpretando-os segundo a própria realidade e transformando-os em conhecimento, que quando colocado em prática acaba construindo degraus para o sucesso.

A estrutura do trabalho permite o acesso ao contexto que o motivou, a fundamentação teórica que sustenta as diretrizes optadas, a escolha de métodos de pesquisa, ao plano de negócios e por último, as considerações finais que chegam ao objetivo geral e respondem a questão norteadora.

**Palavras-chave:** Plano de negócios. Planejamento. Pesquisa de mercado. Empreendedorismo.

## ABSTRACT

This work is centered on entrepreneurship, that guides all the methodologic applications – exploratory study, case study and bibliografic review – and develops a planning for the new undertaking on the retail furniture segment.

The theme is deepend on the development of a business plan, following an specific method to organize the content researched, that guarantees the articulation of the collected information, contributing for the formation of a holistic view of the environment.

The objective of this study is to analyze if there is enough existence of information in a business plan that can subsidy the decisions of an entrepreneur. At the end of this research there is a questionnaire that originated the project: is it possible that the business plan helps the entrepreneur to taking decisions?

The case study explores the viability of the proposed undertaking, under the financial bias and, after this, there is a formulation as final consideration that only the information is not the guarantee on taking good and safe decisions. It is needed to go beyond the data, understanding them, interpreting them according the own reality and transforming them into knowledge, when is put in practice ends in constructing degrees to success.

The work structure permits the access to what motivated it: the theoretical grouding that bases the opted guidelines, the choice of research methods, the business plan and at last, the final considerations that meet on the general objective and answer the guiding question.

**Key-words:** Business plan. Planning. Market research. Entrepreneurship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Elogios dos clientes para a equipe da Lojas Tradição Bauru ----	38
Figura 2– Propaganda em muro -----	47
Figura 3– Folheto publicado em jornal de bairro -----	47
Figura 4- Sorteio de um Jantar com acompanhante -----	48
Figura 5- Vídeo de divulgação do sorteio de aniversário -----	48
Figura 6- Sorteio de uma viagem com acompanhante -----	49
Figura 7- Avenida Bady Bassit – São José do Rio Preto-----	52
Figura 8- <i>Layout</i> (arranjo físico) da Lojas Tradição – São José do Rio Preto -----	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Curva de faturamento unidade de Bauru -----	60
Gráfico 2– Estimativa de faturamento unidade de São José do Rio Preto-	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Definições precursoras do termo empreender -----	17
Quadro 2– Definições contemporâneas do termo empreender -----	18
Quadro 3– Fornecedores Lojas Tradição -----	39
Quadro 4- Quantidade de modelos para o quarto -----	41
Quadro 5- Quantidade de modelos para a sala -----	42
Quadro 6- Quantidade de modelos para a cozinha -----	43
Quadro 7- Quantidade de modelos para Home Office -----	43
Quadro 8- Quantidade de modelos para lavanderia -----	44
Quadro 9- Margem de Rentabilidade Bruta -----	45
Quadro 10- Análise S.W.O.T -----	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Classes econômicas definidas pela renda domiciliar total -----	36
Tabela 2– Investimentos fixos -----	55
Tabela 3– Investimentos pré-operacionais -----	56
Tabela 4- Estoque inicial -----	56
Tabela 5- Caixa mínimo -----	57
Tabela 6- Investimento total -----	58
Tabela 7- Estimativa de Faturamento -----	59
Tabela 8- Gastos Operacionais, fixos e variáveis -----	62
Tabela 9- Estimativas de gastos mensais -----	62

## SUMÁRIO

<b>1- INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1- Questão de Pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2- Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3- Justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4- Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>14</b>
<b>2- REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1- Empreendedorismo .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2- O empreendedorismo no Brasil.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3- De onde os empreendedores tiram suas ideias?.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4- Vantagens e desvantagens de ter seu próprio empreendimento....</b>	<b>24</b>
<b>2.5- Plano de negócios, planejamento estratégico e análise SWOT .....</b>	<b>26</b>
<b>2.6- Comércio Varejista .....</b>	<b>28</b>
<b>3- MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>4- ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1- Sumário Executivo.....</b>	<b>31</b>
4.1.1- Dados do empreendimento .....	31
4.1.2- Missão da Empresa, Visão e Valores .....	32
4.1.3- Setor de atividade.....	32
4.1.4- Enquadramento Tributário .....	32
<b>4.2- Análise de Mercado .....</b>	<b>32</b>
4.2.1- Estudo dos clientes.....	33
4.2.2- Estudo dos concorrentes .....	35
4.2.3- Estudo dos fornecedores.....	38
<b>4.3- Plano de Marketing .....</b>	<b>39</b>
4.3.1- Produto .....	39
4.3.2- Preço .....	43
4.3.3- Estratégias promocionais .....	45
4.3.4- Localização do negócio .....	50
<b>4.4- Plano Operacional .....</b>	<b>51</b>
4.4.1- Arranjo físico.....	51
4.4.2- Capacidade comercial e necessidade de pessoal.....	52

4.4.3- Processo Operacional .....	53
<b>4.5- Plano Financeiro .....</b>	<b>54</b>
4.5.1- Investimento total.....	54
4.5.2- Estimativa de faturamento .....	58
4.5.3- Gastos, lucratividade, rentabilidade e retorno do investimento .....	61
<b>4.6- Avaliação Estratégica.....</b>	<b>62</b>
4.6.1- Análise <i>SWOT</i> .....	62
4.6.2- Construção de cenários para 2016.....	63
<b>5- CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>

## 1- INTRODUÇÃO

Empreender é uma escolha que tem sido feita por muitos jovens brasileiros, ao passo que oferece um horizonte inexplorado, incerto, mas com recompensas atrativas, principalmente, a liberdade. Ter seu próprio negócio tem ganhado espaço no Brasil em detrimento ao trabalho formal, com carteira assinada e benefícios. Lutar pelo próprio sonho tem falado mais alto do que trabalhar pelo sonho de alguém.

E é disso que se trata este trabalho, de uma escolha que implica em riscos, mas seduz pela auto realização e mergulho em si mesmo: a criação de um novo negócio. O desafio está em quebrar paradigmas, deixar de lado a zona de conforto e se tornar, de fato, alguém que empreenda. Assumir riscos, se desafiar dia a pós dia em cada decisão e saber que o sucesso depende da força de vontade em concretizar um sonho.

As próximas páginas reúnem embasamento teórico acerca do tema, com olhares acadêmicos e também sob a perspectiva prática de quem tem experiência no assunto. A seleção dos autores, bem como suas contribuições, permitem uma visão clara do cenário e da importância do empreendedorismo para o indivíduo e também para a sociedade.

Para consolidar as ideias e oportunidades, aliada ao ímpeto empreendedor, é preciso fazer uso do planejamento. Por este motivo coloca-se diante de uma oportunidade o planejamento estratégico, que está sendo organizado em forma de estudo de caso, colaborando para a formação de uma visão sistêmica do ambiente de implantação deste empreendimento.

O plano de negócios não é garantia de sucesso de uma empresa, porém minimizam-se os riscos através de boas projeções, cálculos matemáticos precisos e análise de cenário, as estratégias são pensadas de acordo com a segmentação do público. É proposto, portanto, a partir de uma análise de dados, de informações diversas – concorrência, cenário, mercado consumidor, etc. – a formulação de um planejamento que servirá como guia na implantação dessa empresa e também das estratégias adequadas para o segmento.

Este estudo debruça-se no empreendedorismo enquanto força que engendra o plano de negócios, onde encontrou oportunidade no varejo de móveis.

### **1.1- Questão de Pesquisa**

O problema de pesquisa deste estudo circunda o desenvolvimento de um plano de negócios no sentido de auxiliar um novo empreendimento. Deste modo, a questão que norteia este estudo é: Um plano de negócios pode auxiliar na tomada de decisão de um empreendedor que pretende executar sua ideia?

### **1.2- Objetivos**

O objetivo central deste trabalho é analisar a suficiência de informação que sustenta um plano de negócios, para verificar se o seu desenvolvimento pode auxiliar um empreendedor a tomar decisões.

Para atingir o objetivo central desenvolve-se o objetivo específico de elaboração de um plano de negócios que seja condizente com a realidade do futuro empreendimento.

### **1.3- Justificativa**

Esta pesquisa existe para subsidiar a criação de um plano de negócios utilizando o modelo proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com o objetivo de abrir uma nova unidade de varejo de móveis. Torna-se viável na medida em que não há empecilhos financeiros para realiza-la, tampouco temporais, tendo um acervo bibliográfico amplo, que contém inúmeras obras que proporcionarão embasamento teórico, não apresentando uma dificuldade para sua realização.

O desenvolvimento deste plano se justifica a partir da necessidade de se planejar, traçar estratégias e desenvolver ações que minimizem o risco de um novo negócio no setor, uma vez que no Brasil tem-se um índice

alarmante referente às empresas que abrem as portas e encerram suas atividades em menos de dois anos. É extremamente relevante academicamente, onde viabiliza a integração de vários ensinamentos teóricos e também possui caráter de curiosidade e desenvolvimento pessoal do autor da pesquisa, que pretende concretizar o empreendimento após o término das análises.

#### **1.4- Estrutura do Trabalho**

Este projeto foi elaborado a partir de cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o estudo, contextualizando-o, apresentando a questão de pesquisa, justificativas e objetivos.

O capítulo dois organiza fundamentos teóricos pertinentes para compreensão deste trabalho, como as definições para o termo empreendedorismo, o cenário do empreendedorismo no Brasil, o caminho que os empreendedores percorrem até terem uma ideia, as vantagens e desvantagens de ter o próprio empreendimento, passando pela conceituação de plano de negócios e planejamento estratégico, análise *SWOT*<sup>1</sup> e finalizando com estatísticas e definições sobre o comércio varejista.

No terceiro capítulo são apresentados os métodos científicos para elaboração deste projeto, além de suas compreensões acadêmicas.

No quarto capítulo desenvolve-se um plano de negócios para um empreendimento no comércio varejista de móveis, seguindo o modelo do Sebrae.

No quinto e último capítulo estão as considerações finais e a resposta para a questão de pesquisa.

---

<sup>1</sup> Análise *SWOT* representa uma matriz que busca identificar as *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. ou seja, aborda as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um determinado cenário que uma empresa está inserida (KOTLER, 1998).

## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

Fundamentar os conceitos que norteiam a construção deste trabalho permite chegar ao objetivo colocado e responder o problema de pesquisa identificado. Para isso, este capítulo concentra esforços para organizar conteúdos pertinentes ao empreendedorismo, planejamento e varejo.

### 2.1- Empreendedorismo

Estão disponíveis diversas conceituações e definições do que seja empreender. Cabe salientar que essa variação de significado acontece por conta da abrangência do termo, que se aplica em diversos segmentos, pessoas, tipo de trabalho, etc. Existem pessoas que são empreendedoras, ainda que dentro de uma organização, existe empreendedor que é empresário e também existe empresário que não tem atitudes empreendedoras – ou seja, por conta dessa complexidade em relação as possíveis atuações de um empreendedor, tem-se múltiplas conceituações para a mesma palavra.

Dolabela (2008) afirma que a definição muda de acordo com o país e a época: no século XVII o empreendedorismo era a determinação de fazer qualquer coisa; no século XIX e no início do século XX o termo era associado aos grandes nomes da indústria – Ford, Peugeot, Toyota, dentre outros. Essa multiplicidade acontece uma vez que os especialistas usam os princípios que regem a sua área de interesse para construir um significado para a palavra empreendedorismo. Dessa forma, pode-se afirmar em relação às conceituações que:

Duas correntes principais tendem, no entanto, a conter elementos comuns à maioria delas. São as dos pioneiros do campo: os economistas, que associaram o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais, como criatividade e intuição. (DOLABELA, 2008, p.65)

No Quadro 1 reúnem-se algumas das diversas definições que os estudiosos defendem.

### Quadro 1 – Definições precursoras do termo empreender

Os precursores		
Autor	Ano	Definição
Cantillon	1680 – 1734	Pessoas que compravam matéria-prima, processavam-na e depois a comercializavam, estando subjacentes as noções de oportunidade e assumir riscos.
J.B. Say	1767 – 1832	Considerado por Fillion o pai do empreendedorismo, acrescentou ainda a ideia de alguém que inova e é agente de mudanças. "O empreendedor movimenta recursos econômicos de um setor de menor produtividade para um outro de maior produtividade e melhor rendimento."
Schumpeter	1883 – 1950	Associou ao termo a ideia de inovação e deu projeção ao tema, apontando o empreendedor como elemento que catalisa o desenvolvimento econômico devido ao aproveitamento de oportunidade em negócios. Empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos criando novos produtos, novos métodos de produção, identificando novos mercados de consumo ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. O empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista.

Fonte: DOLABELA, 2008, p.66.

Em 1680, o termo empreender estava ligado ao fato de comercializar algo, pois envolvia a captação de uma oportunidade. Não era associado ao termo a noção de inovação, criatividade e produtividade. A transição ocorre quando o empreendedor é concebido como alguém que movimenta a economia, portanto age e muda o cenário que está inserido. A partir de 1883, o empreendedorismo liga-se a criatividade, além de começar a ganhar importância no sentido de contribuir para o sistema econômico.

O Quadro 2 está organizado com definições mais atuais:

## Quadro 2 – Definições contemporâneas do termo empreender

Os contemporâneos	
Autor	Definição
Fortin	"O empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável."
Babson College	"Uma forma de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e apoiada na liderança, com o propósito de criação de riqueza."
Harvard University	"Nós definimos empreendedorismo como a exploração da oportunidade independentemente dos recursos que se tem à mão. A capacidade empreendedora não é nem um conjunto de características da personalidade nem uma função econômica. É, isto sim, padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial."

Fonte: DOLABELA, 2008, p.66.

O economista Schumpeter (1982) estabelece uma relação de sentido entre o empreendedorismo e a economia. Para ele o capitalismo precisa desenvolver, constantemente, novos produtos, novos métodos produtivos e encontrar novos mercados consumidores, ou seja, o empreendedorismo tem uma força que é chamada de destruição criativa, havendo destruição de velhos paradigmas para criação de novas soluções, rompendo com ideias ultrapassadas para alcançar as novas ideias. E quem atua sobre esse processo é o empreendedor.

Seguindo esta linha de raciocínio, pode-se chegar a uma concepção do que seja um empreendedor: alguém que inicia algo novo, ele realiza antes dos demais, saindo da área do sonho, do desejo e parte para a ação (SCHUMPETER, 1982).

Felippe (1996) explica que o empreendedor é alguém motivado pela autorrealização, pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente. Suas ideias, os insights criativos, são seguidos de um planejamento de ação, mesmo que não elaborado formalmente. O sucesso dele é estritamente ligado a determinação, organização, liderança e conhecimento técnico que envolve a sua atividade.

Pode-se corroborar as constatações dos teóricos com as experiências vividas por empreendedores, que hoje desfrutam o sucesso

conquistado ao longo de anos de dedicação em seus próprios negócios. Segundo a Endeavor (2014), ONG de fomento ao empreendedorismo, não existe uma única conceituação para definir o que são empreendedores de sucesso, porque criar um negócio de alto impacto depende de diversos fatores, "mas é possível identificar algumas características comuns a todo (ou quase todo) caso de sucesso, que definitivamente ajudam chegar lá." (ENDEAVOR, 2014, p.2).

Partindo do princípio que existem empreendedores de baixa performance e os de alta performance, serão considerados somente os perfis para o segundo caso, para o que a Endeavor (2014) classifica como empreendedores de alto impacto.

O primeiro traço que diferencia, segundo a Endeavor (2014), os empreendedores de sucesso é o fato de que eles sonham grande - porque tem a capacidade de enxergar longe e são ambiciosos. A paixão pelo que fazem também é um fator de diferenciação, uma vez que gera entusiasmo e determinação além da medida. Além disso, para a Endeavor (2014), a inovação é uma característica presente nos perfis de alto impacto, levando o negócio a adquirir personalidade própria, fugindo do comum e oferecendo o que o concorrente não oferece.

Nenhuma dessas capacidades é realmente um diferencial se não houver a eficácia para executar e tirar os planos do papel, ou seja, tem-se a quarta característica; exequibilidade. De acordo com a Endeavor (2014), a última diferenciação está na ética com que estes empreendedores realizam suas tarefas, com profissionalismo e transparência. Por fim, é importante salientar que:

Ser um empreendedor de alto impacto significa revolucionar indústrias e o meio em que atua, gerar renda e oportunidades de trabalho, proporcionar mobilidade social e inspirar as próximas gerações de empreendedores. (ENDEAVOR, 2014, p.3)

Chiavenato (2012) reforça o sentido criativo e ousado do empreendedor, para ele, o sujeito que empreende busca realizar uma ideia e a partir disso assume grandes riscos e com um potencial de retorno financeiro proporcional aos riscos – desde que calculados, pensados e reconhecidos.

Dornelas (2005) rompe com o paradigma de que só é empreendedor aquele sujeito que nasceu com esta aptidão ao afirmar que é possível adquirir e aprender o espírito empreendedor, havendo real interesse em se tornar alguém que transforma suas ideias e as concretiza.

## **2.2- O empreendedorismo no Brasil**

A criação de um novo empreendimento gera renda para o país, empregos, oportunidades de crescimento e desenvolvimento local. Por isto, neste tópico serão abordados especificamente os benefícios gerados por esta prática, com foco no que acontece no Brasil.

A Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2014), realizou uma pesquisa sobre o empreendedorismo no Brasil e constatou que a taxa de empreendedorismo no país cresceu 2,2 pontos percentuais em relação ao ano anterior de 2013. Além disso, a pesquisa apontou que:

- o Brasil tem 23 milhões de empreendedores no estágio inicial (49% homens e 51% mulheres);
- 53% desses empreendedores têm de 18 a 54 anos;
- 22% dos empreendedores iniciais consideram o seu produto ou serviço como novo para alguns ou para todos;
- 39,6% dos iniciantes revelaram que tem pouca ou inexistente concorrência;
- 31,4% da população brasileira mostra desejo em abrir o próprio negócio; e
- o pequeno negócio é responsável por mais de 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial do país.

Segundo a pesquisa da GEM (2014), o Brasil é a nação com a maior taxa de empreendedorismo, ficando a frente da China (segunda colocada) por 8 pontos percentuais.

Pode-se depreender que muitos empreendedores estão se mantendo no mundo dos negócios e, também, mais pessoas veem o empreendimento como uma oportunidade de vida.

Outro dado revelado pela GEM (2014) mostra que ter o seu próprio negócio continua sendo o terceiro maior sonho do brasileiro, mas pela primeira

vez o número de pessoas que querem se tornar o seu próprio chefe é quase o dobro das que desejam fazer carreira numa empresa. Os dados revelados dizem que enquanto 31% dos brasileiros querem montar um negócio, 16% querem crescer dentro de uma empresa. Os primeiros sonhos dos brasileiros são: comprar a casa própria (42%) e viajar pelo Brasil (32%).

O Sebrae (2014) realizou um estudo que propõe um panorama acerca da economia brasileira e sua ligação com o empreendedorismo. Verifica-se que entre 2010 e 2014 a taxa média de crescimento do Micro Empreendedor Individual (MEI) foi de 55% ao ano, enquanto o crescimento das MicroEmpresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) foram de 8% ao ano. Para o ano de 2015, ainda segundo o Sebrae (2014), a projeção é de que estes números se mantenham estáveis e em alta, mesmo com a queda do PIB, pois se tratam de nano empreendimentos.

### **2.3- De onde os empreendedores tiram suas ideias?**

Chér (2008) afirma que é possível desejar empreender antes de ter algo específico em vista, onde o desejo de realizar faz com que a pessoa se movimente em direção de empreender por conta própria, mesmo que a oportunidade não esteja bem definida. Para isso, são orientados dois caminhos para explorar oportunidades, sendo eles, “a busca de oportunidades a partir da Zona Pessoal de Conforto do empreendedor e a busca de oportunidades fora da Zona Pessoal de Conforto” (CHÉR, 2008, p.39)..

A maioria dos empreendedores escolhe seus negócios a partir de experiências anteriores, como aponta Chér (2008), sendo que 71% copia ou modifica uma ideia encontrada em um emprego anterior, 7% transformam um trabalho casual ou temporário em uma empresa.

Um caminho para que o empreendedor consiga encontrar uma oportunidade é:

...agir como um cão farejador e analisar empresarialmente qualquer evento ou situação, desde um programa na televisão até um passeio casual pela praia. Deve aproveitar todas as situações possíveis para perguntar às pessoas mais próximas suas opiniões e experiências. Deve motivar as pessoas a falar e reclamar. Quanto mais ouvir, maior e melhor repertório reunirá para sua tomada de decisão. [...] Tudo é

oportunidade plausível. Viagens abrem a mente. [...] Lugares novos e pessoas novas inspiram a criatividade. [...] Vale tudo neste período de investigação. (CHÉR, 2008, p. 41)

Escolher o ramo em que se pretende empreender, a partir da zona de conforto, pode ser um bom início, visto que não há nada que seja totalmente desconhecido. Chér (2008) cita alguns questionamentos, tais como: para empreender levando em consideração suas experiências passadas, é possível se tornar um player no ramo? Existe a possibilidade de se tornar um distribuidor dentro desta cadeia produtiva? Quais dificuldades podem ser transformadas em soluções? Quais serviços poderiam contribuir para o aumento de resultados?

Para os futuros empreendedores que buscam oportunidades fora da zona de conforto pessoal, Chér (2008) alerta para o risco, visto que ele é maior quando o empreendedor não possui conhecimento sobre o ramo. Por isto, o mesmo autor, recomenda caminhos alternativos e de menor risco: franquia, sociedade por complementaridade e permuta de serviços.

O empreendedor necessita encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, enfrentando as forças contrárias a execução de uma ideia nova. Este processo pode ser realizado em quatro fases segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2009): identificação e avaliação da oportunidade, desenvolvimento do plano de negócio, determinação dos recursos necessários e a administração do negócio resultante.

A oportunidade e sua posterior avaliação nascem de acordo com a percepção do empreendedor para as coisas ao seu redor, sendo que:

A identificação da oportunidade e sua avaliação são tarefas difíceis. A maioria das boas oportunidades de negócio não aparece de repente, e sim, resulta da atenção de um empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem oportunidades em potencial. Por exemplo, um empreendedor pergunta, em todos os coquetéis a que comparece, se alguém está usando um produto que não se mostra plenamente adequado ao propósito pretendido. Esse empreendedor está constantemente em busca de uma necessidade e de uma oportunidade para criar um produto melhor. Outro empreendedor sempre monitora os hábitos e brinquedos de seus sobrinhos e sobrinhas. Esse é seu modo de procurar por um nicho de produção de brinquedos para um novo empreendimento. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.31)

A capacidade de identificar oportunidades vem com o olhar. É um atributo do indivíduo que enxerga aquilo que os outros não veem. Mas não basta saber identificar oportunidades, Dolabela (2008) diz que é preciso estar preparado para criar um produto/serviço que satisfaça a necessidade identificada.

Perceber e agarrar oportunidades não é questão de técnica e *checklists*, porque não existe uma receita, uma fórmula mágica. Não existem mecanismos formais para identificar oportunidades, mas existem fontes de informação que geralmente são de grande ajuda, como por exemplo, o seu cliente (ou futuro cliente).

Os pré requisitos para identificar uma boa oportunidade advém, para Dolabela (2008), do profundo conhecimento da área de atuação (clientes, concorrentes, fornecedores, ciclo de vida do produto, tecnologia envolvida, legislação pertinente, lucratividade) e também uma boa rede de relacionamentos.

O que deve-se saber sobre as oportunidades:

- surgem em função da identificação de desejos e necessidades insatisfeitas, da identificação de recursos potencialmente aproveitáveis ou subaproveitados, ou quando se procuram aplicações (problemas) para novas descobertas (soluções);
- estão em qualquer lugar;
- são um presente para a mente preparada: normalmente provêm da nossa experiência, chunks (pedaços de experiência), intuição;
- são simples na sua concepção: coisas complicadas raramente dão certo;
- exigem grandes esforços, não podem ser tratadas superficialmente;
- devem se ajustar ao empreendedor: algo que é uma oportunidade para uma pessoa pode não sê-lo para outra, por vários motivos (know-how, perfil individual, motivação, relações, etc.);
- são atraentes, duráveis, têm hora certa, ancoram-se em um produto ou serviço que cria, ou adiciona, valor para seu comprador;
- são alvos móveis: se alguém as vê, ainda há tempo de aproveitá-las;
- um empreendedor habilidoso dá forma a uma oportunidade onde outros nada veem, ou veem muito cedo ou tarde demais;
- são as fagulhas que detonam a explosão do empreendedorismo;
- boas oportunidades de negócios são menos numerosas que as ideias;
- identificá-las representa um desafio: uma oportunidade pode estar camuflada em dados contraditórios, sinais inconsistentes, lacunas de informação e outros vácuos, atrasos e avanços, barulho e caos do mercado (quanto mais imperfeito o mercado, mais abundantes são as oportunidades). (DOLABELA, 2008, p.132)

Para saber onde encontrar uma oportunidade é preciso estar atento as transformações sociais, como quadros demográficos, tendências de mercado, direitos sociais, economia, industrialização, entre outros.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a avaliação da oportunidade, que é diferente da ideia - é um elemento crítico do processo de empreender, uma vez que permite que o empreendedor avalie se um determinado produto ou serviço oferece retorno necessário quando comparado ao investimento exigido.

A partir da análise do valor real da oportunidade, do valor compreendido pelos públicos (clientes), riscos envolvidos, possibilidade de retorno, habilidades necessárias que o empreendedor precisará desenvolver para gerir este negócio e também o diferencial da oportunidade em relação ao mercado em que ela está inserida permitirá ao empreendedor a decisão de seguir em frente com seu negócio ou não.

A análise da oportunidade contém uma descrição do produto/serviço, uma avaliação da oportunidade, uma avaliação do empreendedor e da equipe, especificações de todas as atividades e recursos necessários para transformar a oportunidade em empreendimento viável e a fonte de capital para financiar o empreendimento inicial, bem como seu crescimento.

Por isso, é necessário responder às seguintes perguntas:

- A que necessidade de mercado ela atende?
- Que observações pessoais você fez ou registrou quanto a essa necessidade de mercado?
- Que condição social está por trás dessa necessidade de mercado?
- Que dados de pesquisa de mercado podem ser utilizados para descrever essa necessidade de mercado?
- Que patentes podem estar disponíveis para atender a essa necessidade?
- Que tipo de concorrência existe nesse mercado? Como você descreveria o comportamento dessa concorrência?
- Como é o mercado internacional?
- Como é a concorrência internacional?
- Onde está o dinheiro a ser gerado nessa atividade? (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 34)

Atrás de uma oportunidade existe uma ideia, que não significam a mesma coisa, são diferentes uma da outra (DOLABELA, 2008). A ideia sozinha

não tem valor, é inerte. Mas, para a Endeavor (2014), se uma boa ideia encontra uma oportunidade e uma pessoa que pode transformá-la em realidade, este é um bom começo de negócio.

Para Dolabela (2008, p.130) a oportunidade é

[...] uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação. Ela tem algo de novo e atende a uma demanda dos clientes, representando um nicho de mercado. Ela é atrativa, ou seja, tem potencial para gerar lucros, surge em um momento adequado em relação a quem irá aproveitá-la - o que a torna pessoal-, é durável e baseia-se em necessidades insatisfeitas.

A ideia pode ser uma armadilha para os jovens empreendedores na medida em que eles não têm distanciamento crítico necessário para avaliá-la, por isso é melhor que todas as ideias passem por um processo de validação. Posto isto, para Chiavenato (2012), o processo empreendedor requer que haja identificação e desenvolvimento de uma oportunidade na forma de visão; validação e criação de um conceito de negócio e estratégias que ajudem a alcançar esta visão (criação de um negócio novo, compra de franquia, aquisição de um empreendimento já consolidado, etc.); captação de recursos necessários para implementar o conceito; implantação real do negócio; extensão do crescimento do empreendimento.

#### **2.4- Vantagens e desvantagens de ter seu próprio empreendimento**

A GEM (2014) afirma o desejo que muitos têm vontade de empreender, porém são colocadas, segundo Chiavenato (2012), algumas questões de difícil análise durante o processo de maturação das ideias e o potencial empreendedor desiste de si mesmo.

Portanto, têm-se as vantagens de ser dono do seu próprio negócio:

Você é empreendedor da própria atividade, é o dono da bola;  
Você não precisa seguir ordens alheias;  
Você faz o que acha que deve ser feito, ou seja, escolhe os caminhos a seguir;  
Você toma as decisões estratégicas;  
Você pode ter um progresso financeiro muito maior;  
Você constrói algo totalmente seu;

Você satisfaz sua realização pessoal;  
Você satisfaz seu espírito empreendedor;  
Você é o cabeça do negócio. (CHIAVENATO, 2012, p. 32)

Já as desvantagens seriam:

Você não corre risco financeiro;  
Você tem um salário mensal;  
Você goza de relativa proteção e segurança do empregador;  
As decisões estratégicas são tomadas pelos dirigentes da empresa;  
Você não precisa se preocupar com os negócios da empresa;  
Você tem férias garantidas;  
Você tem benefícios sociais pago pela empresa;  
Você pode aspirar a uma carreira dentro da organização;  
Você pode aspirar a uma participação nos resultados;  
Você não precisa quebrar a cabeça com soluções de problemas.  
(CHIAVENATO, 2012, p. 32)

Seguindo a linha de raciocínio de Silva (2015), entende-se que a “estabilidade” criada a partir de um emprego, não existe. Funcionários podem ser demitidos a qualquer momento, ou seja, o risco é parte inevitável da vida e diante desta premissa, empreender passa a ser percebido como a melhor opção, por proporcionar maior recompensa. Para Silva (2015), o que não deixa as pessoas saírem de sua zona de conforto é o medo de perder, que por sua vez, sufoca a possibilidade de ganhar.

Silva (2015) afirma que o Brasil tem 18 milhões de jovens que sonham em prestar concurso público em nome da estabilidade, seja ela financeira ou profissional, ou seja, estes jovens acreditam que não perderão seus respectivos empregos e terão seus salários sem contratempos ao longo da vida. A lógica que o autor Silva (2015) incita para pensar é objetiva, muitos estão se dedicando para passarem em concursos públicos, para se limitarem aos salários, ao invés de ousarem e irem em busca de maiores desafios e também, proporcionalmente, maiores ganhos.

Bons alunos, segundo Silva (2015), estão sendo atraídos por esta tendência comportamental, abandonando o setor produtivo, que é o mercado, para se dedicarem ao serviço público, que gera despesa. Para exemplificar sua teoria, de que estabilidade não existe, Silva (2015) cita o caso da Grécia, que devido a crise econômica, demitiu mais de 100 mil funcionários públicos.

Silva (2005) acredita que se um jovem tem o sonho de empreender e acaba optando por prestar concursos públicos, somente pensando em ter uma vida estável, isso é desperdício de talento, liberdade e acabará gerando frustração.

Drucker (1986) reforça a importância da inovação e o espírito empreendedor quando esclarece que são necessários na sociedade e também para a economia de um país, afirmando que:

E precisamente porque a inovação e o empreendimento não constituem “algo radical”, mas “um passo de cada vez”, um produto aqui, uma diretriz lá [...] porque eles não são planejados, mas enfocados nesta oportunidade e naquela necessidade; porque eles são tentativas e desaparecerão se não produzirem os resultados esperados e necessários; porque, em outras palavras, eles são pragmáticos e não dogmáticos, e modestos e não grandiosos – que eles prometem manter qualquer sociedade, economia, indústria, serviços públicos, ou empresas, flexíveis e auto-renovadores. (DRUCKER, 1986, p. 349)

O autor, Drucker (1986), também deixa claro que a sociedade precisa ser empreendedora, onde a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos.

Chiavenato (2012) adverte que é necessário empreender e para isso é necessário que existam indivíduos empreendedores, que sejam ousados, planejadores, mas acima de tudo, que executem suas ideias.

## **2.5- Plano de negócios, planejamento estratégico e análise SWOT**

Para elaboração de um plano de negócios deve-se saber que não existe uma estrutura rígida, pelo contrário. De acordo com Dornelas (2001), ele condiz com a área em que o novo empreendimento irá atuar, trazendo dados específicos do setor e público.

Dolabela (1999) ainda salienta que o plano tem o objetivo de condensar as informações mais importantes sobre um negócio e direcionar o empreendedor em suas decisões, além de minimizar os riscos, uma vez que sua elaboração permite avaliar o cenário e a qualidade do retorno do investimento.

Quando se fala em plano de negócios automaticamente deve-se pensar em planejar um negócio, Drucker (1999) enfatiza que planejar não consiste somente em um período determinado do tempo, ele afirma que é um ato contínuo, pois o cenário econômico, as ferramentas de trabalho e até mesmo o consumidor, mudam muito rápido, e muitas vezes o empreendedor se perde neste dinamismo exatamente por não planejar seus passos.

Para Kotler e Armstrong (2003), os objetivos, estratégias e ações que compõem um plano de negócios possibilitam que o empreendimento realize suas tarefas e consiga perdurar por um bom tempo, ainda que os cenários dentro deste período não sejam animadores, além disso, concluem que o planejamento estratégico contribui à medida que consegue reunir esforços e ferramentas para prever mudanças inesperadas, se preparando para elas, reagindo de maneira positiva aos infortúnios.

O plano de negócios, portanto, estimula a organização a se profissionalizar, coletando dados, elaborando relatórios, planilhas e entendendo formalmente como as tarefas são desempenhadas.

Para isso, o “planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.33)

Desta forma, a proposta é alinhar a missão de negócio ao planejamento estratégico, com a ciência de que se trata de um processo e não uma finalidade.

O método aplicado neste trabalho foi desenvolvido pelo Sebrae (2014), visto que trata de um planejamento que contém todas as diretrizes para sua elaboração, que foi construído embasado em 40 anos de busca pelo fortalecimento do empreendedorismo no Brasil. Este planejamento auxilia para quem está montando seu primeiro negócio, por reunir as informações necessárias para dar os primeiros passos rumo ao objetivo do empreendedor.

O Sebrae (2014) condensou em um único documento as questões que precisam ser respondidas para garantir a avaliação completa de um novo negócio e também propõe uma organização sistêmica para que possíveis investidores tenham fácil compreensão do que se trata.

Esse método também faz uso de uma análise para a composição de cenários: a análise *SWOT*. De acordo com Dornelas (2001), a matriz *SWOT* traça o perfil da situação atual do negócio e deve ser feita regularmente, dependendo da velocidade com que o ambiente, setor e a própria empresa mudam.

O plano de negócios Sebrae (2014) é completo, simples e didático, além de utilizar ferramentas que auxiliam na macrovisão do ambiente, por isso foi aplicado na execução deste projeto.

## **2.6- Comércio Varejista**

Kotler (1998) apresenta o varejo como as atividades que envolvem venda de bens e serviços diretamente para o consumidor final e para uso pessoal destes produtos. Varejo, portanto, acontece quando há o fornecimento de unidades e pequenos lotes de produtos.

Parente (2000, p. 15) afirma 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 shoppings 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 [...], nem empresas globalizadas como Carrefour, C&A, Wal-Mart. [...] muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor.

Existem classificações dos tipos de varejo americano, que foram colocadas por Kotler (1998): loja de especialidades, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, loja de desconto, varejo de liquidação, superlojas, showrooms e venda por catálogo.

Kotler (1998) explica que o varejo possui funções específicas, tais como: promover o produto vendido junto aos clientes potenciais, comprar diversos produtos que atendam as necessidades do público alvo, oferecer formas de crédito para a compra dos produtos comercializados, distribuir e

entregar as compras corretamente e assumir os riscos do negócio que envolvem a manutenção do estoque e a obsolescência do produto.

O varejo moveleiro é um dos setores que mais movimentam a economia brasileira, sendo um segmento varejista com grandes proporções e oportunidades de crescimento. Gallucci (2015) afirma que em 2014 foram comercializados no varejo moveleiro R\$44,3 bilhões e de 2010 a 2014 o setor cresceu 44,1% em valor nominal, sem descontar a inflação. Gallucci (2015) ainda aponta que os Estados da região Sul e Sudeste representaram 74,4% do consumo de móveis no país, fazendo com que haja muita demanda e também muita concorrência por estes clientes.

Gallucci (2015) informa que região sudeste foi responsável por 42% do consumo de móveis do país e somente o estado de São Paulo responde por 21,7% do total brasileiro comercializado no ano de 2014 e que o brasileiro consome 2,5 peças de móveis por ano.

Ao todo no país foram registrados, de acordo com Gallucci (2015), 43,9 mil pontos de venda especializados em móveis, com maior índice comprovado de vendas na linha de dormitório, seguido pela linha de estofados.

Posto o último fundamento teórico, pode-se promover a intersecção dos conteúdos expostos, com o desejo de empreender aliado ao planejamento para abrir um negócio de varejo de móveis.

### 3- MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS

Este projeto foi desenvolvido como estudo exploratório, apropriando-se do estudo de caso como método e sustentado por uma fundamentação teórica congruente com os objetivos estabelecidos e o problema de pesquisa.

Malhotra (2001) esclarece que a pesquisa exploratória se dá quando o autor o faz com o objetivo de tomar para si mais informação sobre o objeto estudado, de forma a aumentar o próprio conhecimento.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso é uma investigação que prima por um fenômeno contemporâneo e pertencente a um contexto social real, que se utiliza de várias técnicas de coleta de dados e de abordagens específicas.

O que direciona este trabalho concentra-se na revisão bibliográfica, onde há a organização dos temas pertinentes para o desenvolvimento do estudo de caso, que fundamentam e embasam os direcionamentos aplicados. Foram utilizados livros que se debruçam na linha do empreendedorismo e planejamento, artigos, *e-books* e também arquivos digitais.

Para elaboração do plano de negócios foram empregados métodos de coleta de dados, como entrevista informal com o idealizador do negócio, pesquisas na internet sobre o tema e levantamento de informações a partir de relatórios da própria organização.

O primeiro passo foi reunir as informações apresentadas pelos relatórios que a organização forneceu, pesquisar sobre uma estrutura de plano de negócios que atendesse as expectativas deste trabalho – o modelo seguido foi o proposto pelo Sebrae. A partir desta definição, o segundo passo se iniciou com as pesquisas sobre o mercado que o empreendimento está inserido e também sobre o público alvo, buscando dados relevantes que justifiquem o posicionado adotado. O terceiro passo aconteceu na elaboração do plano de negócios, articulando as informações obtidas com a necessidade do estudo de caso. Por último, a análise do que foi produzido no desenvolvimento do plano, acontece na elaboração das considerações finais.

## **4- ESTUDO DE CASO**

Este estudo circunda o desenvolvimento de um plano de negócios exequível e compatível com a realidade rio pretense no segmento do varejo de móveis. Propõe-se de maneira desafiadora, afinal de contas, São José do Rio Preto tem redes de varejo consolidadas há muito tempo, que possuem um público fiel. O grande desafio é interpretar novas tendências, buscando novos horizontes que contemplem novos desejos do público alvo da empresa.

### **4.1- Sumário Executivo**

O sumário executivo reúne as principais informações sobre o novo empreendimento, oferecendo uma visão geral do que pretende ser executado (SEBRAE, 2014).

#### **4.1.1- Dados do empreendimento**

A Lojas Tradição foi inaugurada em outubro de 2014, na cidade de Bauru, localizada no centro da cidade, na Avenida Rodrigues Alves.

Foi aberta com recursos próprios e acumulou 180% de crescimento sobre faturamento bruto, ao longo do seu primeiro ano de existência, em comparação ao início de suas atividades (mês 1) até o seu aniversário de 1 ano (mês 12), devido ao empenho em tornar a marca conhecida na cidade de Bauru.

O mix de produto e as estratégias de marketing passaram por grandes transformações, bem como o entendimento sobre o caixa da empresa.

No início das atividades a Lojas Tradição apostava em mercadorias de inferior qualidade e preço proporcional, mas notou-se que o público se inclinava na hora da compra. Aos poucos o posicionamento foi sendo fortalecido e o entendimento ampliou-se: o público classe C e D está disposto a comprar produtos de qualidade superior e a pagar um preço justo por elas. Desde então, o composto de marketing (preço, produto, promoção) se articulou

para atender a essas demandas, selecionando produtos bons e cobrando preços justos.

É sabido que a inovação tem um papel fundamental na permanência e sucesso de um negócio e por este motivo, a Lojas Tradição nasceu com o compromisso de buscar novas soluções e um diferencial competitivo latente, que a identifique junto aos públicos.

A capacidade de crescer, ainda que dentro de um cenário econômico desafiador, fez com que pudesse ser cogitada a hipótese de expansão e esta ideia se envolve neste plano de negócios.

#### 4.1.2- Missão da Empresa, Visão e Valores

**Missão:** Ajudar as famílias a realizarem o sonho de comprarem móveis novos.

**Visão:** Ser uma rede de lojas reconhecida pela excelência dos produtos e serviços prestados e por nossa gentileza com os clientes.

**Valores:** Inovação, ousadia, respeito, honestidade e humildade.

#### 4.1.3- Setor de atividade

A empresa pertence ao ramo do comércio varejista, na venda de móveis populares.

#### 4.1.4- Enquadramento Tributário

A Lojas Tradição é uma Micro Empresa (ME) e optante pelo Simples.

### 4.2- Análise de Mercado

De acordo com o Sebrae (2012), o mercado de móveis está cada vez mais diversificado, apostando na personalização, inovação na composição dos materiais e no design de produto.

O Sebrae (2012) faz um alerta de que o mercado está acirrado, onde a indústria de móveis no Brasil é forte, porém o empreendedor deve saber que enfrentará uma vasta concorrência.

Os números mostram que a indústria brasileira de móveis está entre as atividades mais importantes do país, devido a sua produção e geração de empregos, pois, de acordo com o Sebrae (2012), o setor produziu em 2009 R\$19,0 bilhões, somando 221, 2 mil postos de trabalho.

#### 4.2.1- Estudo dos clientes

A Lojas Tradição, desde sua idealização, foi projetada para atender as classes C, D e E, por enxergar nesse público a força econômica necessária para o consumo. Segundo Chiara (2014), existe a concentração das classes mais baixas nas regiões metropolitanas do Brasil, como sudeste e também a somatória das classes C, D e E chega a 68% dos brasileiros.

Belissa (2015) informa que a classe C é a força motriz para o PIB (produto interno bruto) do Brasil até 2020, isto porque as pessoas que pertencem a essa classe social são a parcela da população que mais possui conta bancária, cartão de crédito e detém o potencial de R\$ 1,35 trilhão para consumir em 2015, levando em consideração o cenário vivido atualmente e nomeado pela autora como crise.

Isso mostra que, de acordo com Belissa (2015), o perfil do consumidor classe C mudou muito nos últimos anos, pois, com mais renda, a classe C descobriu o consumo através do protagonismo da mulher: a mulher mudou a classe C, trabalhando e tendo condições para ir as compras, decidindo a viagem da família, a roupa dos filhos e até a do marido.

No estudo citado por Chiara (2014) foi apontada uma diretriz crucial para o posicionamento da Lojas Tradição: o consumidor não quer pagar mais caro pelas mercadorias, seu poder de consumo aumentou, porém ele se tornou mais exigente, quer ser menos observado pelos vendedores – que antes o encaravam para entender as marcas que vestiam – e opta por lojas que se dediquem ao bom atendimento.

Belissa (2015) ressalta que o consumidor da classe C não aspira ter o mesmo produto que as pessoas da classe A têm, eles valorizam a quantidade de opções na hora da compra, fatura e estão observando quais são as tendências.

Para este estudo considera-se a carteira de clientes adquirida na unidade de Bauru, durante pouco mais de 12 meses de atuação. A nova unidade da Lojas Tradição contará, a princípio, com o mesmo mix de produtos que tem sido comercializado em Bauru – porém, este mix poderá sofrer algum tipo de alteração, que será verificado a partir da aceitação do público – ou seja, acredita-se que, comercializando os mesmos produtos, será atraído o mesmo público. Desta forma, os dados obtidos com a análise na unidade de Bauru tendem a serem repetidos no novo empreendimento.

O posicionamento da Lojas Tradição, os preços praticados e o seu mix de produtos fizeram com que fossem alcançados os bairros periféricos e centrais na cidade de Bauru, com foco na região leste e oeste da cidade.

Ao todo são 2711 clientes cadastrados e se dividem na seguinte proporção: 26,79% dos compradores são homens e 73,21% são mulheres – a maioria dos clientes possui mais de 30 anos.

O poder aquisitivo do público alvo se concentra em torno de R\$1.500,00 reais por comprador, sendo a maioria assalariado ou autônomo. Também é sabido que o público, em sua maioria, concluiu o ensino fundamental e outra expressiva parcela tem ensino médio completo. Acredita-se que o índice de clientes que possuam ensino superior seja inferior a 5%.

O mercado de móveis é movido pela necessidade na troca dos produtos, ou seja, o consumidor frequenta as lojas de móveis quando ele precisa de comprar algo; o preço médio dos produtos também influencia neste comportamento. Com o comércio de roupas, isto já não acontece: os produtos são mais baratos e costumam ser adquiridos sem que haja necessidade.

No decorrer das atividades com a unidade em Bauru, foi percebido que um fator decisivo na hora de finalizar a venda é o prazo de entrega e montagem. O consumidor de móveis está acostumado, quando compra seus produtos nas grandes redes, a esperar por até 20 dias para ter o seu móvel montado, algo que o consumidor já não tem a disponibilidade para esperar

quando compra nas pequenas lojas de varejo de móveis, para eles o prazo é um diferencial competitivo.

Considera-se que cada comprador possui uma renda em torno de R\$1.500,00 reais, porém viva com um companheiro, tenha filhos que também contribuam para a renda domiciliar.

A Tabela 1, elaborada pela Secretária de Assuntos Estratégicos (SAE), condensa os limites superior e inferior por cada morador de uma mesma casa e estipula uma classificação em classes econômicas.

**Tabela 1 – Classes econômicas definidas pela renda domiciliar total**

Classes Econômicas	Limite Inferior	Limite Superior
Classe E	R\$ 0	R\$ 1.254
Classe D	R\$ 1.255	R\$ 2.004
Classe C	R\$ 2.005	R\$ 8.640
Classe B	R\$ 8.641	R\$ 11.261
Classe A	R\$ 11.262	R\$-

Fonte: Adaptado de SAE, 2014, p. 23.

Observando a Tabela 1, pode-se depreender que o público esteja concentrado na classe C, com maior frequência, mas também na classe D, em menor volume, mas com importante movimentação nas vendas.

Acredita-se que a nova loja, que será inaugurada na cidade de São José do Rio Preto, abrangerá o mesmo público, seguindo o mesmo posicionamento e perfil da unidade de Bauru.

#### 4.2.2- Estudo dos concorrentes

Os concorrentes na cidade de São José do Rio Preto se localizam na região central, onde o comércio varejista tem grande presença. A rede de lojas Zapp, além das tradicionais Casas Bahia e Magazine Luiza, são alguns dos concorrentes que a Lojas Tradição irá enfrentar.

A desvantagem da Lojas Tradição para as demais se dá em decorrência dos preços praticados por elas, em algumas mercadorias o preço que o consumidor final paga é o custo da Lojas Tradição. Neste aspecto, é sabido que comprar as mesmas mercadorias inviabiliza a venda devido a

divergência de valor. Por este motivo, procura-se trabalhar com outras mercadorias, além das oferecidas pelos concorrentes, para que seja possível trabalhar dentro da margem de lucro que não é prejudicial para a saúde financeira da loja.

Outra desvantagem é a localização e tamanho do espaço físico das lojas concorrentes. Os pontos destas redes são sempre em lugares estratégicos, com muito fluxo de pessoas, além de já serem conhecidos naquela região.

Na cidade de Bauru a unidade da Lojas Tradição fica de fora dos já conhecidos pontos para compra de móveis, tratando-se da Rua Primeiro de Agosto – onde existem muitas lojas de móveis que já são tradicionais na cidade, como por exemplo, Movéis Brasil, Movéis Alvorada, etc – e também não está localizada nas vicinais que cruzam com o calçadão do comércio. A Loja está situada em uma avenida que é conhecida pelo tráfego de ônibus e não de pedestres. Quanto ao espaço físico também existe uma preocupação, uma vez que os concorrentes possuem mais metros quadrados e conseguem aumentar seu mix de produtos e expor com facilidade os itens que chegam para venda.

A Lojas Tradição trabalha com estoque na cidade em que atua, tendo um prazo menor, comparado às demais lojas, para entregar e montar o produto comprado, o que tem agradado e muito aos consumidores. O prazo que os concorrentes praticam é em torno de 15 dias para entregar e montar, enquanto o da Lojas Tradição é uma semana para o mesmo serviço.

Foi desenvolvido como diferencial competitivo em relação as outras lojas de móveis o atendimento ao cliente. A equipe de vendas é treinada constantemente, ainda que não de forma burocratizada com acesso a materiais didáticos, para atender os clientes da melhor forma possível, sempre prezando pelas suas necessidades, agindo com simpatia e honestidade. Tem-se observado que isto tem gerado muitos elogios nas redes sociais da Lojas Tradição, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Elogios dos clientes para a equipe da Lojas Tradição Bauru



Fonte: Página da Lojas Tradição no Facebook, 2015.<sup>2</sup>

Além da equipe de vendas, os montadores e entregadores também são treinados para agir com respeito, cordialidade e saber mais da experiência do cliente com a loja. Estes esforços resultam nos elogios dos clientes e mais do que isso, um diferencial que garante que a compra poderá ser realizada não somente a partir do preço, produto ou qualidade, mas pelo atendimento em si, onde o cliente sente que ele realmente é importante e o que faz a loja funcionar e existir.

<sup>2</sup> [www.facebook.com/lojastradicao](http://www.facebook.com/lojastradicao)

Com este apanhado de vantagens e desvantagens, somado a experiência com a unidade em Bauru, a Lojas Tradição considera que pode entrar no mercado do varejo na cidade de São José do Rio Preto e competir pelas vendas no mercado de móveis.

#### 4.2.3- Estudo dos fornecedores

Como a unidade em São José do Rio Preto trabalhará com o mesmo mix de produtos que a unidade em Bauru, são ao todo 21 fornecedores de produtos variados, como está representado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Fornecedores Lojas Tradição**

<b>Fornecedor</b>	<b>Produtos</b>
Telasul	Armário de aço para cozinha
Jaci	Armário multiuso
Kits Paraná	Armário de cozinha; multiuso
Aramóveis	Armário de cozinha
Colormaq	Tanquinho
Movita	Mesas Tubulares
Indekes	Mesas de Madeira
Caemun	Rack; home; painel
Dj Móveis	Rack; home; painel; mesa de jantar
Móveis Elo	Poltronas; escrivaninha
Araplac	Guarda-roupa
J&A Móveis	Cama; beliche; painel; sala de jantar; móveis infantis
Maciel	Estofados
Umaflex	Colchão; cama box
Ej Móveis	Multiuso
Demobile	Guarda-roupa; cabeceira
Belaflex	Rack; home; painel
Moval	Guarda-roupa
Fazan	Cama de madeira

Fonte: Dados fornecidos pela Lojas Tradição.

Os fornecedores não diferem entre si, quando oferecem o mesmo produto, mas de modelos diferentes, em preço, qualidade e prazo de entrega. A Lojas Tradição trabalha com fornecedores que possuem preços populares, com qualidade compatível ao preço e prazo de entrega de 30 dias – isto porque os fornecedores são do Paraná. O pagamento das mercadorias pode ser dividido em até 3 vezes, não diferenciando nenhum fornecedor por este motivo.

### **4.3- Plano de Marketing**

#### **4.3.1- Produto**

O varejo em si busca o equilíbrio entre a demanda e a oferta, contando com três indicadores para o desempenho, que segundo o Sebrae (2012, p. 6), são:

Giro de estoques: o giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. Usualmente é medido em base anual e tem característica de representar o que aconteceu no passado. [...] Cobertura de estoques: o índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento. Nível de serviço ao cliente: [...] aquele segmento de negócio em que o cliente quer receber a mercadoria, ou serviço, imediatamente após a escolha; demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas, pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão.

A Lojas Tradição possui 125 itens em seu mix de produtos – contando com o mesmo modelo em diferentes cores e tamanhos. Serão colocados para a nova unidade a mesma quantidade de modelos e produtos, com as cores já trabalhadas na unidade de Bauru. No Quadro 4 organiza-se a quantidade de modelos comercializados para o quarto, sem distinções de tamanho e cores.

**Quadro 4 – Quantidade de modelos para o quarto**

QUARTO	
Móvel	Quantidade de modelos
Guarda roupa	10
Colchão	6
Box	4
Camas	12
Beliches	2
Cabeceiras	1
Cômodas	8
Criados	4
Sapateiras	1
Quarto infantil	2

Fonte: Dados fornecidos pela Lojas Tradição.

A linha de quarto comercializada na unidade de Bauru apresenta bons resultados, porém a concorrência tem forte apelo comercial, uma vez que as grandes lojas investem muito em propaganda de guarda-roupas e acabam por ganhar os clientes com os preços mais competitivos – são redes maiores, com muitas lojas e conseguem comprar os mesmos produtos, porém com descontos maiores que serão repassados ao consumidor. Este é, inclusive, um grande desafio para a Lojas Tradição: conseguir trabalhar com margens que não sejam prejudiciais em produtos que são constantemente oferecidos a preços menores na concorrência.

Entende-se que este perfil de compra será mantido na unidade de São José do Rio Preto, uma vez que na cidade também existem as mesmas redes presentes em Bauru – que brigam por preço na linha de quarto.

O dia a dia no comércio de Bauru permitiu identificar que os consumidores optam por guarda-roupas espaçosos, que tenham bastante divisórias, com gaveteiros amplos que permitam maior organização de seus pertences pessoais. Para o comércio de camas e colchões, o consumidor prefere cama box e quando não, optam pelas camas de madeira por já terem um colchão do qual gostam. Desta forma, identifica-se uma divergência entre o

que os consumidores procuram e o que é praticado pela Lojas Tradição: tem-se um número maior de camas de madeira em comparação a cama box. Isto acontece porque o espaço físico para a cama de madeira é menor do que o que a cama box ocupa. Na Lojas Tradição de São José do Rio Preto a pretensão é de se trabalhar com mais cama box do que cama de madeira, porém isso dependerá do tamanho do espaço físico da loja.

No Quadro 5 reúne-se a quantidade de modelos trabalhados na linha de sala.

**Quadro 5 – Quantidade de modelos para a sala**

SALA	
Móvel	Quantidade de Modelos
Sofá	9
Rack e Painel	17
Estantes e Homes	8
Poltronas	1
Outras peças	2

Fonte: Dados fornecidos pela Lojas Tradição.

Os itens comercializados na linha sala possuem um excelente resultado de vendas, principalmente os sofás. Este último tem alto índice de venda, com a margem menor, porém não há custo de montagem sobre o produto, equilibrando a lucratividade. A exposição dos itens favorece à conversão nas vendas e o número de painéis se dá ao fato que os brasileiros estão trocando as estantes e antigas racks por eles, porque na maioria dos empreendimentos o espaço tem sido bastante reduzido (A CASA QUE MINHA VÓ QUERIA, 2014).

No Quadro 6 apresenta-se a linha de cozinhas que a Lojas Tradição trabalha.

**Quadro 6 – Quantidade de modelos para a cozinha**

COZINHA	
Móvel	Quantidade de modelos
Cozinha compacta	7
Mesas e Cadeiras	8
Fruteiras	3

Fonte: Dados fornecidos pela Lojas Tradição.

A quantidade de produtos para a linha de cozinhas é reduzida, pois acredita-se que o público alvo esteja habituado a comprar nas já consagradas redes de eletroeletrônicos e móveis, como Magazine Luiza e Casas Bahia. Nestes produtos o problema se repete: o preço da concorrência é menor em um mesmo produto. A Lojas Tradição procura trabalhar com produtos ainda mais simples, para atingir o público que de fato não tem alçada para adquirir outras cozinhas compactas, por exemplo.

No Quadro 7 mostram-se os itens de Home Office encontrado na Lojas Tradição em Bauru, que também será comercializado na unidade em São José do Rio Preto.

**Quadro 7 – Quantidade de modelos para Home Office**

HOME OFFICE	
Móvel	Quantidade de modelos
Mesas para computador	4

Fonte: Dados fornecidos pela Lojas Tradição.

Os estudantes procuram as mesas de computador, optando por modelos baratos e pequenos, que caibam, geralmente, em apartamentos. Desta forma, a Lojas Tradição trabalha com três modelos compactados e mais baratos e um modelo maior e, também, com mais qualidade em termos de madeiramento e durabilidade.

No Quadro 8 ampliam-se os modelos que são encontrados para a linha de lavanderia.

**Quadro 8 – Quantidade de modelos para lavanderia**

LAVANDERIA	
Móveis	Quantidade de modelos
Tábua de passar	1
Tanquinho	1
Armários Multiuso	14

Fonte: Dados fornecidos pela Lojas Tradição.

Os móveis para lavanderia são de baixo valor comercial, porém, como não existem tantas opções na concorrência destes itens, a Lojas Tradição consegue converter em vendas as procuras por multiusos. O tanquinho também não é facilmente encontrado em casas de móveis, somente nas grandes redes, por isso também tem grande volume de vendas.

Com estas cinco linhas de produtos, acredita-se estar preparado para o comércio na cidade de São José do Rio Preto, seguindo o padrão já estabelecido na cidade de Bauru, com bons resultados e bom volume de venda.

#### 4.3.2- Preço

O preço é determinante para o posicionamento da marca, além de fortalecer a imagem da Lojas Tradição para o público alvo – classe C e D.

A missão da Lojas Tradição é: “Ajudar as famílias a realizarem o sonho de comprar móveis novos”, portanto o preço cobrado em cada produto é acessível para o público, carregando uma margem justa e com descontos.

Os produtos novos não possuem nenhuma estratégia promocional de penetração, com preços mais baixos ou até mais altos para consagrar qualidade. Todos os produtos, sejam eles lançamentos ou não, possuem uma margem tabelada.

As promoções acontecem por diversos motivos, dentre eles: queima de estoque para a chegada de novas mercadorias, para aumentar o faturamento quando as vendas estão em queda, para tornar a marca conhecida, etc. Algo que já aconteceu na Lojas Tradição em Bauru foi a

promoção de um determinado produto por a concorrência ter exatamente a mesma mercadoria a um preço inferior, optou-se, portanto, em sacrificar a margem para conseguir competir com outra loja de móveis.

No ano de 2015 a Lojas Tradição também participou da Black Friday e chegou a estender durante o sábado e também domingo, por entender que era uma oportunidade de ganhar mercado e aumentar seu fluxo de caixa durante o final do mês.

As margens já contemplam a negociação para pagamentos à vista, dando desconto de 5% no produto. O que também pode acontecer é o consumidor dispensar serviços de entrega e montagem, o que faz com que haja possibilidade de negociação no preço praticado.

No Quadro 9 mostra-se a porcentagem incidida sobre os custos, onde preço dos produtos inclui o valor da mercadoria, taxas de entrega e montagem, custo de pessoal, despesas fixas e custos variáveis.

**Quadro 9 – Margem de Rentabilidade Bruta**

Móvel	% Incidida sobre o produto
Colchão	80% a 110%
Sofá	80% a 110%
Tanquinho	45% a 55%
Demais móveis	80% s 130%

Fonte: Dados fornecidos pela Lojas Tradição.

O preço também é influenciado pela negociação feita com os fornecedores, onde o desconto conseguido é passado para a mercadoria e o consumidor final sai beneficiado. Neste aspecto a unidade de Bauru tem dificuldade: as compras com os fornecedores não tem apresentado grandes vantagens em questão de preço, isto é uma falha identificada que por vezes poderia significar um desconto e um preço mais competitivo.

#### 4.3.3- Estratégias promocionais

Kotler e Armstrong (2003) explicam que a promoção envolve atividades que comunicam pontos fortes dos produtos comercializados, convencendo o público alvo a consumi-los. Posto isto, a Lojas Tradição tem se comprometido com estratégias de promover seus produtos de diversas formas e sempre priorizando o público alvo, tais como:

- **Jingle:** “Quer sua casa mais bonita e aconchegante / Móveis de qualidade sempre em promoção / Nós trabalhamos pro seu sonho acontecer / Se quer ofertas especiais aqui você pode mais // Lojas Tradição 2x / Aqui você pode mais / 10x sem juros no cartão / Lojas Tradição 2x / Aqui você pode mais / Tudo sem entrada no carnê da Tradição”.

Este jingle é reproduzido de terça a sábado por um carro de som em Bauru, nas ruas do centro da cidade, junto a um apelo específico (dia das mães, natal, *black friday*, etc.). Os áudios gravados para uma unidade, também serão veiculados em São José do Rio Preto, da mesma forma, em carro de som com locução e o jingle.

- **Pintura de muros:** Outra estratégia adotada pela Lojas Tradição é a pintura de muros próximos aos locais de fluxo para deslocamento do seu público, como mostra a Figura 2. Na cidade de São José do Rio Preto existem bairros que se adequam ao objetivo desta promoção, tais como: Vila Ercília, Jardim Vitória Régia, Jardim Soraya, Vila Anchieta, Jardim dos Seixas, Vila Toninho, etc. A localização é escolhida quando há ponto de ônibus ou grande tráfego por aquela via, interligando os bairros afastados e mais carentes às vias de acesso que possibilitam movimentação. Segue um exemplo na Figura 2:

Figura 2 – Propaganda em muro



Fonte: Página da Lojas Tradição no Facebook, 2015.

- **Folheto de Ofertas em Jornais de bairro:** Existem alguns jornais que são distribuídos somente em determinados bairros e quando contemplam o público da Lojas Tradição pode haver ação promocional, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Folheto publicado em jornal de bairro



Fonte: Página da Lojas Tradição no Facebook, 2015.

- **Sorteios:** Na unidade de Bauru, durante sua atuação no ano de 2015, aconteceram dois sorteios para os consumidores. Na Figura 4 está ilustrado o primeiro deles.

**Figura 4- Sorteio de um Jantar com acompanhante**



Fonte: Página da Lojas Tradição no Facebook, 2015

Na Figura 5 pode-se ver o vídeo que foi feito para a divulgação do sorteio.

**Figura 5 – Vídeo de divulgação do sorteio de aniversário**

**Lojas Tradição**  
30 de setembro de 2015

Faaaaaaaala pessoal! 🎉  
É com muita alegria que anunciamos o primeiro ANIVERSÁRIO da TRADIÇÃO! 🎂🎁🎈  
1 ano em Bauru! Uhuuuuu! 🎉  
Por isso, separamos MEGAS OFERTAS pra vocês e o melhor: Quem comprar nesse mês de Outubro acima de 150,00 vai concorrer a um DELICIOSO jantar com direito a um acompanhante na Churrascaria Porteira do Rio Grande!!! 🍖🍷🎉 Serão 3 sortudos que irão levar essa promoção!... Ver mais

**ANIVERSÁRIO 1 ANO DA LOJAS TRADIÇÃO**  
01:06

95.388 pessoas alcançadas

465 curtidas 41 comentários 143 compartilhamentos

**95.388** Pessoas alcançadas  
**51.576** Visualizações do vídeo  
**1.036** Curtidas, comentários e compartilhamentos

685 Curtidas	465 Em uma publicação	220 Em compartilhamentos
205 Comentários	69 Em uma publicação	136 Em compartilhamentos
146 Compartilhamentos	143 De uma publicação	3 Em compartilhamentos

**3.846** Cliques em publicações

1.326 Cliques para reproduzir 🎵	6 Cliques no link	2.514 Outros cliques 📌
------------------------------------	----------------------	---------------------------

**FEEDBACK NEGATIVO**

11 Ocultar publicação	0 Ocultar todas as publicações
0 Denunciar como spam	0 Descurtir Página

Fonte: Página da Lojas Tradição no Facebook, 2015

A Figura 6 foi criada para divulgar qual seria a promoção de natal para os clientes.

**Figura 6- Sorteio de uma viagem com acompanhante**



Fonte: Página da Lojas Tradição no Facebook, 2015

O sorteio do jantar, em comemoração ao primeiro aniversário da Lojas Tradição, conseguiu ser realizado através de uma parceria, onde a Lojas Tradição se comprometeu a distribuir 10 mil panfletos com o logo da churrascaria, falar o nome durante a gravação do vídeo do sorteio e circular com o carro de som, também mencionando o nome. Desta forma, a Lojas Tradição não deve custo com o sorteio. Para divulgar a promoção, além do flyer, os consumidores foram atingidos por um vídeo que foi impulsionado no Facebook.

Este último sorteio teve o custo de R\$280, 00 para ser realizado, pois não foi feito através de parceria, mas sim, a loja desembolsou seu custo total.

Com estes sorteios ficou comprovado que existe real engajamento dos consumidores, tornando a loja mais conhecida, portanto, esta estratégia também será empregada em São José do Rio Preto, nos mesmos moldes feitos na unidade em Bauru – buscando parcerias, divulgando e impulsionando através do Facebook.

- **Disparo de SMS's:** A unidade de Bauru começou a utilizar essa estratégia assim que inaugurou, mostrando que é possível fazer o mesmo em São José do Rio Preto. Existem empresas especializadas em banco de dados, que possuem filtros por bairros, cidade, estado, possibilitando disparar uma mensagem como estratégia de comunicação dirigida para cada cliente. Isto é feito por bairro, para divulgar a loja, mas também para aqueles que já compraram na Lojas Tradição – pode ser utilizado o banco de dados da empresa ou mailing próprio. A mensagem pode conter até 140 caracteres, abaixo seguem exemplos de SMS já disparados para os clientes:

- “Ola! Precisando de um móvel novo? Corra p/ Lojas Tradição e ganhe descontos especiais apresentando esse SMS!”
- “Fim de mês ARRASADOR! Apresente esse SMS e ganhe 5% de desconto, mesmo na compra parcelada! LOJAS TRADIÇÃO, Móveis com preço baixo! AvRodriguesAlves,6-15”
- “Outubro mês de aniversario da LOJAS TRADICAO! Promoção em todos Moveis! Compre e concorra um Jantar na Porteira do Rio Grande! Av Rodrigues Alves 6 15”
- “Reta final para renovar o seu LAR! Venha comprar seus Moveis na LOJAS TRADICAO! GRANDES DESCONTOS! Av Rodrigues Alves, 6-15, Centro”

O custo de cada SMS é de um centavo e apresenta grande eficácia, uma vez que é direcionado especificamente para o celular do cliente ou consumidor em potencial.

- **Depoimento de clientes:** Esta ideia que não foi implantada na unidade de Bauru, mas foi pensada para que as duas lojas consigam realizar. É importante para os novos clientes saberem que não são os únicos a consumirem na loja, portanto esta estratégia permite a validação social do negócio e funciona da seguinte maneira: a loja seleciona os clientes que gostariam de aparecer em um vídeo para propaganda e grava um depoimento a respeito de sua experiência

de compra. Posto isto, o vídeo ajudará aos novos clientes se sentirem mais seguros e confiarem na marca na hora de escolher seus móveis.

- **Fotos dos consumidores no momento da compra:** Há algum tempo a unidade de Bauru percebeu que os clientes se sentiam pouco a vontade na hora de escolher a Lojas Tradição, isto porque não sabiam quem já havia comprado na loja, se o produto era bom realmente, etc. Por este motivo, na página do facebook a Lojas Tradição começou a postar fotos dos consumidores após a venda, mais uma vez, validando o negócio para que o seu público se sinta mais confiante ao escolher a marca.

- **Busdoor:** Uma estratégia pertinente de divulgação e promoção da marca é anunciar a loja nos espaços chamados *busdoor*. Entende-se que público alvo utiliza o transporte público, portanto esta ação promocional está alinhada ao posicionamento da Lojas Tradição.

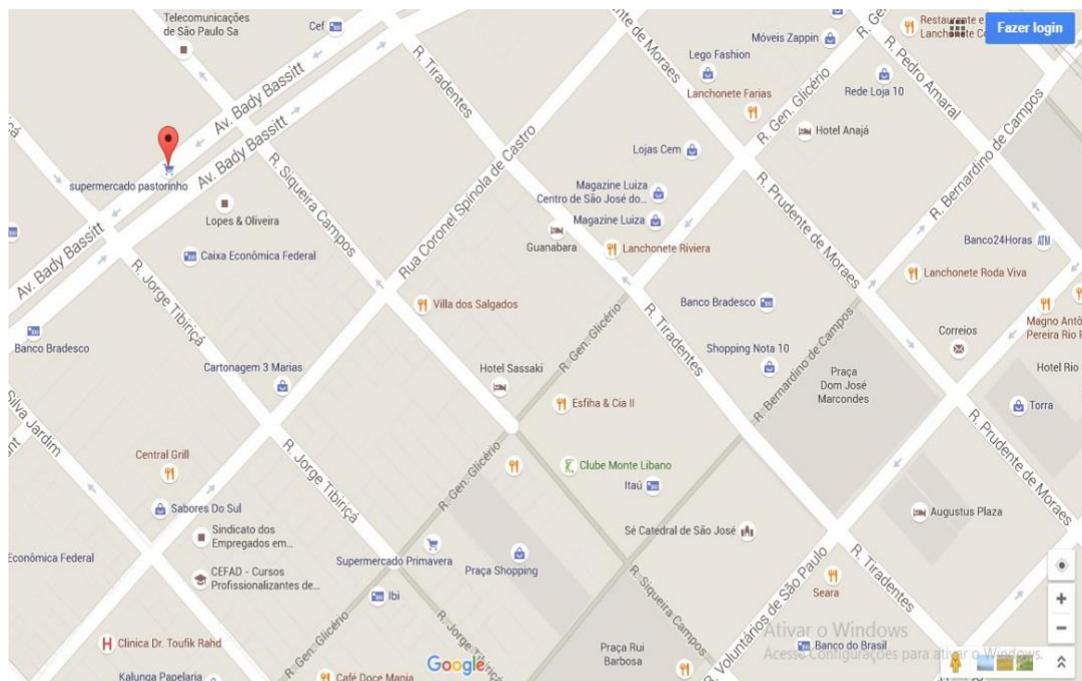
#### 4.3.4- Localização do negócio

O local mais apropriado para instalação deste empreendimento é no centro da cidade de São José do Rio Preto, onde estão concentradas as demais lojas do varejo e apresentam bom fluxo de pessoas e veículos nas proximidades. Para o Sebrae:

Uma loja de móveis deve estar localizada em uma área de fácil acesso e com boa visualização, de preferência que fique próximo a centros comerciais e também de outras lojas de móveis. Na escolha do local devem-se levar em consideração alguns aspectos, quais sejam: estacionamento; observar localidades estratégicas, como proximidade a outras lojas de móveis; shoppings especializados em produtos para o lar, dentre outras. (SEBRAE, 2012, p. 3)

Desta forma, a Lojas Tradição pretende ser instalada nas proximidades da Avenida Bady Bassit, conforme está sendo ilustrado na Figura 7.

**Figura 7 – Avenida Bady Bassitt – São José do Rio Preto**



Fonte: Google Maps, 2015.<sup>3</sup>

Uma leitura mais atenta da figura acima permite identificar grandes lojas de varejo nesta mesma localização: Magazine Luiza, Lojas Cem, Móveis Zappin, além de bancos, supermercados, farmácias, lojas de roupas, etc.

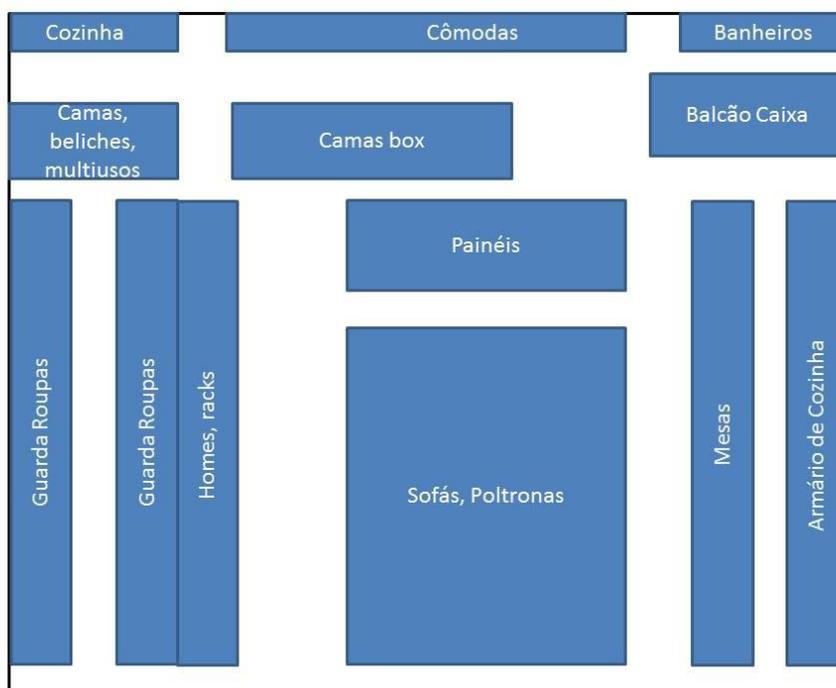
#### **4.4- Plano Operacional**

##### **4.4.1- Arranjo físico**

O layout da nova unidade é influenciado pelo tamanho do ambiente em que ela será instalada, porém, após pesquisas nos concorrentes em Bauru, é proposto um esqueleto do que pode vir a ser a distribuição dos produtos dentro da loja, a unidade de Bauru trabalha de modo semelhante, conforme está foi desenhado na Figura 8.

<sup>3</sup> [www.google.com.br/maps](http://www.google.com.br/maps)

**Figura 8 – Layout (arranjo físico) da Lojas Tradição – São José do Rio Preto**



Fonte: Dados fornecidos pela Lojas Tradição.

Este layout foi pensado para que a visão do consumidor, assim que chegar até a loja não seja barrada por algum produto, como poderia acontecer caso os guarda roupas ficassem no meio da loja. Observando a disposição dos produtos nos concorrentes identifica-se que a melhor disposição de móveis acontece quando os produtos mais altos estão nas paredes, ou seja, nos cantos do espaço físico, deixando os produtos menores, ao centro – no caso das Lojas Tradição, os sofás, que também atraem os olhares dos consumidores.

De acordo com o Sebrae (2012), o tamanho mínimo de um espaço para receber uma loja de móveis é de 200 m<sup>2</sup>.

#### 4.4.2- Capacidade comercial e necessidade de pessoal

Com três vendedores é possível realizar com tranquilidade até duzentas vendas por mês, para também não prejudicar a qualidade dos serviços de montagem e entrega, cumprindo os prazos prometidos e atendendo a todos os consumidores com a qualidade já desenvolvida.

Além da equipe de vendas é fundamental que o negócio tenha um entregador e dois montadores, sem esquecer-se de um funcionário que cuide das funções administrativas.

#### 4.4.3- Processo Operacional

A Lojas Tradição possui, devido ao seu pequeno porte, três áreas distintas e que necessitam de perfis de funcionários diferentes: administrativo, vendas e operacional (entrega e montagem).

Para continuar com o diferencial competitivo – entrega e montagem rápida – a loja estabelecerá um segundo ponto de estoque próprio, para que esta área funcione com autonomia e independente da loja de Bauru.

O processo produtivo compreende a disposição dos móveis no showroom, atendimento, apresentação do produto ao cliente e entrega do produto.

A área administrativa abrangerá:

- controle de pagamentos de cartão de crédito e débito;
- controle de estoque
- cadastramento de novas mercadorias
- controle de montagem e entrega
- pagamento de contas
- relatórios de vendas; e
- gerenciamento de redes sociais.

O setor de vendas tem as responsabilidades de:

- cadastrar a venda no sistema da loja;
- realizar o processo de aprovação de crediário;
- imprimir o papel de entrega e montagem; e
- limpar os móveis e o piso.

Os funcionários operacionais precisam:

- controlar as entregas e montagens feitas;
- realizar a montagem e a entrega;
- verificar se os produtos entregues estão com a qualidade prometida; e

- fazer reparos quando solicitados.

A loja não possui fluxograma, tampouco organograma, mas reconhece a necessidade de que seja desenvolvido ambos os procedimentos, porém isto será realizado após a segunda unidade entrar em funcionamento.

#### 4.5- Plano Financeiro

##### 4.5.1- Investimento total

O investimento total, segundo o Sebrae (2014), é composto do investimento fixo, investimento pré-operacional e do capital de giro, a seguir detalha-se cada um deles.

O Investimento Fixo, para o Sebrae (2014), corresponde aos bens que devem ser comprados para que o empreendimento funcione corretamente, inclusive cita alguns exemplos como: máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos. Na Tabela 2 pode-se encontrar o investimento fixo para uma nova unidade da Lojas Tradição.

**Tabela 2 – Investimentos fixos**

Investimentos fixos		
Descrição	Qtde	Valor
Ventiladores	8	R\$ 1.200,00
Bebedouro de água	1	R\$ 375,00
Notebook	3	R\$ 4.500,00
Impressora	1	R\$ 250,00
Telefone Fixo	1	R\$ 80,00
Balcão caixa	1	R\$ 750,00
Cadeira grande	1	R\$ 350,00
Armário	1	R\$ 400,00
Tapete	1	R\$ 250,00
Veículo	1	R\$ 35.000,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 43.155,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**O Investimento Pré-operacional** representa os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, antes que ela abra as portas e

comece a vender, como aponta o Sebrae (2014). A Tabela 3 demonstra o esperado para a Lojas Tradição.

**Tabela 3 – Investimentos pré-operacionais**

Investimentos pré-operacionais	
Descrição	Valor
Abertura de empresa	R\$ 751,00
Alvará municipal	R\$ 350,00
Registro de marca	R\$ 1.500,00
Luva (para alugar o imóvel)	R\$ 20.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 22.601,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**O Capital de Giro refere-se ao** "montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas." (SEBRAE, 2014 p. 69).

Para calculá-lo, o Sebrae (2014), diz que é preciso saber o estoque inicial (Tabela 4) e também o caixa mínimo da empresa.

**Tabela 4- Estoque inicial**

A (estoque inicial)				
Item	Qtde de modelos	Valor Médio Unitário	Qtde Unitária	Total
Guarda Roupa	10	R\$ 352,34	2	R\$ 7.046,75
Colchão	6	R\$ 242,38	2	R\$ 2.908,50
Box	4	R\$ 187,13	2	R\$ 1.497,00
Camas	12	R\$ 158,42	2	R\$ 3.802,12
Beliches	2	R\$ 268,36	2	R\$ 1.073,45
Cabeceiras	1	R\$ 149,50	2	R\$ 299,00
Cômodas	8	R\$ 259,41	2	R\$ 4.150,62
Criados	4	R\$ 93,70	2	R\$ 749,60
Sapateiras	1	R\$ 124,50	2	R\$ 249,00
Quarto infantil	2	R\$ 151,62	2	R\$ 606,47
Sofá	9	R\$ 548,01	4	R\$ 19.728,19
Rack e Paineis	17	R\$ 142,91	3	R\$ 7.288,16
Estantes e Homes	8	R\$ 284,25	3	R\$ 6.822,09
Poltronas	1	R\$ 174,50	2	R\$ 349,00
Outras peças	2	R\$ 25,00	2	R\$ 100,00
Cozinha compacta	7	R\$ 343,42	2	R\$ 4.807,86
Mesas e Cadeiras	8	R\$ 327,31	3	R\$ 7.855,44
Fruteiras	3	R\$ 133,13	3	R\$ 1.198,20
Mesas para computa	4	R\$ 137,58	3	R\$ 1.650,96
Tábua de passar	1	R\$ 90,00	3	R\$ 270,00
Tanquinho	1	R\$ 220,00	10	R\$ 2.200,00
Armários Multiuso	14	R\$ 132,85	3	R\$ 5.579,86
			<b>Total</b>	<b>R\$ 80.232,27</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, o Sebrae (2014) aponta que para calcular a necessidade líquida de capital de giro é preciso definir os prazos médios de vendas, compras e estocagem.

Na tabela 5 pode-se encontrar o detalhamento para chegar ao caixa mínimo da empresa, que segundo o Sebrae (2014) é o capital de giro próprio necessário para movimentar o negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Ou seja, corresponde a uma reserva inicial de caixa.

**Tabela 5- Caixa mínimo**

B (caixa mínimo)			
Contas a Receber			
Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média Ponderada em dias
crediário	39,53%	2	0,7906
dinheiro	14,21%	0	0
débito	13,17%	2	0,2634
crédito (10x)	33,09%	300	99,27
		<b>Prazo médio total</b>	<b>100,324</b>
Fornecedores			
Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média Ponderada em dias
prazo único	100%	90	90
		<b>Prazo médio total</b>	<b>90</b>
Estoque			
			Número de dias
		Necessidade média de estoque	30
Necessidade de capital de giro em dias			
			Número de dias
Recursos da empresa fora do caixa			
		1. Contas a Receber	100,324
		2. Estoques	30
Recursos de terceiro no caixa da empresa			
		3. Fornecedores	90
		<b>Total</b>	<b>40,324</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O prazo médio de vendas foi calculado a partir de um relatório das vendas da unidade de Bauru, onde os números são exatamente os mesmos,

isto porque presume-se que uma loja atuante no setor tem muito mais direcionamento do que estatísticas de outros negócios, com outros posicionamentos.

Para os fornecedores o prazo praticado para pagamento é de 90 dias, sem exceção.

A estimativa do prazo de uma mercadoria, do momento em que é feito o pedido até ela ser vendida, foi feita com base no dia-a-dia da empresa.

Por fim, chega-se à fórmula do caixa mínimo que é representada pela necessidade do capital de giro em dias vezes o custo diário da empresa, portanto tem-se:

$$40,324 \times 2.232,46 = 90.021,64$$

O custo diário foi encontrado a partir do índice de lucratividade de 20% para lucro bruto, ou seja, 80% do faturamento da empresa fica comprometido com as saídas. A partir disso, calcula-se uma média de custo para o ano, com base no que foi encontrado na estimativa de venda e projeta-se 80% de custo, dividindo pelo número de meses e por conseguinte, dias. Assim, é chegado o custo diário de R\$ 2.232,46.

O capital de giro consiste na soma do estoque inicial e o caixa mínimo. Para o investimento total tem-se, portanto, como está organizado na Tabela 6:

**Tabela 6 – Investimento total**

<b>Investimento total</b>	
1- Investimento fixo	R\$ 43.155,00
2- Capital de Giro	R\$ 170.253,90
3- Investimentos pré-operacionais	R\$ 22.601,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 236.009,90</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que a Lojas Tradição precisa para abrir e funcionar até que se receba algum dinheiro é o montante de R\$ 236.009,90, incluindo reformas,

compras de materiais de escritório, fornecedores e o pagamento das primeiras contas até que se receba algum dinheiro por parte dos clientes.

#### 4.5.2- Estimativa de faturamento

Com base no faturamento atual da unidade de Bauru da Lojas Tradição, foi elaborada uma planilha com projeção de vendas para doze meses, a partir da inauguração prevista em junho, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7 – Estimativa de Faturamento**

Estimativa de Faturamento				
Mês	Qtde de vendas	Ticket Médio		Total
Junho	107	R\$ 652,78	R\$	69.847,83
Julho	113	R\$ 652,78	R\$	73.764,53
Agosto	115	R\$ 652,78	R\$	75.070,10
Setembro	110	R\$ 580,83	R\$	63.891,30
Outubro	127	R\$ 525,83	R\$	66.780,41
Novembro	149	R\$ 580,00	R\$	86.420,00
Dezembro	184	R\$ 749,31	R\$	137.873,04
Janeiro	97	R\$ 652,78	R\$	63.319,66
Fevereiro	115	R\$ 671,06	R\$	77.171,90
Março	133	R\$ 671,06	R\$	89.250,98
Abril	130	R\$ 718,63	R\$	93.421,90
Mai	150	R\$ 718,63	R\$	107.794,50
		<b>TOTAL</b>	R\$	<b>1.004.606,14</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o mês de junho é previsto uma venda em torno de 70 mil, com a média de valor de cada venda (ticket médio)<sup>4</sup> seguindo a média alcançada na unidade de Bauru, portanto chega-se a quantidade inicial de vendas (107).

A partir daí foi estabelecido aumento de vendas em julho, seguindo o mesmo ticket médio, alcançando um faturamento maior.

Em agosto também aumentaram o número de vendas e manteve-se o mesmo ticket médio, aumentando o faturamento de forma discreta.

<sup>4</sup> Ticket Médio é, de acordo com o Sebrae (2015), o valor médio que cada cliente compra em seu estabelecimento. Este valor é determinado pela média entre o montante de suas vendas e o número de clientes que geraram esse volume de compras.

Para setembro foi planejada uma queda no número de vendas, bem como no ticket médio, onde foi colocado seguindo o menor ticket médio alcançado durante os 12 primeiros meses de funcionamento nas Lojas Tradição.

Em outubro a aposta é em um ticket médio menor, porém com aumento de vendas, alcançando mais pessoas, resultando em um pequeno crescimento em comparação ao mês anterior.

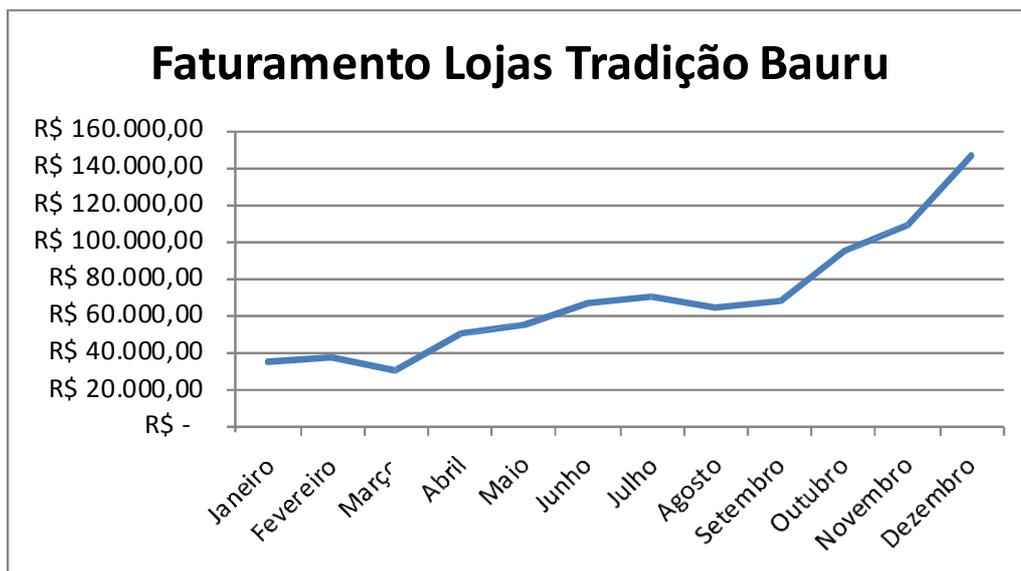
Novembro, costumeiramente no varejo, apresenta números mais altos de faturamento, foi proposto equilibrar o aumento de vendas com um pequeno aumento de ticket médio, porém não tão alto quanto o do início.

Em dezembro estima-se um ticket menor do que alcançado na unidade de Bauru, no mesmo mês, mas acredita-se em um potencial de crescimento na quantidade de vendas realizadas.

Janeiro costuma ser um mês de baixo consumo, devido aos altos custos deste período para a população: IPVA, IPTU, Material Escolar, Matrículas, etc., por isso a expectativa de um faturamento menor.

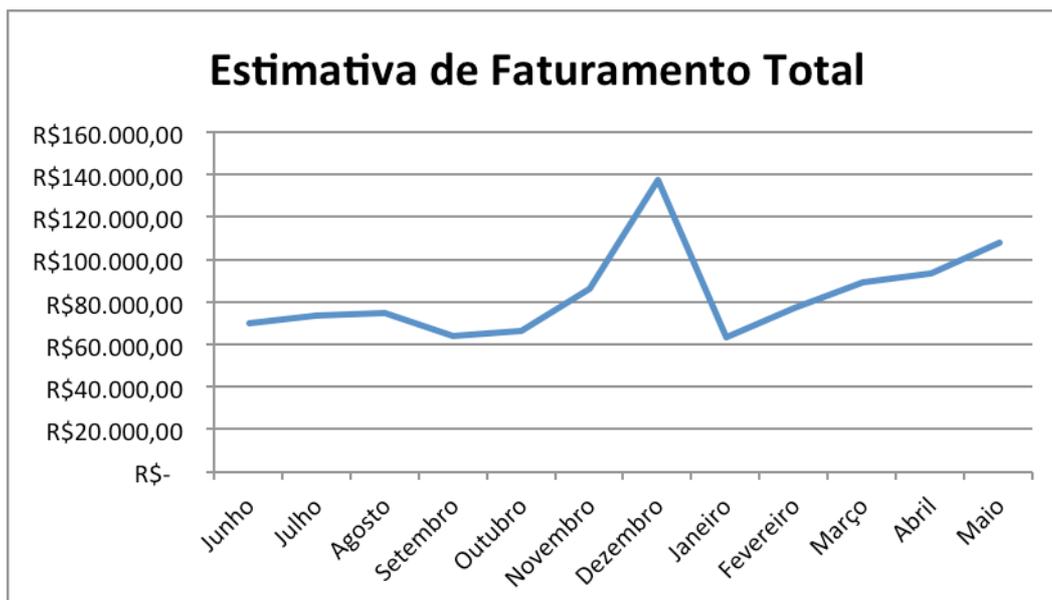
A partir daí, a mesma lógica foi seguida, equilibrando a quantidade de vendas com o ticket médio, sempre tomando por base os relatórios da unidade de Bauru.

O Gráfico 1 mostra a curva de crescimento ao longo de doze meses das Lojas Tradição Bauru, enquanto o Figura 10 mostra o crescimento planejado de acordo com a estimativa de faturamento para a unidade de São José do Rio Preto.

**Gráfico 1 – Curva de faturamento unidade de Bauru**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste gráfico vê-se que as vendas começaram pouco acima de 30 mil e alcançaram 100 mil no mês de novembro, tendo uma curva que demonstra o rápido e ascendente crescimento. Em comparação, pode ser observado o crescimento projetado para a outra unidade da Lojas Tradição:

**Gráfico 2 – Estimativa de faturamento unidade de São José do Rio Preto**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 2 possui um pico bastante evidente, para o mês de dezembro, onde é esperado um volume maior de vendas. O restante dos meses aparece com crescimento linear e até alguma queda, o que o diferencia bastante da curva de crescimento que a loja da unidade de Bauru apresentou, com crescimento mais ascendente.

#### 4.5.3- Gastos, lucratividade, rentabilidade e retorno do investimento

Os gastos estão alinhados em uma planilha que contempla os custos e as despesas, pois não existem relatórios anteriores que mostrem as divisões, impostos fixos estão juntos aos variáveis, por isso, optou-se por condensar as informações na Tabela 8.

**Tabela 8 – Gastos Operacionais, fixos e variáveis**

Saídas - Mês Junho	Total
Aluguel	-
Salários (comissões + fixos)	-
Pró - Labore	-
Fornecedores	-
Propaganda	-
Entregas / Montagem	-
Taxas / Juros Bancários	-
Impostos	-
Outros	-
<b>Total</b>	<b>80%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi feita a média de todos os gastos durante o período analisado de faturamento e chega-se a este percentual de custo de 80%.

Aplicando esta porcentagem para os faturamentos previstos para a unidade de São José do Rio Preto, tem-se os resultados apresentados na Tabela 9.

**Tabela 9 – Estimativas de gastos mensais**

Mês	Estimativa de Gastos		
	Faturamento	Custos	Resultado
Junho	R\$ 69.847,83	R\$ 80.000,00	-R\$ 10.152,17
Julho	R\$ 73.764,53	R\$ 57.851,68	R\$ 15.912,85
Agosto	R\$ 75.070,10	R\$ 68.969,84	R\$ 6.100,26
Setembro	R\$ 63.891,30	R\$ 71.574,58	-R\$ 7.683,28
Outubro	R\$ 66.780,41	R\$ 51.675,80	R\$ 15.104,61
Novembro	R\$ 86.420,00	R\$ 54.684,91	R\$ 31.735,09
Dezembro	R\$ 137.873,04	R\$ 78.257,63	R\$ 59.615,41
Janeiro	R\$ 63.319,66	R\$ 73.658,00	-R\$ 10.338,34
Fevereiro	R\$ 77.171,90	R\$ 62.984,45	R\$ 14.187,45
Março	R\$ 89.250,98	R\$ 55.129,37	R\$ 34.121,61
Abril	R\$ 93.421,90	R\$ 71.548,65	R\$ 21.873,25
Mai	R\$ 107.794,50	R\$ 77.350,00	R\$ 30.444,50
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.004.606,14</b>	<b>R\$ 803.684,91</b>	<b>R\$ 200.921,23</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com esta projeção sabe-se que a lucratividade líquida da empresa gira em torno de 20%, pois os custos já contemplam todos os impostos descontados do líquido bruto.

A rentabilidade é calculada a partir do lucro líquido sobre o investimento total (SEBRAE, 2014).

Ou seja, em um ano haverá o valor de lucro líquido de 200.921, 23 mil reais, sobre o valor do investimento total, que é de 236.009, 90 reais. Logo, será recuperado 85% do valor investido no primeiro ano de atuação.

De acordo com o Sebrae (2014), para saber o prazo do retorno do investimento é somente dividir o investimento pelo lucro líquido. Desta forma, o tempo para recuperar todo o investimento é de 1 ano e 2 meses, aproximadamente.

## 4.6- Avaliação Estratégica

### 4.6.1- Análise SWOT

Dornelas (2001) caracteriza a análise SWOT como uma matriz que permite traçar a real situação do negócio, destacando que ela deve ser feita

regularmente, dependendo do setor em que a empresa está inserida. O Quadro 10 organiza os dados coletados a partir desta análise.

**Quadro 10 – Análise SWOT**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Atendimento ao cliente personalizado; Equipe de vendas treinada; Equipe motivada e envolvida com a missão do negócio; Uso massivo da promoção em marketing para atrair clientes; Preocupação com a validação social do negócio; Experiência de 1 ano na unidade de Bauru; Pós venda e assistência.	Preço pouco competitivo em relação aos concorrentes; Caixa frágil; Pouco capital para investimento; Espaço físico; Falta de proximidade com fornecedores; Dificuldade de negociação de preços; Marca desconhecida.
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Dificuldade de novos empreendimentos de varejo moveleiro surgirem; Com a retração da economia os produtos mais baratos podem ganhar força; Possibilidade de parceria com novos fornecedores.	Ampla concorrência no setor moveleiro; Crise política e financeira que o Brasil atravessa; Insegurança dos consumidores na hora de consumir.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A matriz *SWOT* permite identificar que o cenário para o ano de 2016 pode ser de bastante dificuldade, porém também pode representar uma oportunidade. Com a economia enfraquecida e os hábitos de consumo diminuídos, o consumidor pode optar por consumir produtos populares.

#### 4.6.2- Construção de cenários para 2016

Waltenberg (2015) explica que a crise econômica que o Brasil enfrenta, bem como as incertezas políticas, deixam o varejista no escuro sobre o que pode acontecer em 2016, para ele o momento que o brasileiro atravessa dificulta fazer projeções econômicas a longo prazo.

Em uma reportagem realizada pela Revista *Isto É Dinheiro* em novembro de 2015, este cenário é confirmado ao concluir que grandes redes de varejo estão mais cautelosas para concluir seus planos de expansão

durante o ano de 2016, isto porque se tem a alta de custos (energia, reformas, mão de obra, etc.) e a incerteza do comportamento do consumidor. Alguns exemplos apresentados na reportagem mostra que, A Via Varejo, dona das Casas Bahia e Pontofrio, por exemplo, deve revisar seu plano de abrir 210 lojas entre 2014 e 2016, devido ao ambiente desafiador que todos os brasileiros estão enfrentando no país. Além dela, é apontado que a Magazine Luiza, Hering, Renner e Riachuelo também acompanharão este comportamento de retração.

Sousa (2016) salienta que as expectativas não são das melhores, uma vez que a competição está acontecendo em torno de preços mais baixos em um período de vendas fracas.

A Lojas Tradição entende que a briga por preços será maior durante o ano de 2016, onde as grandes redes não medirão esforços para manter seu ritmo de vendas e faturamento, ainda que para isso, tenham que sacrificar as margens de lucro. Diante deste cenário, partindo do princípio de que não haverá surpresa, a estratégia da Lojas Tradição se concentra em cobrir os preços pelas grandes redes praticados (quando possível, ou seja, quando não representar prejuízo para as finanças), além de manter o prazo de entrega e montagem como diferencial competitivo.

A análise *SWOT* demonstrou exatamente isso, onde no ano de 2016 haverá um cenário desafiador, mas que pode representar crescimento para a loja.

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem o objetivo de analisar se a quantidade de informação alocada em um plano de negócios é suficiente para auxiliar o empreendedor em sua decisão de dar continuidade e implantar sua ideia ou não.

O plano de negócios, em sua estrutura formal e segmentada através de um método como o do Sebrae, permite organizar os conteúdos necessários para entender o mercado que se planeja empreender. A partir disto, as informações são condensadas, mas sem a interpretação de quem o elabora, são simplesmente dados com algum sentido e não compreendidos e assimilados.

Para o empreendedor que tem uma ideia e não sabe se existe a oportunidade para colocá-la em prática é essencial a busca pelas informações, no sentido de construir uma rede informacional que possibilite saber se há espaço para mais um negócio, quem são os concorrentes, fornecedores e o consumidor final. Porém, existem formulações que são difíceis de suportar, ainda que haja este embasamento. Saber quanto a empresa irá faturar por mês e ao final de um ano, sem ter histórico ou experiência no setor, não depende da quantidade de informação que o autor detém sobre isso, mas sim sobre a congruência de vários conteúdos, que permitirá uma interpretação e posterior suposição e mesmo assim a chance de erro é grande.

Somente a informação não consegue sustentar decisões de um empreendimento, é preciso mais que isso. É fundamental que o empreendedor tenha o conhecimento, ou seja, internalize as informações disponíveis e as conecte formando sua rede de saberes – para interpretar e ser capaz de identificar nuance, ainda que sutil, do que foi planejado.

O conhecimento é capaz de engendrar a tomada de decisão e ele pode ser gerado durante o processo de elaboração de um plano de negócios, desde que o seu autor se concentre não somente em coletar dados, mas sim compreendê-los, sabendo que o cenário econômico e o consumidor mudam muito rápido e é fundamental se cercar sempre de notícias, canais de

informação, pontos de discussão que colaborem para a atualização constante do ambiente interno e externo.

A questão de pesquisa também pode ser respondida neste mesmo sentido, uma vez que o plano de negócios pode auxiliar, porém é preciso interpretar os números, informações e dados. Nele estão concentrados esforços que propiciam enxergar o cenário, o macroambiente, mas a análise profunda deve ser feita por cada empreendedor, levando em consideração os aspectos emocionais e a capacidade de realização.

Por fim, o auxílio que o plano de negócios pode proporcionar vem com a busca do empreendedor de conhecer a fundo o seu futuro empreendimento, para minimizar os riscos, mas entendendo que a velocidade de alteração de cenários não o permite encarar o planejamento como definitivo em si mesmo e bússola para suas decisões.

## REFERÊNCIAS

A Casa que Minha Vó Queria, 2014. **Painel, Rack, Estante ou home? Qual é Melhor?** Disponível em: <<http://www.acasaqueaminhavoqueria.com/painel-rack-estante-ou-home/>> Acesso em: 04 jan. 2016

BELISSA, Thais. Perfil do consumidor classe C mudou. In: **Diário do Comércio**, set., 2015. Disponível em: <<http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?id=159123>> Acesso em: 07 jan. 2016

CHIARA, Marcia. **Classes C, D e E reúnem 68% dos brasileiros.** In: O Estado de São Paulo, dez., 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,classes-c-d-e-e-reunem-68-dos-brasileiros-imp-,1604195>> Acesso em: 07 jan. 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** Dando asas ao espírito empreendedor. Barueri: Manole, 2012.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa:** Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor:** a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter. F. **O Gerente Eficaz.** Editora Zahar, São Paulo, 1974.

DRUCKER, Peter.F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986

DRUCKER, Peter.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Pioneira, 1999.

ENDEAVOR. **5 Conselhos para se Tornar um Empreendedor de Alto Impacto**. 2014. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ebook-conselhos-empendedor-alto-impacto>> Acesso em: 05.set.2015.

FELIPPE, Maria Inês. Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial. In: Revista Sala do Empresário, ed.16. São Paulo,1996. Disponível em: <[http://www.empresario.com.br/orientador/edicoes/2001\\_03/sucesso/sucesso.html](http://www.empresario.com.br/orientador/edicoes/2001_03/sucesso/sucesso.html)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

GALLUCCI, Marina. **Qual o tamanho do varejo de móveis brasileiro?**. 2015. Disponível em: <<http://www.emobile.com.br/site/varejo/qual-o-tamanho-do-varejo-de-moveis-brasileiro/>> Acesso em: 19 jan. 2016

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo**. 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_relato%20C3%B3rio%20executivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relato%20C3%B3rio%20executivo.pdf)> Acesso em: 05.set.2015.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

Revista Isto É Dinheiro. Varejo aumenta cautela e reduz planos de expansão para 2016. In: **Revista Isto É Dinheiro**, nov. 2015. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/economia/20151122/varejo-aumenta-cautela-reduz-planos-expansao-para-2016/319179>> Acesso em: 10 jan. 2016

SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. **Social e Renda – A classe média brasileira**. Brasília: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2014. Disponível em: <[http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/ebook\\_ClasseMedia1.pdf](http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/ebook_ClasseMedia1.pdf)> Acesso em: 20 dez. 2015

SCHUMPETER, A Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar uma loja de Móveis**. 2012. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/appportal/reports.do?metodo=runReportWEM&nomeRelatorio=ideiaNegocio&COD\\_IDEIA=d3497a51b9105410VgnVCM1000003b74010a\\_\\_\\_](http://www.sebrae.com.br/appportal/reports.do?metodo=runReportWEM&nomeRelatorio=ideiaNegocio&COD_IDEIA=d3497a51b9105410VgnVCM1000003b74010a___)> Acesso em: 31 ago.2015

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso em: 31 ago.2015

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar uma loja de móveis**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-loja-de-m%C3%B3veis>> Acesso em: 08 jan. 2016

SOUSA, Dayanne. **Varejo espera margens mais apertadas em 2016**, 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,varejo-espera-margens-mais-apertadas-em-2016,10000006007>> Acesso em: 10 jan. 2016

TANAKA, E. K. **“Ticket Médio” – Você planeja suas vendas com base no ticket médio?**. Out. 2015. Disponível em: <<http://blog.pr.sebrae.com.br/financas/ticket-medio-voce-planeja-suas-vendas-com-base-no-ticket-medio>> Acesso em: 19 jan. 2016

WALTENBERG, Guilherme. **Incertezas políticas impedem comércio varejista de fazer projeções para 2016**. In: Fato Online. Out. 2015. Disponível em: <<http://fatoonline.com.br/conteudo/10406/incertezas-politicas-impedem-comerciovarejista-de-fazer-projecoes-para-2016?or=i-not&p=re&i=3&v=1>> Acesso em 10 jan. 2016

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.