

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

LUÍZA CARVALHO NAUTER

**ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECÔNOMICA (EVTE) PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE UM *E-COMMERCE* DE CALÇADOS**

Viçosa – MG

2023

LUÍZA CARVALHO NAUTER

**ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECÔNOMICA (EVTE) PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE UM *E-COMMERCE* DE CALÇADOS**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal de
Viçosa para obtenção do título de
Bacharel em Cooperativismo.
Orientador: Pablo Murta Baião Albino.

VIÇOSA
2023

DADOS GERAIS

Projeto: Estudo de viabilidade técnica e econômica (EVTE) para a implementação de um *e-commerce* de calçados.

Cliente: Nauter's Studium

Descrição da Atividade: Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica para a venda de calçados (bota em couro) por uma fábrica de calçados localizada no município de Franca- SP.

Coordenador:

Pablo Murta Baião Albino, PhD

Professor da Universidade Federal de Viçosa

pablo.albino@ufv.br

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Produção de calçados por gênero no Brasil | 9 |
| Figura 2 - Comercialização de calçados adulto por um <i>marketplace</i> | 11 |
| Figura 3 - Comercialização de calçados adulto por um <i>e-commerce</i> | 12 |
| Figura 4 - Fatores chaves para aderência dos consumidores em <i>e-commerces</i> | 15 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Principais grupos que compram pela internet..... | 13 |
| Tabela 2 - Produtos mais comprados pela internet | 13 |
| Tabela 3 - Matriz FOFA do negócio | 18 |
| Tabela 4 - Investimento inicial para a venda de botas pela internet. | 27 |
| Tabela 5 - Plano para a venda de botas pela internet..... | 28 |
| Tabela 6 - Custo para produzir 300 pares de botas ao mês..... | 29 |
| Tabela 7 - Despesas fixas para a produção das botas. | 30 |
| Tabela 8 - Fluxo de Caixa para a venda de calçados pela internet, de jan à dez | 32 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|--------------------------------------|
| 1 | APRESENTAÇÃO | 7 |
| 2 | ANÁLISE DE MERCADO E ESTRATÉGIA DE MARKETING | 7 |
| 2.1 | Situação atual do setor de calçados no Brasil | 8 |
| 2.2 | <i>E-commerce</i> no Brasil | 10 |
| 2.3 | Estratégia de marketing e comercialização para a Nauter's Studium | 16 |
| 3 | ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO ATRAVÉS DA FOFA (FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS) | 17 |
| 3.1 | Forças | 19 |
| 3.2 | Fraquezas | 20 |
| 3.3 | Oportunidades | 21 |
| 3.4 | Ameaças | 23 |
| 4 | ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA | 26 |
| 4.1 | Investimento Inicial | 26 |
| 4.2 | Plano de Vendas | 28 |
| 4.3 | Produção/custo variável | 28 |
| 4.4 | Despesas fixas | 29 |
| 4.5 | Fluxo de caixa | 31 |
| 4.6 | Indicadores Financeiros | 34 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | Erro! Indicador não definido. |
| | REFERÊNCIAS | 37 |

1 APRESENTAÇÃO

O presente projeto visa avaliar a viabilidade técnica e econômica de se comercializar calçados masculinos em couro produzidos pela fábrica denominada Nauter's Studium, localizada em Franca-SP, na modalidade *e-commerce*. O empreendedor já possui uma produção voltada para o mercado externo, exportando para o Equador, mas manifestou interesse em adentrar ao mercado interno, usando canais digitais para divulgar e vender os calçados. A justificativa pela escolha de um *e-commerce* é que, no passado, esse empreendedor já possuiu lojas físicas para a venda dos seus produtos e não obteve um retorno positivo. Além do mais, pesquisas que constam nas seções posteriores nos mostra que, atualmente, ter um negócio digital possibilita algumas vantagens, sendo uma delas o alcance maior de clientes. Apesar de não possuir experiência em vender pela internet, ele acredita, baseado nos resultados de empresas semelhantes a sua que estão vendendo pela internet, que também poderá ter um retorno satisfatório. A princípio, o estoque destinado para este fim será baixo, já que o intuito do empreendedor é de se adaptar a vender pela internet, não abandonando sua atividade principal de fabricar para o mercado de exportação.

Para o objetivo central do trabalho, inicialmente foi feito uma análise de mercado do setor calçadista no contexto nacional e sobre o desenvolvimento da modalidade *e-commerce* no Brasil. O propósito foi obter informações necessárias para estruturar as estratégias de marketing e comercialização dos calçados. Posteriormente, é apresentada a análise estratégica para o negócio, através da matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

Com essas definições, foi possível fazer o levantamento de capital necessário para desenvolver e implantar a infraestrutura que, conforme exposto anteriormente, será um *e-commerce*. Assim, foi elaborado o estudo de viabilidade técnica e econômica com os indicadores financeiros e projeções dos resultados em um horizonte de 5 anos, para avaliar a exequibilidade deste projeto.

2 ANÁLISE DE MERCADO E ESTRÁTEGIA DE MARKETING

Para a elaboração da análise de mercado, foi realizada uma pesquisa do setor calçadista brasileiro considerando os concorrentes diretos que a Nauter's Studium possui, ou seja, fábricas de calçados que comercializam botas masculinas pela internet. Para afinar ainda mais a análise, essas fábricas foram escolhidas na própria região de Franca-SP, uma vez que esta é a mesma localidade a qual se encontra o empreendimento do interessado. Para além disso, foram

realizados levantamentos de dados na literatura acadêmica, revistas, jornais e órgãos de pesquisas, para entender os hábitos dos consumidores na internet, principalmente, depois da pandemia da Covid-19, em 2020, que mudou significativamente o mercado de compra e venda dos mais diversos produtos (SEBRAE, 2022).

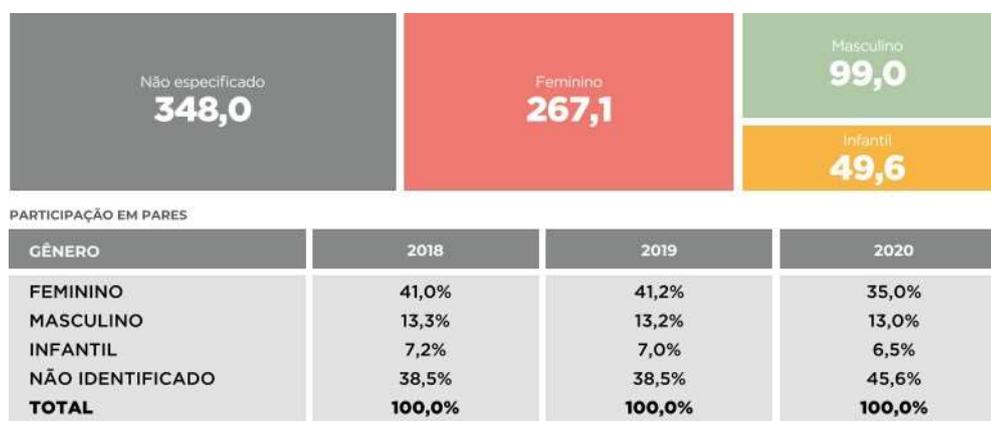
Com os resultados destas pesquisas e do estudo sobre o mercado de *e-commerce* no Brasil, foi possível estruturar o projeto para a verificação da viabilidade do negócio de comercializar calçados nos meios digitais.

2.1 Situação atual do setor de calçados no Brasil

O Brasil tem uma posição privilegiada na indústria calçadista global, ocupando a segunda posição entre as maiores receitas com a venda de calçados, tanto de couro com a venda de US\$ 16 bilhões em 2019, quanto de outros tecidos, com a venda de US\$ 29,6 bilhões no mesmo ano, estando atrás apenas dos Estados Unidos (SEBRAE, 2022). A Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) aponta que a indústria calçadista tem mais de 85% de suas vendas destinadas ao mercado doméstico (ABICALÇADOS, 2021).

Neste sentido, é esperado, para o ano de 2023 uma alta de 3% em relação a 2022 (ABICALÇADOS 2023). “Além disso, esse setor desempenha um papel significativo na economia do país, destacando-se como um dos segmentos mais importantes da indústria da moda”. Ainda segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados-ABICALÇADOS (2022), o Brasil está entre os maiores produtores de calçados do mundo, ocupando a 5ª posição no ranking global, e sendo responsável por 3,9% da produção mundial de calçados no ano de 2021 e gerando mais de 300 mil empregos diretos. Concomitantemente, o país é quarto maior consumidor mundial de calçados. No que se refere ao gênero, calçados femininos representaram em 2018 e 2019, 41 % do volume de vendas (ABICALÇADOS, 2021). A Figura 1 mostra a distribuição de vendas em milhões de pares no Brasil:

Figura 1 - Produção de calçados por gênero no Brasil



Fonte: Relatório setorial da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2021)

Sobre a dimensão do varejo de calçados no Brasil, de acordo com o relatório do Inteligência de Mercado (IMEI, 2020), nos é mostrado que em 2019 o consumo no varejo local foi de R\$55,4 bilhões, o que corresponde a um consumo *per capita* anual de R\$264,00.

Em relação à sazonalidade de vendas, quando comparada a outros setores do varejo, o segmento de tecidos, vestuário e calçados, conforme estudo de Mesquita e Martins (2011, p. 79), possui “flutuações sazonais bastante superiores às do segmento de hiper e supermercados [...]” e “com maiores volumes de vendas em maio e dezembro, o que corresponde às duas festividades mais alardeadas como campeãs de vendas, Natal e Dia das Mães”. Ainda segundo os autores o “mês de fevereiro corresponde ao menor volume de vendas, fato que pode ser explicado pelo menor número de dias” (p. 79).

Para Carloni *et. Al* (2007, p.15) os fatores-chave de sucesso no mercado de calçado variam em função dos atributos que o produto carrega. O processo de produção de calçados requer intenso uso de mão-de-obra direta e conhecimento tecnológico relativamente difundido.

Muitas vezes esse mercado é nichado de acordo com as preferências ou necessidades dos consumidores. Segundo o SEBRAE (2015), a identificação dos nichos de mercado com preferências únicas configura o novo perfil do varejo calçadista. Isso contribui para atingir resultados positivos e lucrativos. Ou seja, fábricas que produzem calçados com características e qualidades superiores, tem a possibilidade de atrair a atenção do seu público-alvo e de fidelizá-lo como cliente recorrente.

Em relação à concorrência, a maioria dos fabricantes vendem botas e calçados sociais. Além disso, grande parte atua tanto no atacado, vendido para lojas físicas, quanto no varejo,

vendendo por conta própria, havendo ainda e muitas migrações para o digital, quer seja por *e-commerces*, através desite próprio, e/ou via *marketplaces*.

Assim foram analisadas três fábricas concorrentes diretas que vendem botas de couro pela internet em Franca-SP pelo preço médio dos produtos de 299,90 para o cliente final. Os calçados são comercializados através de sites próprios das marcas e, segundo dados fornecidos pelo próprio dono da Nauter's Studium, essas fábricas concorrentes, vendem em média 1500 pares de calçados ao mês através da internet.

Para alcançar estas vendas, são percebidos práticas de promoções com ações de descontos progressivos de produtos, parcelamento em até 8 vezes sem juros, etc. Outra condição favorável de venda refere-se a dispor de frete grátis para compras acima de determinado valor, conforme a região do cliente.

2.2 *E-commerce* no Brasil

O comércio eletrônico, também conhecido como *e-commerce*, é uma modalidade que se baseia na realização de transações comerciais por meio de plataformas digitais, como em sites e/ou redes sociais (CIMATEC JR.,2023). No Brasil, o *e-commerce* tem crescido de forma expressiva nos últimos anos, muito por consequência da revolução digital, avanços tecnológicos, acessibilidade à internet e mudanças nos hábitos de consumo da população (E-COMMERCE BRASIL, 2022). Reedy e Schullo (2007) citam algumas vantagens do *e-commerce*, sendo elas: necessitar de loja física, o que reduz custos; maior flexibilidade na operação, podendo estar disponível 24 horas por dia; melhoria da imagem da organização e facilidade de divulgação; facilidade em testar novos produtos e\ou serviços, entre outros.

Neste sentido, Limeira (2012, p. 289) aponta que:

[...] as lojas virtuais possuem vantagens competitivas em relação aos varejistas tradicionais, entre elas, o potencial para interação personalizada a baixo custo com os clientes e a capacidade de atender um grupo de clientes amplo e geograficamente disperso, com eficiência, a um custo menor de gerenciamento e de manutenção do site, em comparação aos custos de manutenção de lojas físicas.

Com tais vantagens, de acordo com dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2021), o setor movimentou cerca de R\$133 bilhões em 2020, o que representou um aumento de 68% em relação a 2019. Muito desse resultado veio por consequência da pandemia da COVID-19, que acelerou ainda mais esse processo de compras *online*, uma vez que os consumidores precisaram se adaptar ao novo cenário mundial, de confinamento (SEBRAE, 2020). Ainda segundo projeção divulgada pela ABCOMM (2022), a

expectativa é que em 2023 o volume de compras *online* no Brasil atinja o crescimento de 16%, isto é, R\$ 185,7 bilhões.

De todo modo, existem diferentes tipos de comércio eletrônico no país. O mais usual é o B2C (*Business-to-Consumer*), onde as empresas vendem diretamente para os consumidores finais. Neste modelo, os clientes podem comprar uma variedade de produtos, desde eletrônicos, roupas, calçados, alimentos, entre outros, pela internet. Grandes varejistas online, como a Americanas, Mercado Livre e Magazine Luiza, são exemplos de empreendimentos que atuam no tipo B2C. Porém, no caso dessas grandes empresas, elas são intermediadoras que possibilitam que diversos vendedores utilizem de seus nomes para comercializarem seus produtos de forma *online*, através de uma plataforma integrada. Essas plataformas são conhecidas com *Marketplace*. A diferença entre elas o *e-commerce* é o fato de que este se tratar apenas uma empresa vendendo o produto, seja ela revendedora ou fabricante através de um site. Outra característica é que em uma venda por *e-commerce* não existe um intermediador. A negociação é direta entre a loja virtual e o consumidor final. A Figura 2 e 3 exemplifica uma página de *marketplace* e de um *e-commerce*:

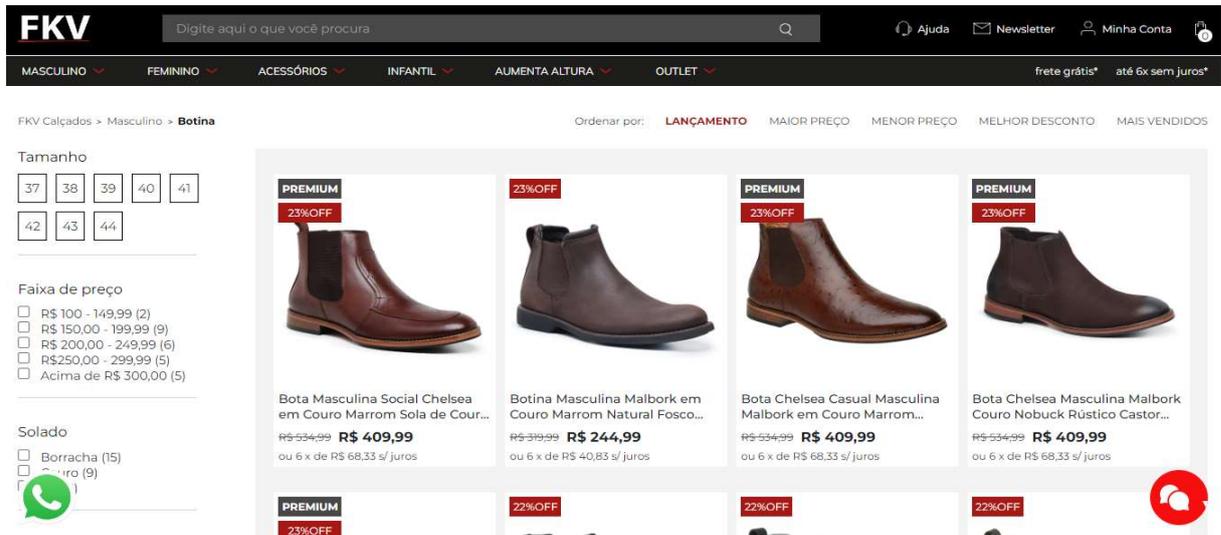
Figura 2- Comercialização de calçados adultos por um *marketplace*

The screenshot shows the Mercado Livre website interface. At the top, there is a search bar with the text 'bota couro masculina' and a filter for 'Somente em Bots'. Below the search bar, there are navigation links for 'Categorias', 'Ofertas do dia', 'Histórico', 'Meu', 'Vender', and 'Contato'. A promotional banner for 'MODA & BELEZA | CUPONS* DE ATÉ 10% OFF' is visible. The main content area shows search results for 'Bota couro masculina' with 52,967 results. On the left, there are filters for 'Tamanho' (37, 38, 38.5, 39, 39.5, 40) and shipping options like 'FULL com frete grátis' and 'Frete grátis'. Three product cards are displayed:

- Botas Texiana Masculina Em Couro Legítimo Care De Boi Barretos:** Price R\$ 183,90 (8% OFF), em 12x R\$ 17,82. Frete grátis.
- Botine Zebu Em Couro Diversos Modelos E Cores Promoção:** Price R\$ 299, em 9x R\$ 33,22 sem juros. Frete grátis FULL.
- KYLLPER Coturno Militar Masculino Confortável Em Couro Zipper:** Price R\$ 180,40 (5% OFF), em 12x R\$ 17,53. Frete grátis FULL.

Fonte: Imagem retirada do site Mercado Livre (2023).

Figura 3 -Comercialização de calçados adulto por um e-commerce



Fonte: Imagem retirada do site FKV (2023).

Dentre as possibilidades, vender por um *marketplace* é mais simples para se administrar, tanto do ponto de vista operacional como burocrático, porém no *e-commerce* você tem a liberdade de criar suas promoções e personalizar a sua forma a estrutura e funcionamento da loja virtual. Pode-se criar uma marca própria, uma identidade e provavelmente uma maior identificação com o público.

Em relação ao público, segundo pesquisa da E-Shopper Barometro realizada pelo DPDgroup (2021), foram identificados dois principais grupos de pessoas que compram por *e-commerce* no Brasil: os recorrentes (que compram por determinada categoria, todos os meses), que representam 15% do total, e os *millenials* (tendem a procurar por produtos ou serviços que carregam uma expressão de suas personalidades, procurando por experiências mais que por coisas materiais), que são 54% dos compradores. Entre os gêneros, o perfil de consumidor é de 70% do sexo feminino, com idade média de 36,8 anos para a categoria dos recorrentes e de 63% do sexo feminino com idade média de 27,8 anos para categoria dos *millenials*. Dentro dos produtos mais comprados, segundo os entrevistados pela pesquisa da E-Shopper Barometro (2021) os três principais são: saúde e beleza, com 35%; itens de moda, com 38%; e calçados, comprados por 35% das pessoas. A tabela 1 sintetiza esses grupos e tabela 2 sintetiza os produtos:

Tabela 1 - Principais grupos que compram pela internet.**PRINCIPAIS GRUPOS DE PESSOAS QUE COMPRAM PELA INTERNET**

| RECORRENTES | MILENNIAL |
|----------------------|----------------------|
| 15% DAS PESSOAS | 54% DAS PESSOAS |
| 70% DO SEXO FEMININO | 63% DO SEXO FEMININO |
| 36,8 ANOS | 27,8 ANOS |

Fonte: Elaboração própria com dados da E-Shopper Barometro (2021)

Tabela 2 - Produtos mais comprados pela internet

| PRODUTOS MAIS COMPRADOS PELA INTERNET |
|--|
| Saúde e beleza: 35% |
| Itens de moda: 38% |
| Calçados: 35% |

Fonte: Elaboração própria com dados da E-Shopper Barometro (2021)

Dessa forma, pode-se observar uma tendência de um público mais jovem em relação a outras faixas etárias que compram pela internet, sendo sua maioria do sexo feminino. Para além disso, é possível notar que artigos de uso pessoal, como roupas e calçados, são os mais consumidos pelos brasileiros.

Para disputar por maior visibilidade frente as grandes empresas, no ambiente virtual, não é necessário um alto grau de investimento relacionado a estrutura básica de uma empresa, como por exemplo a locação de espaço físico e a contratação de funcionarios em grande escala. Assim, a partir da internet, todo o processo foi facilitado, já que os empresários podem fazer do seu computador pessoal o seu comércio (KAYANO, 2008).

Além do mais, segundo Kayano (2008), os benefícios ultrapassam a esfera dos empresários, já que a redução dos custos passou a ser repassada aos consumidores finais na forma de valores mais baixos dos produtos, o que ocasiona um impulso no consumo e aumenta o poder de competitividade dessas pequenas empresas.

Se comparada a venda online com a venda para lojistas que possuem pontos físicos, o retorno financeiro para o fabricante, na venda online, pode ser maior e mais rápido, visto que, o que é praticado na comercialização para os lojistas é: o produto sai da fábrica, passa por um representante comercial que leva as amostras para os lojistas avaliarem o interesse em fazer um

pedido. Caso seja de interesse do lojista, ele compra alguns modelos, o representante comercial repassa o pedido para a fábrica produzir os calçados e enviar a mercadoria.

Essa logística acaba sendo mais custosa do que vender pela internet, uma vez que, para além da comissão paga para esse intermediário, na condição de representante comercial, é comum o fabricante ter pagamentos em cheques a serem compensados em 45, 60 ou 90 dias.

Pela internet, a fábrica eliminaria o intermediário, pois os modelos serão divulgados no site da própria marca e as vendas acontecerão diretamente ao consumidor final. Nesta disposição, o retorno financeiro passa a ser maior, pois o preço de venda do calçado para o lojista é mais baixo do que o que o consumidor final paga em uma compra.

Vale destacar que, ainda hoje, as vendas da forma “tradicional” ainda são frequentes e não necessariamente são ruim para todos os tipos de fabricantes, mas é um ponto a ser refletido, de acordo com as novas tendências do mercado atual.

Dito isso, dentre os fatores chaves para a aderência dos consumidores em *e-commerces*, uma pesquisa realizada por Silva (2022) apontou alguns parâmetros, sendo eles:

- **Qualidade do produto comercializado:** confirmou-se como fator de elevada consideração por parte das consumidores no ato da compra, constituindo o de maior relevância, com 92,2% de representatividade;
- **Confiabilidade no site:** foi reconhecido pelos consumidores com 87,1% de relevância;
- **Reputação da loja virtual e sua respectiva marca:** representou um faot de peso na experiencia de compra, com 85,3% de influência.
- **Comodidade ou conveniência na jornada de compra:** com representação de 84,5%;
- **Disponibilidade sem a limitação de horário para poder pesquisar e comprar sempre que quiser:** aquilo que deseja adquirir, em contraponto com as lojas físicas que apresentam essa limitação, com 81,9% de relevância. Esse ponto talvez seja um dos grandes diferencias de um *e-commerce*.

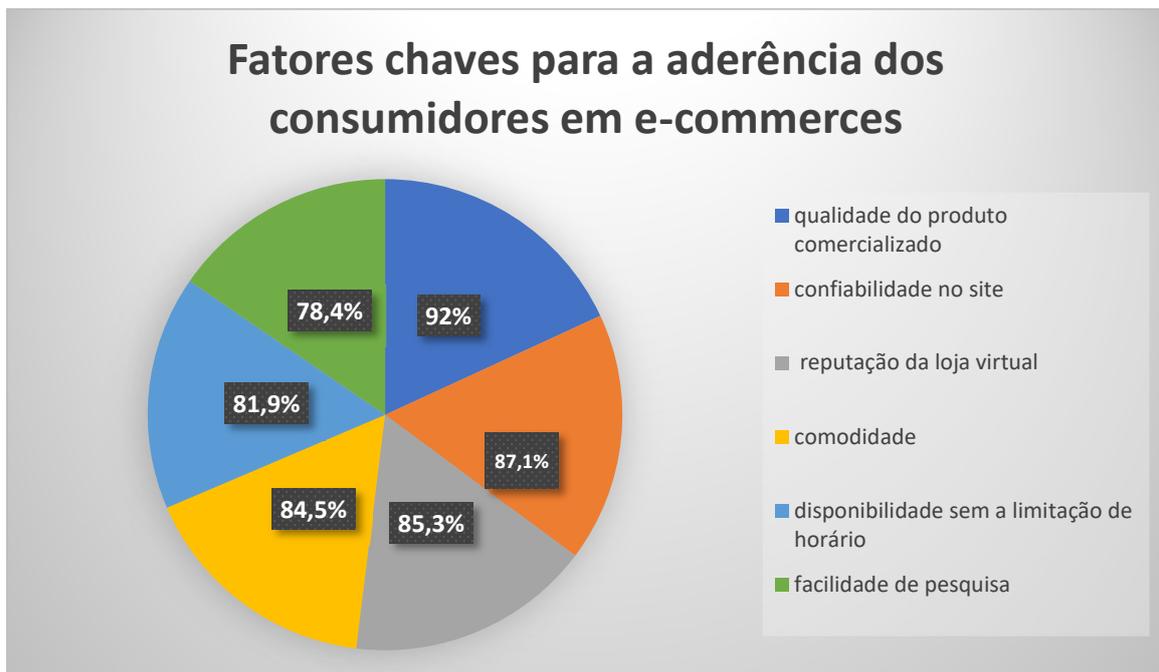
Assim, Gasparetto et al. (2021, p. 138) afirma que “os consumidores, cada vez mais, buscam modos de consumo que estejam com disponibilidade 24 horas por dia, durante os sete dias da semana, e que deve se revelar como uma tendência, mesmo após a pandemia”. Da mesma forma, o modelo de Miranda e Arruda (2004), mencionado nos trabalhos de Mattos et al. (2011, p. 81), reforça a relevância da comodidade que permite um “menor deslocamento e compra a

qualquer hora, independentemente de ser feriado ou não ser em horário comercial”.

- **Maior facilidade de pesquisa:** para encontrar o produto desejado, com 78,4% de relevância;
- **Considerar o preço da loja virtual mais acessível:** quando comparado ao deslocamento à loja física, com 76,7%.

A Figura 4 ilustra esses fatores:

Figura 4 - Fatores chaves para aderência dos consumidores em e-commerces.



Fonte: Elaboração própria baseado na pesquisa de Silva (2022).

No que se refere aos fatores de reclamações dos consumidores no *e-commerce*, o trabalho de Inocêncio et al. (2016, p. 522), onde fazem referência à pesquisa da Forbes et al. (2005), diz que “os principais motivos de reclamações estão relacionados ao serviço de entrega do produto, principalmente prazos, e falhas no atendimento, e em situações pós-compra”.

Dessa maneira, o empreendedor que pretende iniciar suas vendas em um *e-commerce* deve estar atento a toda a logística que este negócio exige. Escolher as melhores empresas de entrega tanto em termos de prazo quanto de valores, acompanhar o processo da entrega, até o cliente receber a mercadoria e, se possível, pedir uma avaliação de como foi a experiência de comprar através do seu site, contribui para amenizar os fatores de insucesso do empreendimento.

Em relação as formas de pagamento praticados no *e-commerce*, a pesquisa de Silva (2022) nos mostra que, 77,8% das compras são feitas pelo cartão de crédito; 29,9% por boleto;

19,7% por PIX; 13,7% por cartão de débito e 1,7% por transferência bancária. Pode-se notar que o cartão de crédito continua sendo o meio de pagamento mais usual dentro dessa modalidade. O PIX cada dia ganha força também neste cenário, mas vale ressaltar que, embora essa transação seja gratuita para pessoas físicas, segundo Sutto (2021), é permitido pelo Banco Central que as instituições participantes cobrem taxas de até 9% por transação comercial para pessoas jurídicas. Isso pode vir a aumentar os custos financeiros do empreendimento. Uma alternativa a incidência destes custos seria buscar instituições financeiras que não cobrem essas taxas.

De forma geral, com esses dados mostrando a força que a comercialização pela internet ganhou ao longo dos anos, vislumbra-se uma oportunidade de explorar esse meio com a criação de um *e-commerce* para a fábrica de calçados analisada. Sabendo aproveitar de forma estratégica essa oportunidade, pode-se ter um retorno satisfatório para o empreendimento. Desta forma, a seguir, será apresentada a estratégia de marketing e comercialização para que a Nauter's Studium aproveite este meio.

2.3 Estratégia de marketing e comercialização para a Nauter's Studium

Como mencionado anteriormente, a Nauter's Studium é uma fábrica de calçados que produz botas em couro. O seu escopo principal é a produção para a exportar para o Equador, onde o empreendedor mantém parcerias comerciais. Porém, como relatado, o mesmo tem interesse em vender sua produção para o mercado interno. Dessa maneira, foi manifestada essa vontade, mas ao invés de revender para lojas físicas ou até mesmo abrir sua própria loja física, depois de ter observado o comportamento de outras fábricas de calçados da região que já investem em *e-commerce*, optou por também adentrar neste meio. Sendo assim, é necessário traçar estratégias de marketing e comercialização que atenderão este fim.

Kotler (2012, p. 451) nos diz que “um canal de *marketing* transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. O autor ainda nos mostra que “os consumidores podem escolher os canais de sua preferência com base em preço, sortimento de produtos e conveniência, bem como seus próprios objetivos de compra (econômico, social ou experiencial)” (KOTLER, 2012, p. 454).

Gabriel e Kiso (2021) alertam para a importância do *omnichannel*, “onde tudo aparece em um mesmo canal”, definindo-o como “uma estratégia de integração dos diferentes canais de compra e comunicação, com o objetivo de convergir a experiência entre o *on-line* e o *off-line*”. Dessa forma, a estratégia de canais prevista a ser ofertada aos consumidores para aquisição de

produtos, e que será utilizada pelo empreendimento em questão se dará por meio de omnichannel, prevendo a plataforma de *e-commerce*, através da criação de um site de vendas próprio. Como canal complementar está prevista a criação de um perfil comercial no Instagram, plataforma que permite o compartilhamento das fotos e vídeos dos calçados para seus seguidores, os direcionando para o site de vendas. Neste sentido, para que os clientes possam entrar em contato direto com a marca para sanar eventuais dúvidas, será disponibilizado um contato de Whatsapp comercial, tanto no site quanto no Instagram.

O tipo de *e-commerce* adotado será o *Business-to-Consumer* (B2C), contemplando o nicho de botas masculinas em couro, com abrangência, a princípio, no Sudeste do país, porque, como dito anteriormente, o estoque inicial para a comercialização pela internet será baixo, o que inviabiliza atender clientes em todo território nacional.

Para a promoção da comercialização de calçados *on-line*, segundo Guimarães (2020), é fundamental investir em fotos de qualidade para a divulgação nas plataformas digitais, bem como descrever de forma completa os produtos (cores, materias, tamanhos disponíveis, etc).

Outra estratégia que será usada para o empreendimento será o anúncio pago no Google, através do *Google Ads*, método conhecido como tráfego pago. Isso possibilita o fluxo de centenas e até milhares de pessoas por mês que possuam interesse no tipo de produto anunciado.

Assim, ao buscar por determinada palavra-chave, como por exemplo “bota de couro masculina” o cliente verá o anúncio do *e-commerce* na página de busca do Google. Caso clique no anúncio, o valor relativo ao clique será debitado da conta comercial do empreendimento. O custo por clique (CPC) varia de acordo com a palavra-chave utilizada e com o perfil do buscador. Em resumo, o empreendedor pode definir quantos reais ele está disposto a desembolsar para que o seu negócio alcance a visibilidade necessária para a conversão em vendas.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO ATRAVÉS DA ANÁLISE FOFA (FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS).

Para KOTLER (2000) a análise FOFA é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem

ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo.

O uso dessa ferramenta visa alcançar os seguintes objetivos principais (SEBRAE, 2019):

- Ter uma visão interna e externa do negócio;
- Identificar os elementos-chaves para a gestão da empresa;
- Estabelecer prioridades de atuação e de decisões a serem tomadas;
- Ter um diagnóstico da saúde da empresa, como os pontos positivos e críticos.

Sintetizando, a análise FOFA apresenta um panorama geral da situação do empreendimento e quais são os fatores que podem impedi-lo ou levá-lo a ter sucesso. O negócio é avaliado em quatro perspectivas que são as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças, esboçadas dentro de um quadro. Vale destacar que, tanto as forças quanto as fraquezas dizem respeito a fatores internos, ou seja, aquilo que a empresa controla. Já as oportunidades e ameaças, são todas as externalidades que não estão no controle dela. A seguir, a tabela 3 apresenta a matriz FOFA deste projeto e, posteriormente, é detalhado os pontos encontrados em ordem de importância.

Tabela 3 - Matriz FOFA do negócio

| | 1. FORÇAS | 2. FRAQUEZAS |
|----------------|--|--|
| <i>INTERNO</i> | 1.1 <i>Know-How</i> do proprietário do negócio; 1.2 Localização geográfica do negócio; 1.3 Canal próprio; | 2.1 Baixa escala de produção para este fim – <i>e-commerce</i> ; 2.2 Pouco capital de investimento para o negócio; 2.3 Falta estrutura organizacional – falha na governança. |
| | 3. OPORTUNIDADES | 4. AMEAÇAS |
| <i>EXTERNO</i> | 3.1 Aumento do poder compra das classe C e D; 3.2 Tecnologia a favor da otimização da gestão das empresas; 3.3 Geração Z entra no mercado de trabalho. | 4.1 <i>Marketplaces</i> ; 4.2 Pouca mão-de-obra; 4.3 Grandes marcas consolidadas no mercado; 4.4 Risco Setorial; 4.5 Fraudes em meios de pagamento. |

Fonte: Elaboração própria.

3.1 Forças

As forças são os aspectos internos controláveis pela gestão do empreendimento e que oferecem vantagem competitiva e diferenciação no mercado. Neste sentido, as forças identificadas para o novo empreendimento são:

3.1.1 *Know-How do proprietário do negócio.*

Segundo a Warren Magazine (2022), *Know-how* é um sinônimo de experiência empresarial. O termo vem do inglês e significa “saber fazer” e consiste na capacidade e habilidade que um indivíduo ou uma organização possui para realizar uma tarefa específica.

No caso, o empreendedor que pretende abrir este novo negócio, possui um vasto conhecimento em confecção de calçados, visto que ele já atua neste setor a mais de 30 anos, sendo além de proprietário, consultor em produção para grandes fábricas de calçados a nível nacional e internacional.

3.1.2 *Localização geográfica do negócio*

A fábrica de calçados do empreendimento projetado localiza-se no município de Franca-SP. Essa cidade é conhecida como um dos maiores polos calçadistas no Brasil e tem à disposição inúmeros fornecedores de matéria para o setor, como couro, sola, palmilhas, etc. Tal característica favorece grandemente tais empreendimentos, uma vez que o custo de produção diminui, pois não há gastos com fretamentos ou transporte dos insumos vindos de outras localidades.

3.1.3 *Canal Próprio*

A proposta de comercialização dos calçados é através dos meios digitais, mais especificamente, um site de vendas. O empreendedor não vislumbra colocar seus produtos para vendas em *marketplaces* como Mercado Livre, Shoope, entre outros, uma vez que a margem de lucro nessas plataformas é menor pois existem taxas de comercialização neste meio a serem pagas pelo fabricante para *os marketplaces* e também, a fábrica não trabalhará com um estoque grande para suprir as demandas exigidas nessas plataformas.

A vantagem de se ter um canal próprio é que, mesmo que leve mais tempo para observar o retorno em termos de lucro, você consegue quantificar e qualificar de forma mais precisa seu público-alvo. Uma vez que o negócio tem esses dados mensuráveis, fica mais fácil competir no mercado desejado, além de obter aproximação com os clientes.

3.2 Fraquezas

As fraquezas na análise FOFA, dizem respeito as iniciativas internas do negócio que estão com desempenho abaixo do esperado. Além disso, são elementos controláveis pela gestão do negócio.

3.2.1 Baixa escala de produção para este fim – e-commerce

Por se tratar de uma fábrica de pequeno porte, cuja a função principal é produzir calçados para exportação ao Equador, o desenvolvimento de produtos a serem comercializados neste projeto será de baixa escala e estoque. Desta maneira, haverá um número limitado de vendas por mês, o que pode comprometer a relação de custo X lucro do negócio, uma vez que o negócio não será escalável.

Porém, como citado anteriormente, apesar de ser uma fraqueza, esta característica atenderá, pelo menos no início, o empreendimento, visto que não será a fonte principal de capitalização e manutenção da fábrica.

3.2.2 Pouco capital de investimento para o negócio

A falta de capital necessário para investimentos podem limitar as capacidades de expansão do negócio além de dificultar a implementação de estratégias de marketing, desenvolvimento de um site mais atraente e funcional e a aquisição de estoque suficiente. Além disso, recursos limitados causam baixa competitividade em relação aos concorrentes do setor. Isso pode impactar no crescimento na fatia do mercado e dificuldades em oferecer os produtos.

No entanto, é importante ressaltar que, embora a falta de recursos financeiros possa apresentar desafios significativos, existem maneiras de contornar esses problemas. Uma delas é otimizar o operacional e focar em estratégias que maximizem os recursos disponíveis para superar as limitações financeiras.

3.2.3 Sem estrutura organizacional – Falha na governança

Para Pinheiro (1996), as pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas. A cada 100 empresas abertas, ao fim de 6 anos, apenas 36 continuarão em funcionamento de acordo com um estudo divulgado pelo SEBRAE (2013). Ou seja, muitas vezes o desempenho e o sucesso de um empreendimento estão ligados à definição do papel que cada colaborador desempenha dentro da organização.

A fábrica de calçados analisada neste estudo é caracterizada como uma empresa de pequeno porte e um aspecto comum deste tipo de empresa é o fato de que, na maioria das vezes, o desempenho das suas atividades dependem de uma única figura central: o seu proprietário.

O funcionamento da empresa é uma continuidade da figura e personalidade de uma única pessoa. E esse sistema pode acarretar em diversas falhas, como alta dependência dos funcionários para com o dono - demora na tomada de decisão - ; sobrecarga de tarefas no dia-a-dia do proprietário, já que todas as deliberações devem passar por ele. Então deve-se pensar em uma estrutura de governança, principalmente pela intenção do empreendedor de implementar um novo negócio dentro da fábrica (*e-commerce* para a venda dos calçados).

A adoção da governança corporativa traz diversos benefícios para a empresa, mesmo que as práticas possam ser adaptadas ao porte da organização. O código das Melhorias de Governança Corporativa (2004), tem o objetivo de:

“ - Indicar caminhos para todos os tipos de sociedade – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis – visando: aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade” (IBGC, 2004).

A implementação de princípios de governança corporativa incentiva a adoção de práticas de gestão eficientes e sustentáveis, para o benefício dessa nova proposta de negócio da fábrica.

3.3 Oportunidades

Na análise FOFA, as oportunidades são fatores externos positivos que uma empresa pode identificar e aproveitar para alcançar os seus objetivos. Muitas vezes, essas oportunidades representam tendências de mercado que podem beneficiar uma organização. Essas tendências

podem surgir de várias formas, como por exemplo, as mudanças tecnológicas que a sociedade vive atualmente. Para o empreendimento em questão as oportunidades listadas foram:

3.3.1 Aumento do poder compra das classes C e D

De acordo com a Pesquisa de Hábitos de Consumo da Superdigital (2023), *fintech* do grupo Santander, o consumo das classes C e D cresceu 6% no país no final de 2022. Essa pesquisa é realizada mensalmente para traçar o perfil do consumidor dessa parcela da população brasileira.

Dentro do setor calçadista brasileiro, em 2023 haverá o consumo de, em média 755 milhões de pares, alta de 3,4% em relação a 2022. Essa projeção foi divulgada pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS,2023). Dos fatores causadores desse crescimento, pode-se destacar o aumento do poder de consumo das classes C e D. Roupas, acessórios e calçados são os itens preferidos de consumidores que compram no Brasil, sejam eles *online* ou físicos.

Segundo dados de uma pesquisa da MindMiners (2022) em parceria com a Privalia, os calçados adultos ocupam a segunda posição, com uma preferência de 69% entre os consumidores. Outro ponto importante apontado pela pesquisa é que esse consumo deve crescer, aproximadamente 42% nos próximos seis meses, ou seja os consumidores pretendem aumentar o volume de compras. Essa tendência se apresenta como uma oportunidade para o empreendimento visto que o público a ser atingido pelo negócio pode aumentar para além das classes A e B.

3.3.2 Tecnologias a favor da otimização da gestão das empresas

Podemos observar ao longo dos anos os avanços tecnológicos dentro da sociedade, seja em seu uso na vida pessoal, mas também no cotidiano empresarial. A tecnologia nesse ponto inova a cada dia criando soluções melhores para problemas antigos mostrando um enorme potencial de aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. (ATITUDE E NEGÓCIOS, 2017).

Ou seja, a otimização dos processos está disponível para todos os tipos e tamanhos de negócio, aumentando ainda mais as oportunidades, facilidades de gerenciamento e a competitividade de mercado.

Segundo dados do SEBRAE (2021) os benefícios de utilizar tecnologias em empresas de pequeno porte são diversos, mas os que se destacam são:

- **Redução de custos:** A tecnologia ajuda na organização das finanças, dando mais visibilidade a todos os gastos da empresa. Com isso, é possível checar em quais áreas é viável cortar excessos e realocar recursos.
- **Aumento da produtividade:** A tecnologia reduz ou elimina a necessidade de controles manuais, adequando as práticas operacionais. Além disso, ela padroniza processos, garantindo que o desvio padrão dos fluxos de trabalho seja mínimo.

Para além do exposto a tecnologia traz uma possibilidade de propagar os produtos para o alcance de mais pessoas, além de promover a possibilidade de obter maiores conversões através de ferramentas e mecanismos de buscas, como o Google.

3.3.3 *Crescimento da Geração Z*

A geração Z compreende os nascidos entre 1995 e 2010. As datas variam de estudo para estudo, mas, de modo geral, os *zoomers* formam a primeira geração de nativos digitais, ou seja, pessoas que nasceram em um mundo no qual o uso da internet já estava popularizado (PAGAR.ME,2022). “O mais marcante dessa geração é a sua íntima relação com a tecnologia e com o meio digital, considerando que ela nasceu no momento de maior expansão tecnológica proporcionada pela popularização da internet” (PORFÍCARO, [s.d].)

Para além disso, essa geração está começando a entrar no mercado de trabalho, obtendo maior poder aquisitivo, com hábitos de consumo voltados para inovação, realizando, pesquisas por produtos através da internet e redes sociais. Em complemento, segundo um relatório feito pela *National Retail Federation* (NRF, 2017), 87% das famílias afirmam que são influenciadas pelos filhos – muito deles integrantes da geração Z – para fazerem compras, sobretudo pela internet. Entende-se então com esses dados, uma oportunidade de prospectar esse público através dos meios digitais

3.4 Ameaças

As ameaças dentro da análise FOFA correspondem aos fatores que podem causar problemas para uma organização e que não estão sob seu controle. Podem ser quaisquer

coisas, desde questões políticas, de contexto social, etc. A seguir, são apresentadas as ameaças para o empreendimento analisado.

3.4.1 *Marketplaces*

Um *marketplace*, a exemplo do Magazine Luiza ou Shoppe, pode representar uma ameaça para um *e-commerce*. Existem alguns fatores que influenciam nesta ameaça, como uma maior variedade de produtos e múltiplos vendedores reunidos em uma plataforma. Isso pode atrair os consumidores, que buscam uma seleção de produtos em um só lugar. Além disso, com a presença de vários vendedores em um só lugar, a concorrência pode-se intensificar. Os preços podem ser mais atrativos, o que afeta a capacidade de um *e-commerce* próprio de oferecer preços competitivos por conta própria.

Mas, vale destacar que um site próprio ainda pode ter seu espaço e ser diferenciado em relação a um *marketplace*. Algumas pessoas preferem a experiência personalizada e criar uma relação única com uma marca, além de produtos mais exclusivos. Sendo assim, é importante analisar o mercado e o comportamento de consumo da população para poder extrair as melhores oportunidades no setor.

3.4.2 *Escassez de mão-de-obra na cidade do empreendimento – Franca, SP*

Este foi um problema relatado pelo próprio empreendedor interessado nesse projeto. Porém para ele, a região de Franca- SP está carecendo de mão-de-obra para a confecção dos calçados porque, como relatado anteriormente, o a modalidade *e-commerce* está muito forte na cidade. Dessa forma, pessoas que antes eram trabalhadores das fábricas, passaram a comprar os calçados prontos e venderem de forma online, fazendo disso sua de renda principal, o que ocasionou a escassez de mão-de-obra no setor produtivo local.

3.4.3 *Grandes marcas consolidadas no mercado*

Sabe-se que marcas consolidadas muitas vezes possuem uma grande parcela do mercado em seu setor. Isso significa que elas já estabeleceram um público leal e têm uma presença forte. Essa dominação pode dificultar o crescimento de novos empreendimentos, já que eles precisam competir com a credibilidade dessas marcas.

Como essas marcas já desfruta de um alto nível de reconhecimento, elas possuem uma base de clientes sólidos que confiam na qualidade do produto e na seriedade da marca, o que reflete para o consumidor uma maior segurança na hora de comprar *online*. Além disso, grandes fábricas possuem recursos financeiros, de produção e tecnológicos superiores, o que lhes permitem investir em suas plataformas digitais, através de construção de sites mais atrativos e responsivos, em campanhas de marketing em grande escala, etc. Todas essas vantagens são uma dificuldade para novas marcas e/ou pequenas empresas que pretendem competir neste mercado.

Apesar disso, novos negócios podem ter oportunidade de sucesso. Estratégias como diferenciação do produto, especificação do nicho e marketing direcionado ao público que se pretende atingir podem ajudar a superar as ameaças impostas por essas grandes marcas. Kotler (2006, p. 357) afirma que “as empresas com pequenas participações no mercado total podem ser extremamente lucrativas graças a uma “estratégia de nicho inteligente”, podendo vir a ofertar alta qualidade, cobrar preços premium, conseguir custos de fabricação mais baixos e formar uma cultura e visão corporativa muito fortes”. O importante é entender o tamanho do seu empreendimento e em quais condições ele está competindo com os demais.

3.4.4 *Risco Setorial*

O Risco Setorial é o risco que um determinado setor corre de acumular prejuízos por conta de algum fator externo que não foi previsto (MOREIRA, 2023). Então, mesmo que a empresa esteja bem no mercado, ela corre o risco dentro do seu setor de atuação. Segundo Moreira (2023), cada setor da economia corre tal risco, sem nenhum tipo de imunidade.

Trazendo para a realidade do empreendimento aqui analisado, um risco setorial seria a imposição do governo em relação as vendas *online*, com regulamentações desse tipo de transação ou a criação de alguma taxa específica para este setor. Isto pode resultar em um encarecimento das operações, o que reflete no preço final maior para o consumidor e um menor crescimento do setor.

Temos ainda um risco mais extremo, que nos dias de hoje já ocorrem eventualmente, que é a queda da conexão da internet ou plataformas como o Instagram ou Whatsapp por um período de tempo. Essa quebra de conexão pode acarretar alguns prejuízos, como atraso do recebimento do pedido, o que gera um atraso na produção e conseqüentemente, na entrega do produto para o cliente. É evidente que, se formos considerar essas eventualidades em uma escala maior, estaríamos considerando um cenário de colapso econômico, que como dito

anteriormente, é um risco mais extremo e menos provável de acontecer. Porém, a economia e os diversos setores que a compõem, passaram por mudanças ao longo das décadas que, no passado, também pareciam improváveis.

3.4.5 *Fraudes nos meios de pagamento*

As fraudes em pagamentos nos *e-commerces* são uma grande preocupação para as empresas que operam nesse setor. Elas podem resultar em perdas financeiras, danos à credibilidade da empresa, entre outros problemas. Com o aumento da venda de produtos pela internet, também cresceu o número de fraudes em *e-commerces*. Segundo uma pesquisa da ClearSale (2021), houve uma alta de 83,7% nas tentativas de fraudes durante o primeiro trimestre de 2021, em comparação com o mesmo período do ano anterior.

Na maioria das vezes, esses golpes são aplicados pelo cartão crédito, através de compras realizadas por terceiros (roubo ou clonagem de dados). Uma vez que o titular do cartão percebe que foi vítima de tal crime, ele faz uma contestação da compra junto ao banco correspondente do cartão, pedindo o estorno do valor descontado. Toda essa situação é extremamente danosa para o *e-commerce* pois, possivelmente, ele já enviou o produto e quando recebe um pedido de estorno decorrente de uma fraude, além de perder a mercadoria, ainda precisa devolver o valor recebido pela compra.

Algumas medidas de segurança que as empresas podem tomar para evitar esses golpes, segundo E-COMMERCE BRASIL (2021) são: comparação de endereços de entrega do produto e de quem está fazendo o pagamento; troca de telefonemas e e-mails entre loja e comprador; perguntas de segurança; etc.

4 ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA

A análise de viabilidade econômica deste projeto foi feita considerando a produção de botas em couro. Inicialmente, serão fabricados 3600 pares por ano (300/mês) para a comercialização no site. Este número foi delimitado pelo empreendedor que pretende começar com um baixo volume de comercialização. O estudo estabeleceu um horizonte de 5 anos. Abaixo, são detalhados o investimento inicial, plano de vendas, produção/custo variável, despesas fixas, fluxo de caixa e indicadores financeiros.

4.1 Investimento Inicial

O investimento inicial de um negócio se refere ao desembolso financeiro para a aquisição da infraestrutura e a contabilização do capital de giro para que as operações possam começar. No caso desse empreendimento, mesmo que o proprietário já possua a fábrica montada, o valor dos maquinários, mesas, instalação, entre outros, entrarão no cálculo, uma vez que, eles são essenciais para começar esse novo negócio e para avaliar a sua lucratividade como um todo e o seu custo real. Também está previsto a criação da plataforma virtual (*e-commerce*), identidade visual, fotos dos produtos, aquisição de ativos de TI (computadores, impressora, etc.), móveis de escritório, etc.

Para o capital de giro foi feito o cálculo que considerou (as contas a receber + o valor do estoque) – (as contas a pagar + valor a pagar em contas e imposto). Esses recursos partirão do capital próprio do proprietário. Vale ressaltar que o investimento inicial independe da atividade primária da fábrica (exportação) e não pretende retirar os valores mesma. Os gastos a serem despendidos no investimento inicial são apresentados na tabela 4 :

Tabela 4 - Investimento inicial para a venda de botas pela internet.

| ITEM | VALOR |
|---------------------------------|-----------------------|
| Maquinários e outros | R\$ 411.600,00 |
| Projeto elétrico | R\$ 1.500,00 |
| Construção do Site | R\$ 3.500,00 |
| Registro de domínio na internet | R\$ 164,00 |
| Ativos de TI | R\$ 2.700,00 |
| Móveis de Escritório | R\$ 7.500,00 |
| Identidade Visual e Arte | R\$ 2.000,00 |
| Fotos dos produtos | R\$ 5.000,00 |
| Investimento Inicial | R\$ 433.964,00 |

| | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Capital de Giro | R\$ 12.823,83 |
| Investimento Inicial Total | R\$ 446.787,83 |

Fonte: Elaboração própria.

Os valores expostos no quadro acima foram cotados na própria região do empreendedor (Franca-SP) com os profissionais da área, especialmente os que desenvolvem sites, identidades visuais e fotos.

4.2 Plano de Vendas

Para o plano de vendas e determinação do preço do produto, foram levados em consideração dois fatores: a análise dos preços praticados pelos concorrentes diretos e a quantidade que a fábrica irá produzir para vender pelo *e-commerce*. A tabela 5 ilustra esses valores:

Tabela 5 - Plano para a venda de botas pela internet.

| Produto | Venda Anual | Preço (venda) | Faturamento Anual (R\$) | Faturamento Anual % |
|---------------|-------------|---------------|-------------------------|---------------------|
| Bota de couro | 3600 | R\$229,90 | R\$827.640,00 | 100% |
| | | TOTAL | R\$ 827.640,00 | |

Fonte: Elaboração própria.

Conforme pode ser visto na tabela anterior, é possível notar que a distribuição anual de 3600 pares de botas de couro irá gerar um faturamento de R\$827.640,00. Em termos de distribuição mensal, seriam 300 pares/ mês a um valor de R\$ 229,90, contabilizando um total de R\$68.970,00 de receita total ao mês.

4.3 Produção/custo variável

Custo variável são aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção (SEBRAE, 2018). No caso do empreendimento em questão, os custos variáveis correspondem as quantidades de materiais necessários para produzir os 300 pares de calçados/mês. A ilustração desses materiais e valores são apresentados na tabela 6:

Tabela 6 - Custo para produzir 300 pares de botas ao mês

| Item | Custo | Quantidade | Custo variável total |
|-----------------------------|------------------|-------------------|-----------------------------|
| Couro | R\$75,00 (metro) | 66 | RS4.950,00 |
| Forro | R\$20,00 (metro) | 42,85 | R\$857,00 |
| Cola | R\$1,20 (par) | 300 | R\$360,00 |
| Palmilha | R\$3,50 (par) | 300 | R\$1050,00 |
| Palmilha interna | RS3,50 (par) | 300 | R\$1050,00 |
| Contra-sola | R\$12,50 (par) | 300 | R\$3.750,00 |
| Cadarço | R\$ 0,70 (par) | 300 | R\$210,00 |
| Linha | R\$ 0,60 | 300 | R\$ 180,00 |
| Custo variável total | | | R\$12.407,00 |

Fonte: Elaboração própria.

Em relação a quantidade do metro de couro e forro, vale dizer que, 1 metro de couro produz 4,5 pares de calçados e 1 metro de forro, produz 7 pares de calçados. Então foi feita uma regra de 3 simples, para chegar nos valores colocados.

Dessa maneira podemos notar que, o custo de produção em termos de matéria-prima para se produzir 1 par de botas de couro é de R\$ 41,35 (R\$12.407,00/300 pares). Além disso, há a incidência do imposto do Simples Nacional, que é de 10,7% para este tipo de empreendimento (de R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00 de receita bruta nos últimos 12 meses).

4.4 Despesas fixas

Além dos custos variáveis, há também as despesas fixas, que são aquelas que independem da quantidade de produto produzida. A tabela 7 demonstra as despesas fixas para a produção e distribuição de botas.

Tabela 7 - Despesas fixas para a produção das botas.

| Despesas Fixas | | |
|--|---------------------|----------------------|
| Item | Mês | Ano |
| Mão de obra de produção | R\$4.000,00 | R\$ 48.000,00 |
| Encargos sociais (13° , 1/3 férias, etc) | | R\$ 9.008,36 |
| Pró-labore | R\$8.000,00 | R\$ 96.000,00 |
| Serv.terceiros (contador e outros) | R\$400,00 | R\$4.800,00 |
| Energia elétrica | R\$300,00 | R\$3.600,00 |
| Provedor de internet | R\$200,00 | R\$2.400,00 |
| Gestor de trafego | R\$3.500,00 | R\$42.000,00 |
| Aluguel | R\$4.000,00 | R\$48.00,00 |
| Depreciação | | R\$21.945,00 |
| Seguro | | R\$4.233,00 |
| Manutenção | | R\$20.805,00 |
| Propaganda e publicidade (<i>Google Ads</i>) | R\$1.400,00 | R\$16.800,00 |
| Outros | R\$80,00 | R\$960,00 |
| TOTAL | R\$26.545,94 | R\$318.551,36 |

Fonte: Elaboração própria.

Algumas observações em relação as despesas fixas, são referentes a mão-de-obra, gestor de tráfego e publicidade e propaganda. Em relação a mão-de-obra, serão considerados dois funcionários para a produção dos 300 pares de calçados por mês o que, segundo o empreendedor interessado, é mais que suficiente. Em relação ao gestor de tráfego, este será terceirizado e

responsável pela manutenção e divulgação do *e-commerce*. Por fim, o valor de propaganda e publicidade é referente a uma estimativa de quanto o negócio precisa para fazer o tráfego pago pela internet (feito por meio de anúncios nos mecanismos de busca do Google, por exemplo).

4.5 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa elaborado neste projeto explana todas as entradas e saídas financeiras em um horizonte de planejamento de 5 anos. Ele foi elaborado a partir das receitas anuais, subtraindo os gastos fixos e variáveis e a depreciação. Assim, seguem os valores na tabela 8 :

Tabela 8 - Fluxo de Caixa para a venda de calçados pela internet, de jan à dez

| Item | Descrição | ANOS | | | | |
|----------|--|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | TOTAL 1° | 2° | 3° | 4° | 5° |
| A | SALDO INICIAL DE CAIXA | -R\$90.384,50 | -R\$149.534,50 | R\$212.234,30 | R\$574.003,10 | R\$935.771,90 |
| 1 | Saldo inicial | -R\$90.384,50 | -R\$149.534,50 | R\$212.234,30 | R\$574.003,10 | R\$935.771,90 |
| B | ATIVIDADES OPERACIONAIS (1 - 2) | R\$374.814,00 | R\$361.768,80 | R\$361.768,80 | R\$361.768,80 | R\$361.768,80 |
| 1 | RECEBIMENTOS OPERACIONAIS | R\$827.640,00 | R\$ 827.640,00 | R\$827.640,00 | R\$827.640,00 | R\$827.640,00 |
| 1.1 | Vendas | R\$827.640,00 | R\$ 827.640,00 | R\$827.640,00 | R\$827.640,00 | R\$827.640,00 |
| 2 | PAGAMENTOS OPERACIONAIS | R\$452.826,00 | R\$465.871,20 | R\$465.871,20 | R\$465.871,20 | R\$465.871,20 |
| 2.1 | Custo dos Produtos | R\$148.884,00 | R\$148.884,00 | R\$148.884,00 | R\$148.884,00 | R\$148.884,00 |
| 2.2 | Simplex nacional | R\$82.764,00 | R\$14.888,40 | R\$14.888,40 | R\$14.888,40 | R\$14.888,40 |
| 2.4 | Mão de obra indireta | R\$42.000,00 | R\$42.000,00 | R\$42.000,00 | R\$42.000,00 | R\$42.000,00 |
| 2.5 | Mão de obra de produção | R\$48.000,00 | R\$48.000,00 | R\$48.000,00 | R\$48.000,00 | R\$48.000,00 |
| | Encargos sociais (13°, 1/3 de férias, etc) | R\$ 9.008,36 | R\$ 9.008,36 | R\$ 9.008,36 | R\$ 9.008,36 | R\$ 9.008,36 |
| 2.6 | Pró-labore | R\$96.000,00 | R\$96.000,00 | R\$96.000,00 | R\$96.000,00 | R\$96.000,00 |
| 2.8 | Serv.terceiros (contador e outros) | R\$4.800,00 | R\$4.800,00 | R\$4.800,00 | R\$4.800,00 | R\$4.800,00 |
| 2.9 | Energia elétrica | R\$3.600,00 | R\$3.600,00 | R\$3.600,00 | R\$3.600,00 | R\$3.600,00 |
| 2.10 | Telefone e provedor de internet | R\$2.400,00 | R\$2.400,00 | R\$2.400,00 | R\$2.400,00 | R\$2.400,00 |
| 2.12 | Aluguel | R\$48.000,00 | R\$48.000,00 | R\$48.000,00 | R\$48.000,00 | R\$48.000,00 |

| | | | | | | |
|----------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| 2.13 | Depreciação | R\$ 21.945,00 | R\$21.945,00 | R\$21.945,00 | R\$21.945,00 | R\$21.945,00 |
| 2.14 | Seguro | R\$4.233,00 | R\$4.233,00 | R\$4.233,00 | R\$4.233,00 | R\$4.233,00 |
| 2.15 | Manutenção | R\$ 20.805,00 | R\$20.805,00 | R\$20.805,00 | R\$20.805,00 | R\$20.805,00 |
| 2.16 | Propaganda e publicidade | R\$16.800,00 | R\$16.800,00 | R\$16.800,00 | R\$16.800,00 | R\$16.800,00 |
| 2.17 | Material de limpeza e expediente | R\$600,00 | R\$600,00 | R\$600,00 | R\$600,00 | R\$600,00 |
| 2.18 | Despesas bancárias | R\$360,00 | R\$360,00 | R\$360,00 | R\$ 360,00 | R\$360,00 |
| 2.19 | Outros | | | | | |
| C | ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS | R\$446.787,83 | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 2 | Obras Civas | R\$1.500,00 | | | | |
| 3 | Máquinas e Equipamentos | R\$411.600,00 | | | | |
| 5 | Móveis e Utensílios | R\$7.500,00 | | | | |
| 6 | Equipamentos de Informática | R\$2.700,00 | | | | |
| 8 | Projetos | R\$2.000,00 | | | | |
| 9 | Outros | R\$21.487,83 | | | | |
| D | ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS | R\$12.823,83 | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 1 | Capital de Giro | R\$12.823,83 | | | | |
| E | SALDO CAIXA LÍQUIDO (A+B-C+D) | -R\$284.841,36 | R\$60.474,88 | R\$405.791,12 | R\$751.107,36 | R\$1.096.423,60 |

Fonte: Elaboração própria.

Podemos notar então, que para iniciar as atividades será necessário um investimento inicial de R\$459.611,66, considerando a compra de todo maquinário da fábrica, construção do *e-commerce*, entre outros, o que justifica o primeiro ano ter saldo líquido negativo. O investimento inicial é recuperado no segundo ano das operações. Ao final do 5º ano, o empreendimento apresenta um saldo de caixa líquido de R\$ 1.096.423,60.

4.6 Indicadores Financeiros

O primeiro indicador a ser analisado no negócio é o seu ponto de equilíbrio. Com as informações do investimento inicial, receita e despesas, é possível calcular qual é o ponto de equilíbrio do projeto. Esse indicador trata de saber qual o volume de produção ou vendas é necessário para que o empreendimento comece a dar lucro. É o momento em que as receitas e despesas se igualam aos custos, e o lucro final é zero. Depois disso, cada produto extra produzido passa gerar lucro para o negócio.

Para o empreendimento em questão, foi utilizado o cálculo do ponto de equilíbrio que nos mostra a quantidade de vendas mínima necessária para se pagar todos os custos variáveis e despesas fixas para a produção de 300 pares de botas. Considerando ainda a margem de contribuição de cada produto, é possível encontrar o ponto de equilíbrio. A margem de contribuição é o percentual que impactará nas receitas do empreendimento. Sendo assim, com custos variáveis mensais de R\$ 12.407,00 e uma estimativa de faturamento mensal de R\$68.970,00, a margem de contribuição de 82%. Dessa maneira, com despesas fixas de R\$26.587,29 e uma margem de contribuição de 82%, o ponto de equilíbrio acontece com as vendas de 141 pares de botas.

Outro indicador é Valor Presente Líquido (VPL), método que consiste em trazer para data zero todos os fluxos de caixa de um projeto, somando os valores de investimento inicial e utilizando como taxa de desconto a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). O VPL do projeto em questão, ao final de 5 anos é de R\$ 604.584,17. Com base neste valor é possível concluir que o projeto é rentável, visto que o VPL é um valor positivo, superior a zero. Este valor de VPL indica que o valor dos pagamentos futuros somados ao custo inicial estaria valendo hoje pouco mais de 600 mil reais. Entende-se que, considerando o valor do investimento inicial, alocados por exemplo, em um banco, a uma TMA de 13,76% a.a (Selic) por 5 anos, ao final deste período seu retorno seria de R\$ 345.316,24, o que é menos rentável que o investimento no projeto proposto.

Temos ainda a Taxa Interna de Retorno (TIR) que é utilizada para a análise de retorno de um projeto, sendo a taxa que um investidor obtém durante o período em que seu capital está sendo investido em um determinado negócio. De acordo com este índice, um investimento será considerado positivo quando o valor da TIR foi superior à TMA considerada pelo investidor. Neste projeto o valor da Taxa Interna de Retorno é de 65%, superior à Taxa Mínima de Atratividade utilizada na análise (Taxa Selic), que em junho de 2023 era de 13,76%. Devemos levar em consideração a natureza do negócio para justificar a TIR alta. Um *e-commerce* exige menos despesas do que um empreendimento tradicional, além de propiciar um retorno financeiro maior visto que este tipo de transação reduz custos operacionais.

Por fim, o *Payback* do projeto é o tempo de retorno do capital trazido para o valor presente. Considerando a Taxa Selic, o tempo de retorno do capital investido é de 2,13 anos, recuperando 100% do investimento. Analisando estes indicadores conclui-se que o projeto da comercialização de botas por um *e-commerce*, considerando uma Taxa Mínima de Atratividade de 13,76%, é economicamente viável

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto contribuiu para uma maior compreensão dos desafios empresariais frente ao contexto de mercado digital, exigências do público consumidor e tendências. Temos um cenário crescente de *e-commerces* no Brasil, nos mais diversos setores e cada vez mais pessoas comprando através deste canal. Entendemos as vantagens de comercializar produtos pela internet tanto do ponto de vista do empreendedor, mas também do consumidor. Conhecemos os públicos com maior aderência e o que os motivam a comprar *online*. O entendimento destes panoramas fez com que o desenvolvimento do estudo se aproximasse da realidade da natureza do negócio.

Desta forma, partindo do pressuposto descrito no parágrafo acima, este projeto propôs algumas estratégias de marketing e comercialização para o negócio. Também foi realizado uma análise estratégica através da ferramenta FOFA, para o entendimento de todas as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de se comercializar as botas pela internet. Essa análise mostrou quais pontos a empresa precisará ter mais atenção.

Por fim, para a compreensão da parte técnica e econômica para avaliar a viabilidade de criar um *e-commerce* para a fábrica em questão, foi feito um estudo relacionando todos custos, desde investimentos iniciais, de produção, entre outros, passando por preço de comercialização, as receitas e o fluxo de caixa. Houve o cálculo dos indicadores financeiros, como o VPL, TIR e Período de

Payback. Esses indicadores, demonstraram positivamente a efetividade do empreendimento, tornaram possível dizer que, a criação da plataforma de *e-commerce* para a fábrica Nauter's Studium é viável.

Sendo assim, através deste estudo, recomenda-se a implementação de uma plataforma de *e-commerce* para o alcance dos objetivos do empreendedor. Ou seja, adentrar ao mercado interno através dos canais digitais.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. (2021). **Relatório Setorial 2021 - Indústria de calçados.**

ABCOMM. **Crescimento do E-commerce e o Coronavírus.** [S. l.], 4 maio 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/ecommerce-coronavirus>. Acesso em: 12 maio 2023.

ATITUDE E NEGÓCIO. **A importância da tecnologia na otimização da sua empresa.** [S. l.], 27 dez. 2017. Disponível em: <https://atitudeenegocios.com/importancia-da-tecnologia-na-otimizacao-da-sua-empresa/>. Acesso em: 13 maio 2023.

BRANDÃO, Marcelo. **Consumo das classes C e D apresenta alta no varejo:** Pesquisa recente aponta alta de consumo nas classes C e D; entenda o que está por trás desse crescimento e quais setores foram responsáveis por este aumento nas vendas no varejo. [S. l.], 4 jul. 2022. Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/2022/07/04/classes-c-d-consumo-alta/>. Acesso em: 22 maio 2023.

CARLONI, Alessandro *et al.* SETOR DE CALÇADOS: Competitividade, Mudança Tecnológica e Organizacional. **Série Estudos Setoriais**, Senai, ed. 8, 2007.

CDL JATAÍ. **Clientes recorrentes fazem 6,5 compras por mês no e-commerce.** [S. l.], 19 abr. 2022. Disponível em: <https://www.cdljatai.com.br/clientes-recorrentes-fazem-65-compras-por-mes-no-e-commerce/#:~:text=E%20o%20volume%20de%20compras,commerce%20cresceram%2017%25%20nesse%20per%C3%ADodo>. Acesso em: 8 maio 2023

CÉSAR, Caio. **O crescimento dos marketplaces em 2021.** [S. l.]: Abcomm, 26 abr. 2021. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/o-crescimento-dos-marketplaces-em-2021/>. Acesso em: 12 maio 2023.

CIMATEC JR. **O QUE É E COMMERCE ? DEFINIÇÃO, VANTAGENS E EXEMPLOS.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.cimatecjr.com.br/o-que-e-e-commerce-definicao-vantagens-e-exemplos>. Acesso em: 14 abr. 2023.

E-COMMERCE BRASIL. **Pesquisa: 42% dos consumidores pretendem gastar mais nos próximos seis meses.** [S. l.], 21 abr. 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/pesquisa-42-dos-consumidores-pretendem-gastar-mais-nos-proximos-seis-meses>. Acesso em: 22 maio 2023.

E-COMMERCE BRASIL. **Tentativas de fraudes no e-commerce aumentam 83,7% no 1º trimestre de 2021, aponta ClearSale.** [S. l.], 19 fev. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/tentativas-fraudes-aumentam-trimestre-2021>. Acesso em: 5 maio 2023.

E-COMMERCE BRASIL. **Fatores que podem influenciar suas vendas no e-commerce.** [S. l.], 1 dez. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/fatores-que-podem-influenciar-suas-vendas-no-e-commerce>. Acesso em: 29 maio 2023.

GABRIEL, M., & KISO, R. (2021). **Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias** (2. ed.). Atlas.

GASPARETTO, J. B., BORELLA, M. R. de C., BORELLA, L. de C. (2021). **Motivações E Decisão Para Compra Definindo O Perfil Do Consumidor No E-Commerce.** Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 9(1), 117–145.

IBGC- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Melhores Práticas de Governança Corporativa.** São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 1 jun. 2023.

IEMI. **Mercado de Calçados no Brasil:** Indicadores de janeiro a outubro de 2020 e projeções futuras. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/embed/view/yPbkSuMjw9c4LVmN>. Acesso em: 7 jun. 2023.

INOCÊNCIO, F. D. C., MARQUES, É. V. (2016). **Os Melhores E Os Piores: O Boca a Boca Em Sites De Varejo Eletrônico.** Revista de Administração de Empresas, 56(5), 518–532.

KAYANO, E. H. **Comércio eletrônico: tendências e desafios no Brasil.** Desafio: Revista de Economia e Administração, v. 9, n. 18, p. 65-68, 2008. Acesso em: 10 jun. 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

MESQUITA, J. M. C. de, MARTINS, H. C. (2011). **Retail industry: seasonality in sales, and financial results**. *Brazilian Business Review*, 8(3), 64–82.

MOREIRA, Marjoel. **O que é Risco Setorial?**. [S. l.], 25 abr. 2023. Disponível em: <https://www.analisedeacoes.com/dicionario/r/risco-setorial/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

PAGAR.ME. **Quem é a geração Z e quais suas características de consumo?**. [S. l.], 11 abr. 2022. Disponível em: <https://pagar.me/blog/quem-e-a-geracao-z/#:~:text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%20compreende%20os,da%20internet%20j%C3%A1%20estava%20popularizado>. Acesso em: 6 jun. 2023.

PINHEIROS, Mauricio. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. Tese (Doutorado) - FEA-Usp, São Paulo, 1996.

POP MUNDI. **Em crise, setor calçadista de Franca enfrenta escassez de mão de obra**. [S. l.], 22 jun. 2023. Disponível em: <https://popmundi.com.br/noticia/61094/Em-crise-setor-calcadista-de-Franca-enfrenta-escassez-de-mao-de-obra>. Acesso em 12/06/2023. Acesso em: 4 maio 2023.

PORFÍRIO, Francisco. **Geração Z**. [S. l.]: Brasil Escola, 22 jun. 2023. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/geracao-z.htm>. Acesso em: 15 maio 2023.

RELATÓRIO Setorial Indústria de Calçados. *In*: EXCLUSIVO. **Mercado interno deve puxar crescimento do setor calçadista brasileiro em 2023**. [S. l.]: Abicalçados, 2 maio 2023. Disponível em: https://exclusivo.com.br/_conteudo/negocios/2023/05/02/mercado-interno-deve-puxar-o-aumento-do-consumo-de-calcados-no-pais-em-2023. Acesso em: 22 maio 2023.

SEBRAE. **Conheça a Análise SWOT:** Aprenda como fazer e os benefícios de utilizar essa ferramenta de planejamento.. [S. l.], 10 abr. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot,202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 1 jun. 2023.

SEBRAE. **Conheça os nichos de mercado para o varejo calçadista:** Investir em calçados personalizados ou com numerações maiores pode ser diferencial competitivo para seu negócio.. [S. l.], 2 out. 2015. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-nichos-de-mercado-para-o-varejo-calcadista,24804cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 14 maio 2023.

SEBRAE. **Por que pequenas empresas devem trabalhar com tecnologia?:** A tecnologia traz benefícios como a redução de custos e o aumento da produtividade nos negócios.. [S. l.], 10 jan. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-pequenas-empresas-devem-trabalhar-com-tecnologia,ccb785ada9c95810VgnVCM1000001b00320aRCR>. Acesso em: 29 maio 2023.

SEBRAE. **Coronavírus: como a pandemia impactou as vendas on-line:** Entenda a mudança de cenário pós-covid e como aproveitar os novos hábitos de consumo, vendendo seus produtos na internet.. [S. l.], 13 abr. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/coronavirus-o-impacto-nas-vendas-online,ed84f8e520f71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 maio 2023.

SILVA, Marcos. **Desenvolvimento de Negócio de E-commerce de Calçados Femininos de Tamanhos Diferenciados.** 2022. Tese (Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.

SUPERHIPER. **Qual o perfil dos clientes recorrentes de e-commerce?.** [S. l.], 24 abr. 2022. Disponível em: <https://superhiper.com.br/qual-o-perfil-dos-clientes-recorrentes-de-e-commerce/>. Acesso em: 30 maio 2023.

SUTTO, Giovanna. **Transações via Pix são cobradas de empresas; veja 5 perguntas e respostas sobre o recurso:** Muitos empreendedores foram surpreendidos com a cobrança, que é permitida pelo Banco Central; veja em quais bancos o serviço é gratuito ou não. [S. l.]:

InfoMoney, 21 maio 2021. Disponível em:
<https://www.infomoney.com.br/negocios/transacoes-via-pix-sao-cobradas-de-empresas-veja-5-perguntas-e-respostas-sobre-o-recurso/>. Acesso em: 5 maio 2023

VILELA, Luisa. **Pesquisa destaca mudanças nos hábitos e expectativas do consumidor:** Entenda quais hábitos se destacam após um ano de isolamento social e quais estratégias podem ser adotadas pelo mercado. Consumidor Moderno, 16 mar. 2021. Disponível em:
<https://consumidormoderno.com.br/2021/03/16/mudancas-habitos-do-consumidor-2021/>. Acesso em: 12 maio 2023.