

KARINA FERREIRA TAKEMURA

**PLANO DE NEGÓCIO INTERNACIONAL DE EXPORTACAO DE SANDÁLIAS DE
DEDO MARCA ACKL: DESCRIÇÃO DA EMPRESA, MISSÃO, VISÃO,
DESEMPENHO FINANCEIRO E ANÁLISE MICROAMBIENTE**

Prof. Miguel Ferreira Lima

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão de Comércio Exterior e Negócios Internacionais de Pós-Graduação FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista

COMEX 5 Unidade Florianópolis

Florianópolis - SC

2011

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna KARINA FERREIRA TAKEMURA, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão de Comércio Exterior e Negócios Internacionais do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada SOCIESC Unidade Florianópolis, no período de Setembro de 2009 a Julho de 2011, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **PLANO DE NEGÓCIO INTERNACIONAL DE EXPORTACAO DE SANDÁLIAS DE DEDO MARCA ACKL: DESCRIÇÃO DA EMPRESA, MISSÃO, VISÃO, DESEMPENHO FINANCEIRO E ANÁLISE MICROAMBIENTE**, é autêntico e original.

Florianópolis, 22 de Setembro de 2011



Assinatura

O Trabalho de Conclusão de Curso

**PLANO DE NEGÓCIO INTERNACIONAL DE EXPORTAÇÃO DE SANDÁLIAS DE
DEDO MARCA ACKL: DESCRIÇÃO DA EMPRESA, MISSÃO, VISÃO,
DESEMPENHO FINANCEIRO E ANÁLISE MICROAMBIENTE**

Elaborado por Karina Ferreira Takemura e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gestão de Comércio Exterior e Negócios Internacionais Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de 20____

Prof. Miguel Ferreira Lima

RESUMO

O objetivo deste trabalho é elaborar um Plano de Negócio Internacional para internacionalizar a sandália de dedo da empresa ACKL, localizada em São José-Grande Florianópolis. A atividade da empresa iniciou em 23 de setembro de 2009. O foco principal da marca **ACKL** é trabalhar o design da sandália de dedo transformando-a em um acessório de luxo e glamour. Atualmente a ACKL é uma empresa comercial não exportadora e deseja iniciar suas atividades de internacionalização como uma exportadora passiva.

O Plano de Negócio tem como objetivo fornecer informações para auxiliar a empresa em sua internacionalização, levantando informações do setor calçadista e informações da Flórida- EUA, país e mercado alvo de exportação.

O referente estudo realizou as análises do microambiente, macro ambiente, cenários, análise da estratégia e ações de estratégias de marketing através de pesquisas em dados secundários, pesquisas bibliográficas e entrevista com a proprietária.

O resultado final deste trabalho são informações que auxiliie a proprietária na tomada de decisão para a sua internacionalização de forma sustentável.

Palavras Chaves: Plano de Negócio Internacional, sandálias de dedos, internacionalização.

ABSTRACT

The objective of this study is to develop an International Business Plan to internationalize the flip-flop of the brand ACKL, localized in São Jose - Grande Florianópolis. The company's activity started in September 23rd of 2009. The main focus of ACKL brand is develop the design of the flip-flop, transforming it into an accessory of luxury and glamour. Currently ACKL is a trading company which do not exports, but wants to start its internationalization activities as a passive exporter.

The International Business Plan aims to provide information to help the company in its internationalization, raising the footwear sector and Florida-US information, country and target market for exportations.

The currently study analysis the micro, macro environment, scenarios, strategy analysis and strategic marketing actions through secondary data research, bibliographic research and interviews with the company's CEO.

The final result of this study brought information that helps the decision maker for sustainable internationalization.

Keywords: International Business Plan, flip-flop, internationalization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	8
2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	8
2.2 FORNECEDORES	8
2.3 ADMINISTRAÇÃO	9
2.4 DECLARAÇÃO DA VISÃO E DA MISSÃO	9
2.5 RESUMO DE DESEMPENHO	10
3 ANÁLISE MICROAMBIENTE	11
4 ANÁLISE MACROAMBIENTE	12
4.1 PAÍS ALVO - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA	12
4.1.1 <i>Flórida</i>	13
4.1.2 <i>Resumo Analítico – Flórida</i>	13
4.1.3 <i>Setores</i>	13
4.2 MACRO-MERCADO POLÍTICO, ECONÔMICO, DEMOGRÁFICO, SÓCIO-CULTURAL E TECNOLÓGICO NOS PRÓXIMOS 5 ANOS	14
4.3 OPORTUNIDADES E RISCOS SETORIAIS	14
4.4 TENDÊNCIAS SETORIAIS	15
4.4.1 <i>Carga Tributária/encargos</i>	15
4.4.2 <i>Análise SWOT</i>	15
5 ANÁLISE DE CENÁRIOS	16
6 ANÁLISE ESTRATÉGICA	17
7 AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	18
7.1 ESTRATÉGIA DO PRODUTO	18
7.2 ESTRATÉGIA DOS SERVIÇOS	18
7.3 ESTRATÉGIA DE PREÇOS	19
7.4 ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO	19
7.5 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	20
8 PARTE INDIVIDUAL: DESCRIÇÃO EMPRESA, MISSÃO, VISÃO, DESEMPENHO FINANCEIRO E ANÁLISE MICROAMBIENTE	22
8.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	22
8.1.1 <i>Produtos</i>	22
8.1.2 <i>Administração</i>	24
8.1.3 <i>Operações</i>	25
8.1.4 <i>Concorrentes e Distribuição de Mercado</i>	26
8.2 DECLARAÇÃO DA VISÃO E DA MISSÃO	28
8.3 DESEMPENHO FINANCEIRO	29
8.3.1 <i>Demonstração de Resultados</i>	29
8.3.2 <i>Demonstração de Fluxo de Caixa</i>	32
8.3.3 <i>Análise horizontal e vertical</i>	33
8.3.4 <i>Análise de Desempenho ACKL</i>	36

8.4	ANÁLISE MICROAMBIENTE	41
8.4.1	<i>Análise das Forças Competitivas</i>	41
8.4.2	<i>Avaliação da Rivalidade entre os Competidores</i>	43
8.4.3	<i>Avaliação do Poder de Barganha dos Compradores</i>	43
8.4.4	<i>Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores</i>	45
8.4.5	<i>Avaliação de Ameaça de Novos Concorrentes</i>	46
8.4.6	<i>Avaliação de Ameaça dos Substitutos</i>	47
	CONCLUSÃO	48
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico do setor calçadista brasileiro teve início no ano de 1824, na região do Rio Grande do Sul, onde se instalaram imigrantes alemães que trouxeram a cultura do artesanato, principalmente em artigos de couro. Primeiramente a produção era caseira e em 1888 foi montada a primeira fábrica de calçados no Brasil. Desde então, a necessidade de ampliar a comercialização de calçados fomentou o setor. Na década de 1960, iniciou a comercialização do setor fora do país. Em 1968 o Brasil passou a realizar a exportação em grande escala para os Estados Unidos, conforme histórico da Abicalçados.

Atualmente os calçados não são vistos como um bem básico, mas sim um produto de alto valor agregado, onde a qualidade e, principalmente, marca e a diferenciação é levada em conta. Os grandes players do mercado detêm o intangível do produto, que é a marca e logo, terceirizando a produção dos produtos.

Pensando na diferenciação do produto, a empresa ACKL criou uma marca com uma linha de sandálias de dedo que busca um perfil diferenciado de clientes. Com atuação no mercado nacional, a empresa acredita no potencial do comércio exterior para a expansão do seu mercado.

O presente plano de negócios fornece informações para auxiliar a empresa em sua internacionalização, levantando dados do setor nos Estados Unidos, onde é o país-alvo de exportação.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Por motivo de sigilo empresarial, é solicitado pela proprietária a não divulgação do nome fantasia e dados cadastrais da empresa. Diante do exposto, em substituição ao nome fantasia da empresa utilizaremos a sigla ACKL.

Com um *home office* em São José, região da grande Florianópolis, o ramo de atividade comércio e fabricação de calçados, acessórios e vestuários.

A empresa é nova, tendo iniciado suas atividades em 23 de setembro de 2009. Sua marca, contudo, foi criada há aproximadamente dois anos, dentre o portfólio dos produtos comercializados pela empresa estão roupas, acessórios (pulseira, colares, cintos, bolsas, etc), sapatilhas, e especialmente as sandálias de dedo, sendo estas o objeto do presente trabalho.

O foco principal da marca **ACKL** é trabalhar o design simples da sandália de dedo transformando-a em um acessório de luxo e glamour. As inspirações são influenciadas por comportamentos socioculturais e tendências do mundo da moda. Em cada nova coleção é utilizada uma ampla gama de materiais escolhidos criteriosamente com um vasto número de cores, padrões e estilos que se sobressaem em cada estação.

As sandálias ACKL são produzidas com material de alta qualidade desenvolvido para marca. São super leves e macias ao calçar; a sola possui uma padronagem de pequenas coroas e delicada *strass*; o material da sola é de borracha ultra-resistente. Com um design feminino, as sandálias ACKL são ainda embaladas em caixas especialmente confeccionadas.

2.2 FORNECEDORES

Os chinelos são manufaturados, pré-fabricados e montados na fábrica terceirizada, sem interferência nas técnicas de produção. Os produtos utilizados na produção das sandálias são couros sintéticos, borrachas e acessórios em plástico. A própria ACKL é quem controla a qualidade dos seus produtos, o custo e os prazos.

2.3 ADMINISTRAÇÃO

Devido a sua pequena estrutura, a administração é centralizada e o relacionamento com fornecedores e representantes de vendas é realizada virtualmente e presenciais quando necessário. As vendas são feitas através de blogs entre outras ferramentas online, e com representantes situados nos estados de BA, PE, RJ, SC e SP. Seus representantes recebem 5% sobre as vendas e têm exclusividade em suas regiões.

Atualmente a empresa conta apenas com uma diretora proprietária, que centraliza todas as funções da empresa. A contabilidade é terceirizada, assim como são contratados *freelancers* para trabalhos pontuais, como o desenvolvimento do site, divulgação e a proprietária possui experiência em projetos envolvendo players internacionais.

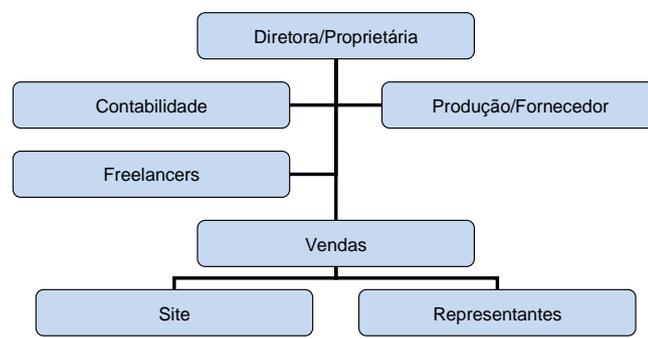


Figura 1 - Organograma da empresa
Fonte: Empresa ACKL

O contato com os clientes e pós venda se centraliza no via site, e mediante a participação em eventos (como feiras – tais como o Clube do Bazar - e apoio em produções como o show de teatro Confissões de Adolescentes e Cócegas).

2.4 DECLARAÇÃO DA VISÃO E DA MISSÃO

VISÃO: Ser referência nacional de tendência e qualidade na confecção de calçados e acessórios modernos e diferenciados, de alto valor agregado.

MISSÃO: Produzir e comercializar calçados e acessórios com design moderno, confortáveis e de alta qualidade.

MISSÃO DO PROJETO: Contribuir para que a empresa se internacionalize de forma sustentável.

2.5 RESUMO DE DESEMPENHO

A DRE (Demonstração de Resultados) abaixo demonstra os resultados obtidos com um lote piloto de 3 mil pares. Apesar da empresa ainda não ter seu controle de custos e despesas completamente definido, pode verificar-se que os resultados foram satisfatórios.

Apuração Janeiro de 2010 a Agosto de 2010	2010 - Lote Piloto 3.000 pares		
	Valor unitário	Valor Total	
Custos totais de produção I	R\$ 10,67	R\$ 32.010	
Custo de Produção	R\$ 10,00	R\$ 30.000	
Custos Variáveis	R\$ 0,67	R\$ 2.010	
Despesas administrativas II		R\$ 9.240	
Contador	R\$ 255,00	R\$ 2.040	
Telefone	R\$ 600,00	R\$ 4.800	
Outros	R\$ 250,00	R\$ 2.000	
Net	R\$ 50,00	R\$ 400	
Despesas promoção II		R\$ 9.613	
Desenvolvimento site		R\$ 900	
Promoção de eventos promocionais		R\$ 1.813	
Participação em feira Franca SP		R\$ 6.900	
Nº vendas varejo	R\$ 49,90	200	R\$ 9.980
Nº vendas atacado	R\$ 24,90	2565	R\$ 63.869
Receitas			R\$ 73.849
Impostos		7%	R\$ 5.169
Despesas e Custos (I+II+III)			R\$ 50.863
Receita Líquida			R\$ 17.816
Estoque		235	R\$ 2.507

Quadro 1 - Demonstração de Resultados
Fonte: Empresa ACKL

Como este está sendo o primeiro ano de atividade da empresa, não há um passado para comparar. Com o primeiro lote de 3.000 pares houve um resultado satisfatório, sendo que uma parte do lucro está sendo direcionada à nova coleção, que contará com 10.000 pares.

Até o final de 2011 a empresa pretende abrir uma loja tipo *show room* e escritório. Com isso, espera-se um aumento de seus custos variáveis e fixos, sendo que seu desafio será o de crescer com sustentabilidade.

3 ANÁLISE MICROAMBIENTE

Levantamos como principais concorrentes da ACKL no mercado interno bem como na Flórida, as marcas Havaianas, Melissa e Reef, sendo que das três marcas, duas são brasileiras.

As forças que mais impactam na empresa são o poder de barganha dos fornecedores e a presença de produtos substitutos. Temos também que o principal concorrente é a marca REEF, em segundo a Melissa e em terceiro a Havaianas. Há também a ausência de poder de barganha da ACKL junto a seus fornecedores, já que não conta com a produção em escala que apresentam seus competidores.

A principal barreira a novos entrantes reside no registro da marca, na diferenciação dos produtos e acesso aos canais de distribuição. A necessidade de capital não representa grande barreira.

A ACKL possui produtos substitutos diretos, como o são as Havaianas, pois o consumidor não diferencia sandálias de dedo (produto de maior valor agregado) com o simples chinelo de dedo. Além disso, conta com grande concorrência ampliada, por tratar-se de item não essencial.

4 ANÁLISE MACROAMBIENTE

Em função das características do produto, o destino das exportações da empresa é o Estado da Flórida, nos Estados Unidos, é um dos 50 estados dos Estados Unidos da América, localizado em sua porção Sudeste, é o mais meridional dos 48 estados da parte continental do país.

Sua escolha se deve por apresentar fácil aceitação a produtos brasileiros e bens afins, por sua semelhança de seu clima com o Brasil, pelo comportamento ditado por tendências “fashion” de seu público, e ainda pela aceitação cultural das sandálias brasileiras, que está dentre os hábitos de consumo da população.

4.1 PAÍS ALVO - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Segundo pesquisas nos sites da CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA) e APEX BRASIL, os Estados Unidos é o terceiro maior país do mundo pelo tamanho depois de Rússia e Canadá, com 9,826,675 km². Está localizado na América do Norte, entre os países México e Canadá. Possui um clima temperado, mais tropical no Havaí e Florida. Um território com uma vasta planície central, montanhas no oeste, colinas e montanhas baixas no leste, vales e topografias vulcânicas na região do Havaí.

Possui uma população de 307.212.123 (Julho 2010 est.), terceiro país mais populoso depois da China e Índia. Esta população divide-se em:

- 20,2% de 0-14 anos de idade;
- 67% de 15-64 anos de idade e;
- 12,8% com 65 anos ou mais.

A idade média é de 36,8 anos, sendo que é de 35,5 para os homens e 38,1 anos de idade para as mulheres, 82% da população americana vive em área urbana.

Os Estados Unidos tem uma taxa de crescimento populacional: 0,977% (2010 est.), uma taxa de natalidade: 13,83 nascimentos/1.000 habitantes (2010 est.) e uma taxa de mortalidade: 8,38 mortes/1.000 habitantes (Julho 2010 est.), a expectativa de vida é de 78,11 anos (75,65 homens e 80,69 mulheres).

4.1.1 Flórida

Segundo informações da APEX Brasil, o Estado da Flórida é o mais populoso do sudeste dos Estados Unidos com 18,5 milhões de habitantes (2009), conforme projeções do U.S. Census Bureau. Isto o coloca como o 4º Estado mais populoso dentre os cinquenta que compõem o país. A Flórida também apresenta um dos maiores crescimentos demográficos do país, especificado por uma evolução média da população de 1,3% entre os de 2004-2009. O Estado concentra um grande contingente populacional de origem latina ou hispânica, cerca de 21% do total da população, o equivalente a 3.848.951 habitantes.

4.1.2 Resumo Analítico – Flórida

Com uma área de 86.786,80 km² a Flórida possui 184,17 pessoas por Km². Sua população (2009 est.) é de 18.537.969, sendo que 6,3% da população são menores de 5 anos; 21,9%, menores de 18 anos; 17,2%, maiores de 65 anos. De toda a população, 50,8% são mulheres. A Flórida possui 6.337.929 de famílias. A renda familiar média é de US\$ 47.802/ano. A renda monetária per capita é de US\$ 21.557. A Flórida possui 13,3% de pessoas abaixo da linha de pobreza.

O PIB da Flórida é maior que o PIB da Turquia, que foi de US\$ 730 bilhões em 2008, ou da Argentina, que foi de US\$ 328 bilhões. Sua população é apenas um pouco maior que a população do Estado do Rio de Janeiro.

4.1.3 Setores

O estado da Flórida é foco para turistas estrangeiros e estadunidenses, eles são atraídos pelos parques de diversões, praias e o clima mais quente que a média do país. Isso faz com que o estado dê ênfase a este setor de serviços. Juntamente com o desenvolvimento do estado existe oportunidade para o crescimento do mercado imobiliário, que é aquecido não somente pela população local, mas por aqueles que buscam investir no Estado. Assim, as atividades imobiliárias têm a maior participação no PIB da Flórida, correspondendo a 17% do

estado em 2007. Outros destaques para esse setor são a construção civil e os serviços administrativos.

O Brasil é o quinto maior fornecedor da Flórida, estando após China, Japão, Colômbia e Costa Rica.

4.2 MACRO-MERCADO POLÍTICO, ECONÔMICO, DEMOGRÁFICO, SÓCIO-CULTURAL E TECNOLÓGICO NOS PRÓXIMOS 5 ANOS

Com a análise do macro-mercado Americano identificou-se que, apesar da crise de 2009, os Estados Unidos é um mercado com ótimo potencial para o negócio a ser implantado. Isso se dá ao fato, principalmente, que o público alvo – mulheres de 15 a 65 anos – representa mais de 50% dos 67% da população norte americana, e o país ainda apresentar o segundo maior PIB do mundo.

No ano de 2009 o país importou aproximadamente US\$1,563 trilhões, sendo assim, o segundo país que mais importou no mundo. Esses dados provam que, mesmo com a crise do último ano, o país vem se recuperando e manteve um padrão de consumo estável, exceto no mercado automobilístico e principalmente imobiliário, diminuindo sua participação no mercado americano. Já no setor do negócio a ser implantado, a economia não apresentou grandes variações, viabilizando a expansão internacional da empresa ACKL.

4.3 OPORTUNIDADES E RISCOS SETORIAIS

A empresa está inserida no setor calçadista. De acordo com a Abicalçados, a exportação desse setor, desde 2007, sofreu um decréscimo, muito embora em 2010 tenha apresentado uma melhora relativa em relação ao ano anterior.

Os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro, detendo 25,7% do valor total exportado, de acordo com a ABICALÇADOS.

Já de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o parque calçadista brasileiro hoje contempla mais de 7.200 indústrias, que produzem aproximadamente 665 milhões de pares/ ano, sendo que 189 milhões são destinados à exportação.

Seus segmentos, de acordo com a ABICALÇADOS, são: Calçados Femininos, Masculinos, infantil, ortopédicos, de segurança do trabalhador e esportivos.

4.4 TENDÊNCIAS SETORIAIS

4.4.1 Carga Tributária/encargos

A classificação do produto na Nomenclatura Comum do MERCOSUL dá-se pelo código 64022000, como “calçados com parte superior em tias ou correias, com saliências (espigões) que se encaixam na sola”.

Para exportação não há incidência de impostos e tributos.

4.4.2 Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Interno	Criação Criatividade Diversificação Poder de comunicação nas redes sociais	Estrutura física para expor produtos Equipe reduzida Dependência do fornecedor Força de venda reduzida Recurso financeiro limitado
	Oportunidades	Ameaças
Externo	Tendência no uso das sandálias de dedo como acessórios Incentivo financeiro do governo para pequenas empresas Crescente utilização de produtos fabricados de maneira sustentável	Novos entrantes Poder de barganha dos concorrentes Poder de barganha com o fornecedor Valorização da moeda

Quadro 2 - Matriz SWOT
 Fonte: Elaboração Própria

5 ANÁLISE DE CENÁRIOS

Os dois fatores que precisam ser considerados no tocante aos cenários são os seguintes:

- a) O mercado-alvo. A evolução do PIB da Flórida teve um crescimento maior que o geral dos Estados Unidos recentemente; e o mesmo se deu no tocante à renda familiar, sendo que o país é o principal comprador do calçado brasileiro. Ademais, a Flórida tem vocação turística (menos exposta à crise, dado seu perfil consumidor), e o país já apresenta sinais de recuperação econômica.
- b) A indústria brasileira. Apesar de termos um grande parque fabril e exportarmos muito para os Estados Unidos, a demanda de exportação deste país tem diminuído a cada dia, em função do alto custo de produção nacional e alta competitividade dos mercados asiáticos.

Mesmo com a crise internacional e a alta competitividade chinesa, o presente plano de negócios se justifica pela demanda existente na Flórida (em funções de suas características geográficas, econômicas e vocacionais); da alta reputação do calçado brasileiro (pelo histórico de exportações havido); e pelo custo competitivo com que as sandálias ACKL chegam ao consumidor final, pela forma com que são produzidas.

Os cenários então assim se postam: otimista (desvalorização do dólar e recuperação econômica global); realista (calçado na crise, mas compensado pela vocação turística do local); e pessimista (desaceleração do mercado consumidor). O presente plano suporta uma queda do dólar na casa de 30%.

6 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Atualmente a ACKL é uma empresa comercial não exportadora e deseja iniciar suas atividades de internacionalização como uma exportadora passiva, com exportação contando com um representante no país além das vendas concomitantes via sites e blogs.

O plano de negócios busca internacionalizar marca e produto para o Estado da Flórida em até 5 anos. Nos primeiros seis meses se iniciará a atuação da empresa no mercado exterior; em um ano, se aumentará a produção de 3000 pares para quinze mil; e em cinco anos se pretende consolidar a marca em solo americano, mediante representações nas principais cidades da Flórida.

A estratégia de penetração será de explorar o mercado americano aproveitando-se da boa fama que as sandálias de dedo brasileiras já dispõem no exterior, focando-se na diferenciação do produto. Buscar-se-á exportar diretamente para as boutiques, *resorts* e *beach clubs*, para ir de encontro ao público alvo selecionado.

7 AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

7.1 ESTRATÉGIA DO PRODUTO

As sandálias de dedo são voltadas ao público feminino. Trabalhar-se-á com apenas uma coleção por ano, de primavera a verão, que poderá ser aproveitada tanto no hemisfério norte quanto sul.

Também serão desenvolvidos acessórios, como bolsas e cintos, que combinem com as sandálias, para dar extensão à marca e possibilitar que o consumidor não veja a sandália como um simples calçado, mas sim como acessório a ser usado em diversas ocasiões. As cores dos produtos serão alteradas a cada coleção, seguindo as tendências.

A diferenciação da concorrência se dará pela qualidade e exclusividade do material, pelo design agregado, e por ser mais leve que as concorrentes – sendo ideais para lazer e descanso. Sua embalagem é ambientalmente correta – caixa de papelão reciclado com design que lembra a marca, que pode ser reaproveitada.

7.2 ESTRATÉGIA DOS SERVIÇOS

A ACKL tem um compromisso com seus clientes, o de prestar o melhor atendimento possível, seja via site ou mediante seu representante internacional. Para tanto, buscará buscar segurança nas operações e pontualidade nos prazos de entrega estabelecidos.

Caso o adquirente tenha alguma reclamação por defeitos, a empresa seguirá a política de reposição imediata e, em até trinta dias, a troca será efetuada com a apresentação da nota fiscal. Para tanto, deverá sempre disponibilizar quantidades reservas do produto ao seu representante no exterior para que o mesmo possa realizar as trocas.

Estar sempre à disposição para eventuais dúvidas e reclamações sobre seus produtos faz com que seus compradores se mantenham fiéis e continuem adquirindo itens da ACKL. E como este tipo de produto não existe uma vida longa, torna-se inviável fornecer ao cliente uma garantia de longo prazo.

7.3 ESTRATÉGIA DE PREÇOS

Entende-se, no caso da ACKL, que o preço não se posiciona como o principal apelo à aquisição do produto, mas sim a sua diferenciação e qualidade. Testes realizados pela empresa revelaram que a demanda pelo produto, da forma com que se encontra posicionado, é relativamente inelástica.

De acordo com dados da empresa, a fim de apenas cobrir os custos, cada par de sandálias deve ser disponibilizado no porto, pronto para embarque FOB, a um preço de R\$ 12,00 (doze reais), desde que o pedido mínimo seja no importe de 300 pares em meio de pagamento a vista na forma de transferência bancária com depósito na conta corrente da proprietária. Caso o pedido mínimo seja de 2.000 pares, o custo se altera para cerca de R\$ 9,00. A intenção da empresa é trabalhar com uma margem de lucro de 100%, disponibilizando o produto a USD 15,90 (quinze dólares e noventa centavos de dólar), FOB.

Como a estratégia logística escolhida pela empresa para entrada no território americano será mediante a escolha de um representante, este se responsabilizará pelos custos de importação dos chinelos, sendo que fará tanto a distribuição do produto por ele vendido como aquele comercializado via internet pela própria ACKL.

7.4 ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

Sugerem-se para a ACKL as variáveis abaixo como melhor relação custo-benefício aplicável nas suas expectativas de direcionar o seu produto em 80% para o mercado varejo (maior rentabilidade) e 20% para o mercado atacado:

a) Participar de feiras internacionais na Flórida, com objetivo de conhecer melhor o mercado, os concorrentes, consumidores e buscar uma parceria de representação internacional dos seus produtos com exclusividade.

b) Agentes de Compra e Trading Companies com contratos de exclusividade: na nossa percepção, o canal efetuado através de um representante local é fundamental para diminuir riscos e não gerar grandes investimentos sem garantia de retorno imediato.

c) Utilizar o site como fonte de venda global: Os contatos e vendas comerciais através do site na região com representação comercial internacional seriam direcionados para o atendimento do representante local, gerando o mesmo percentual de agenciamento. A logística de entrega ficaria sob a responsabilidade do representante (prestação de serviços que fará jus ao agenciamento), de acordo com cálculo do valor apresentado pelo software de

gestão.

Outra possibilidade ainda que está sendo estudada é a formação de uma parceria com uma grande loja de vendas via web em todo o território americano, que demonstrou interesse na importação de um lote inicial do produto. Encontra-se em fase de negociação.

De acordo com esta estratégia, portanto, a empresa estaria se posicionando inicialmente como uma exportadora pré-ativa, voltando a sua ênfase para o mercado, e preparando-se para o mercado internacional com a participação em feiras e em capacitação de recursos humanos. Em um segundo momento, a empresa se caracterizaria como exportadora ativa, de modo a não eliminar a intermediação dos seus representantes internacionais, mas ter o controle dos agentes de compra sobre suas operações.

7.5 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

O Planejamento Estratégico de Comunicação deve ser compreendido como sendo parte do Planejamento Estratégico da empresa.

O que está sendo proposto é um Plano de Comunicação que deverá ser analisado, e, dentro dos objetivos da empresa, quais as ações que deveriam fazer parte de uma estratégia para possibilitar a sua internacionalização de forma sustentável.

Com um planejamento estratégico que lhe permita mapear os fatores críticos de sucesso, ela poderá desenvolver estratégias que contribuirão para atingir as metas propostas, assim como, irem de encontro à missão e visão da empresa.

Cabe lembrar que a probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em seu mercado alvo, mas também das suas competências para superar seus concorrentes.

A ACKL precisa criar através da sua estratégia de comunicação vantagem competitiva que seja perceptível aos consumidores, portanto, a partir do que foi definido nas oportunidades de mercado, aliado aos pontos positivos do produto, objetivamos criar vantagem competitiva e gerar na mente dos consumidores o desejo de adquirir produtos ACKL.

Proposta de comunicação institucional promocional

O fortalecimento de uma marca, sem dúvida alguma, passa pela elaboração de estratégias de mercado que a coloquem na mente dos consumidores. Uma boa tática pode ser o uso de ações integradas em diversos canais de comunicação, entretanto, como a ACKL deseja penetrar no mercado internacional com o menor risco possível, ações integradas com o seu representante são fundamentais para o sucesso do projeto.

Dentro de algumas alternativas, citamos a divulgação em revistas focadas para o mercado alvo, destaques em lojas especializadas, assim como, algumas ações a serem executadas para fortalecimento da marca e aumento da penetração no mercado. Dentre estas, estariam a criação de um cartão fidelidade, exposição dos produtos em shoppings, criação de um SAC, participação em Projetos sociais, avaliação mensal dos resultados comerciais. Somadas, tais ações teriam um custo anual estimado de cerca de 23 mil dólares.

8 PARTE INDIVIDUAL: DESCRIÇÃO EMPRESA, MISSÃO, VISÃO, DESEMPENHO FINANCEIRO E ANÁLISE MICROAMBIENTE

8.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Por motivo de sigilo empresarial, é solicitado pela proprietária a não divulgação da razão social, nome fantasia e dados cadastrais da empresa objeto deste trabalho.

Diante do exposto, em substituição ao nome fantasia da empresa utilizaremos a sigla **ACKL**.

Com um *home office* em São José, região da grande Florianópolis, está localizada a empresa **ACKL**. A principal atividade é a criação e venda de sandálias de dedo femininas, acessórios e vestuários.

Ramo de atividade: Comércio e Fabricação de Calçados, acessórios e vestuários.

Código e descrição das atividades econômicas secundárias:

- 47.89-0-01 - Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos
- 47.82-2-01 - Comércio varejista de calçados
- 46.43-5-01 - Comércio atacadista de calçados

Situação legal: Pessoa jurídica de direito privado enquadrada como Micro Empresa no âmbito da Receita Federal.

A empresa é nova, tendo iniciado suas atividades em 23 de setembro de 2009. Sua marca, contudo, foi criada há aproximadamente dois anos.

8.1.1 Produtos

Dentre o portfólio dos produtos comercializados pela empresa estão roupas, acessórios (pulseira, colares, cintos, etc), bolsas, sapatilhas, e especialmente as sandálias de dedo, sendo estas o objeto do presente trabalho.

O foco principal da marca **ACKL** é trabalhar o design simples da sandália de dedo transformando-a em um acessório de luxo e glamour. As inspirações são influenciadas

por comportamentos socioculturais e tendências do mundo da moda. Em cada nova coleção é utilizada uma ampla gama de materiais escolhidos criteriosamente com um vasto número de cores, padrões e estilos que se sobressaem em cada estação.

As sandálias ACKL são produzidas com material de alta qualidade desenvolvido para marca. São super leves e macias ao calçar; a sola possui uma padronagem de pequenas coroas e estrass delicada; o material da sola é de borracha ultra-resistente. Com um design feminino, as sandálias ACKL são ainda embaladas em caixas especialmente confeccionadas. Abaixo apresentamos os produtos da coleção 2011:



Através de sua divisão de eventos, a empresa também oferece sandálias personalizadas para casamentos, festas de 15 anos, formaturas, eventos e brindes corporativos.

8.1.2 Administração

Um plano de crescimento está sendo montado e com isso, a contratação de funcionários com foco voltado para o mercado, havendo assim uma maior divulgação da marca e dos produtos. O critério a ser utilizado para a seleção é experiência em vendas nos mercados interno e externo.

Devido a sua pequena estrutura, a administração é centralizada e o relacionamento com fornecedores e representantes de vendas é realizada de modo virtual e, em alguns casos, presenciais quando necessário. As vendas são feitas através de blogs entre outras ferramentas online, e com representantes situados nos estados de Bahia, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo.

As vendas em Atacado são realizadas através dos representantes, localizados em SC, SP, RJ, BA, PE e ferramentas online.

Atualmente a empresa conta apenas com uma diretora proprietária, que centraliza todas as funções da empresa. A contabilidade é terceirizada, assim como são contratados freelancers para trabalhos pontuais, como o desenvolvimento do site e divulgação.

Seus representantes no estado da Bahia, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo recebem 5% sobre as vendas e têm exclusividade em suas regiões. O critério de seleção dos representantes é o da escolha pela experiência no setor, bem como aqueles que já trabalham com produtos semelhantes e conhecem o seu setor e região.

A proprietária possui experiência em projetos envolvendo players internacionais.

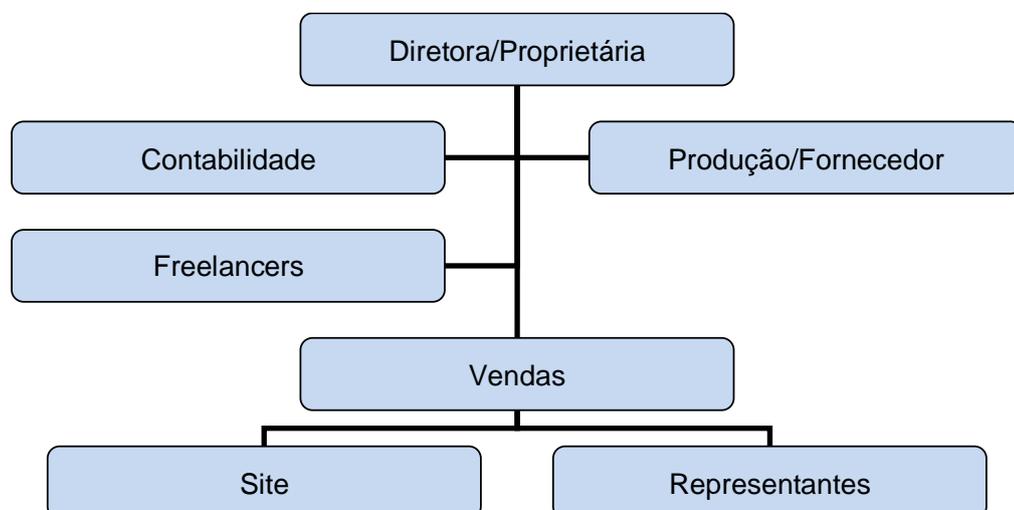


Figura 2 - Organograma da empresa
Fonte: Empresa ACKL

O contato com os clientes e pós venda se centraliza no via site, e mediante a participação em eventos (como feiras – tais como o Clube do Bazar - e apoio em produções como o show de teatro Confissões de Adolescentes e Cócegas).

8.1.3 Operações

A empresa atualmente conta com sede única, sendo ela um *Home Office*.

Seu plano em longo prazo é o de abrir filiais em formato *show room* em lugares estratégicos, como praias e shopping centers. Até dezembro de 2011 estará com uma loja para expor os seus produtos do seu portfólio, e ao mesmo tempo será o seu escritório. Os locais possíveis para tanto são o Shopping Beira Mar, Floripa Shopping ou Open Shopping Jurerê.

Os chinelos são manufaturados, pré-fabricados e montados na fábrica terceirizada, sem interferência nas técnicas de produção. Os produtos utilizados na produção das sandálias são couros sintéticos, borrachas e acessórios em plástico. A própria ACKL é quem controla a qualidade dos seus produtos, o custo e os prazos.

Seus fornecedores estão posicionados em centros produtores calçadistas, de modo a reduzir o custo logístico e o tempo de entrega. A proximidade também confere a garantia de qualidade e responsabilidade ambiental. São eles:

Item	Fornecedor	Matéria Prima
1	CAIMI & LIAISON	Couro Sintético
2	EVASOLA	Borrachas
3	SIPATEX	Materiais Sintéticos
4	COLLORPLAST	Acessórios Plásticos

Quadro 3 – Fornecedores ACKL

Fonte: Empresa ACKL

As escolhas dos seus fornecedores foram baseadas em critérios de qualidade e consciência ambiental e social. Abaixo constam as principais características dos fornecedores listados acima:

Caimi & Liaison

A empresa foi criada em 2005, e conta com política da qualidade implementada. Localizada em Campo Bom, no Rio Grande do Sul, tem como missão “Criar, fabricar e comercializar de forma competente e inovadora, produtos alternativos ao couro natural e afins, proporcionando soluções e agregando valor aos nossos clientes”.

Tacosola e Evasola

Indústria de componentes para calçados, existente desde 1983, de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. Tem na fabricação de solados para a linha esportiva um de seus melhores produtos.

Evasola

A Evasola começou a operar em 1999, com sua capacidade produtiva no limite a empresa se viu forçada em investir numa nova fábrica, inaugurada em 2004 com mais de 100 novos colaboradores. Atualmente, além de produzir laminados e EVA, a Evasola é referência na manufatura de solados esportivos.

Em 2007 a empresa conquistou a ISO 9001:2000, referência mundial em qualidade.

Cipatex

A Cipatex trabalha no ramo de laminados sintéticos, oferecendo ao mercado de calçados inovação, tecnologia e a expertise de uma empresa com 45 anos de história.

Trata-se de empresa 100% nacional, com forte preocupação ambiental (sua política ambiental é datada de 2002), o que agrega ao produto da ACKL uma tecnologia limpa de produção.

Collorplast

Empresa de pequeno porte que fornece os acessórios da sandália, está localizada em Novo Hamburgo, RS.

8.1.4 Concorrentes e Distribuição de Mercado

Levantamos como principais concorrentes da ACKL no mercado interno bem como na Flórida, as marcas Havaianas, Melissa e Reef, sendo que das três marcas, duas são brasileiras. A marca Reef possui produto semelhante no que refere ao design (apesar da pouca diferenciação das cores) e material utilizado, por isso podemos destacar como um grande concorrente na divisão do *market share*, apesar de apresentar um estilo mais esportivo, diferente do estilo das sandálias ACKL.

Analisando o market share dos principais concorrentes, temos:

Item	Fornecedor	% Brasil	%Internacional	Preço em US\$
1	ACKL	100%	00%	US\$ 20-US\$ 40
2	Havaianas	60%	40%	US\$ 10-US\$ 120
3	Melissa	80%	20%	US\$ 110-US\$ 500
4	Reef	07%	93%	US\$ 20-US\$ 85

Quadro 4 – Principais Concorrentes
Fonte: Elaboração Própria

8.1.4.1 Sandálias Havaianas

Um dos principais concorrentes da ACKL é a Sandálias Havaianas, uma empresa brasileira reconhecida mundialmente.

As primeiras Havaianas foram criadas em 1962 e segundo o artigo Havaianas, do Wikipédia, “o grande público das Havaianas foi, durante trinta anos, uma classe financeiramente desfavorecida que a comprava em mercados de bairro”.

Com o advento do plano Real, em 1994, e a elevação do poder aquisitivo dos brasileiros, a marca buscou um reposicionamento no mercado com a estratégia baseada em três premissas, conforme exposto por MONTEIRO, D.; NUCCI, E.; LIMA, F. P: “(1) ampliação da linha de produtos (Havaianas Top); (2) suporte de mídia eletrônica e impressa com forte campanha publicitária; (3) foco na distribuição da nova linha no canal de varejo de calçados”.

De acordo com Wikipédia, em 1999 mais de 40 países importavam o produto, principalmente da América Latina, África e alguns países da Ásia. Atualmente, com mudanças na estratégia, focando nas classes A e B, a empresa exporta para mais de 80 países nos cinco continentes.

O preço médio de sandálias de linha na Europa gira em torno de € 25 a € 30, enquanto nos EUA varia entre US\$ 10 e US\$ 15. Quando se fala em Havaianas customizadas, o preço final ao consumidor pode atingir de US\$ 100 a US\$ 120.

8.1.4.2 Sandálias Melissa

Segundo ANTENNAWEB, “Há quase quarenta anos no mercado, a Grendene foi a empresa que introduziu a Melissa. Teve seu início em 1971, em Farroupilha no Rio Grande do Sul, tendo como negócio principal o de embalagens plásticas. Seus donos Alexandre e Pedro Grendene Bastelle, vendo a oportunidade do negócio, aos poucos foram transformando seus plásticos em calçados”.

De acordo com ANTENNAWEB “a empresa possui três marcas de calçados, sendo elas: Grendha, marca destinada ao público feminino; Melissa, para os fashionistas e teenagers; e Ipanema, ao grande público que gosta de conforto e design”.

Hoje a empresa exporta 20% de sua produção, mas pretende chegar a 50%. Seu principal mercado internacional é o de Tóquio, no Japão, um consumidor ávido por novidades, design, tecnologia e formador de tendências. Atua também em 40 países desde

Europa a EUA, e seus preços variam entre 45 e 200 euros, é o que relata o site ANTENNAWEB.

8.1.4.3 Sandálias Reef

Segundo SURFWEARSHOP, a Reef ainda segue os mesmos ideais desde 1984, quando foi fundada, criando “produtos autênticos e inovadores, visando ilustrar um estilo de vida afortunado que envolve surf, sensualidade e principalmente felicidade”.

A empresa foi identificada com uma concorrente devido à matéria prima semelhante encontrada em suas sandálias. Os produtos podem ser encontrados em lojas de departamentos e lojas especializadas nesse tipo de produto. O preço médio está entre U\$30 a U\$40, conforme apresenta o site SURFWEARSHOP.

8.2 DECLARAÇÃO DA VISÃO E DA MISSÃO

A declaração da visão e missão da empresa é o princípio da elaboração da estratégia. A visão é aonde a empresa quer chegar, Fernandes (2005, p. 149) esclarece que “a visão é a explicitação do que se idealiza para a organização. Envolve desejos de aonde se quer chegar, compreendendo temas com valores, desejos, vontades, sonhos e ambições”.

Quanto à missão ela dá sentido as ações diárias da empresa. Segundo Fernandes (2005, p. 236), missão “responde a perguntas como: para que existe a organização? O que produz? Que público deve ser beneficiado pela sua existência?” e ainda comenta que missão “é sinônimo de finalidade, propósito”.

A importância de missão definida é que, segundo Certo (1993, p.77), “ela ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes”, além de “atuar como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais”.

Com os pressupostos descritos, a visão e missão foram definidos para a empresa ACKL, conforme abaixo:

VISÃO: Ser referência nacional de tendência e qualidade na confecção de calçados e acessórios modernos e diferenciados, de alto valor agregado.

MISSÃO: Produzir e comercializar calçados e acessórios com design moderno,

confortáveis e de alta qualidade.

MISSÃO DO PROJETO: Contribuir para que a empresa se internacionalize de forma sustentável.

8.3 DESEMPENHO FINANCEIRO

8.3.1 Demonstração de Resultados

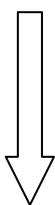
Segundo Ribeiro (1999), as Demonstrações Financeiras são relatórios ou quadros técnicos que contêm dados extraídos dos livros, registros e documentos que compõem o sistema contábil de uma empresa. Por causa da tradução literária de Financial Statements muitos autores tratam a Demonstrações Financeiras como Demonstrações Contábeis (BEGALLI, PEREZ, 1999).

Os relatórios contábeis são dados coletados pela contabilidade, apresentados periodicamente aos interessados de maneira resumida e ordenados conforme as necessidades dos usuários (MARION, 2004). Na contabilidade destacam-se os obrigatórios pela legislação brasileira, entre eles:

- a) Balanço Patrimonial – BP;
- b) Demonstração de Resultados do Exercício – DRE;

Conforme Iudícibus e Marion (2007), a Demonstração de Resultados do Exercício - DRE é um resumo ordenado das receitas e despesas em determinado período (12 meses), apresentada de forma dedutiva vertical. Através da apuração do DRE é possível se verificar se a empresa obteve lucro ou prejuízo. A DRE pode ser simples para micro ou pequenas empresas, como bares, farmácias, mercearias etc., evidenciando o total de despesas deduzida pela receita. A DRE completa, exigida por lei, contém informações mais detalhadas, grupos de despesas, vários tipos de lucro, destaque dos impostos etc. (IUDÍCIBUS; MARION, 2007).

Marion (2004) coloca que a empresa deve apurar os resultados de seus negócios confrontando receitas e despesas.



DRE Simples	DRE Completa
Receita	Receita
(-) Despesas	(-) Deduções
= Lucro ou prejuízo	(-) Custos
	(-) Despesas
	(-) outros
	= Lucro ou prejuízo

Figura 3 - DRE Resumido
 Fonte: Marion; Iudícibus (2007)

8.3.1.1 Estrutura DRE

Segundo Fabretti (2006), para se determinar com clareza como e quando o elemento do processo operacional influi no resultado final, positivo ou negativo, é preciso demonstrá-los destacadamente.

1. **Receita Bruta** – Total geral em suas operações de venda ou serviços, em que são realizadas as deduções referentes a impostos sobre venda;
2. **Deduções** – Geradas proporcionalmente no momento da venda, sendo os mais comuns IPI, ICMS, ISS, PIS, devoluções e abatimentos;
3. **Receita Líquida** – Resultado da Receita Bruta menos as deduções, é o que mais interessa para empresa efetivamente;
4. **Custos das vendas** – delas são deduzidos os custos das vendas, que podem ser especificadas por setor:
 - a. Empresas Industriais – Custo de Produto Vendido (CPV);
 - b. Empresas Comerciais – Custo das Mercadorias Vendidas (CMV);
 - c. Empresas Prestadoras de Serviços – Custo de Serviços Prestados (CSP).
5. **Lucro Bruto** - diferença entre a Receita líquida e os Custos de Vendas e sem considerar as despesas administrativas, de vendas e financeiras;
6. **Despesas Operacionais** – esforços e sacrifícios necessários para vender os produtos, administrar a empresa e financiar as operações, entre as quais se destacam:
 - a. **Despesas de vendas** – engloba a promoção do produto ate sua colocação no mercado;
 - b. **Despesas administrativas** – necessárias à administração da empresa. Exemplo: gastos do escritório, material de escritório etc.;
 - c. **Despesas financeiras** – remuneração do capital de terceiro como

juros pagos, comissões bancárias, descontos concedidos, juros de mora pagos etc.;

7. **Lucro Operacional** – obtido através da diferença entre o Lucro Bruto e as despesas operacionais;
8. **Despesas/Receitas não operacionais** – despesas operacionais não enquadradas no grupo de vendas, administrativas e financeiras. Exemplo: despesas tributárias, prejuízos das aplicações em outras empresas etc.;
9. **Lucro antes do Imposto de Renda (LAIR)** - é a diferença entre o Lucro Operacional e as Despesas/Receitas não operacionais;
10. **Imposto de Renda e Contribuição Social** – existem duas formas principais: Lucro Presumido e Lucro Real:
 - a. Lucro Presumido - voltado mais para a micro e pequenas empresa. Calcula-se um percentual sobre as vendas e se tem um lucro estimado;
 - b. Lucro Real - lucro calculado pela contabilidade e ajustado conforme as regras do Imposto de Renda;
11. **Lucro depois do Imposto de Renda** - deste valor se faz a distribuição do lucros com os funcionários e administradores;
12. **Lucro Líquido** – sobra líquida à disposição dos proprietários da empresa, os quais decidem a parcela a ser retida na empresa e aquela que será distribuída aos donos como dividendos.

Cia XXXXXX

DRE XX/XX/20XX	R\$ mil
Receita Bruta	10.000
(-)IPI e ICMS	-1200
(-)Devoluções	-500
(-)Descontos Comercias	-300
Receita Líquida	8000
(-)Custos de Produto Vendido	-2400
Lucro Bruto	5600
(-)Despesas Operacionais	-1200
Administrativas	-1000
Financeiras	-1400
Lucro Operacional	2000
(-)Despesas Operacionais	
(+)Receitas Não Operacionais	500
Lucro Antes do Imposto de Renda	2500
(-)Imposto de Renda	-500
Lucro Depois do Imposto de Renda	2000
(-)Participações	
Empregados	-100
Administradores	-200
Lucro Líquido	1700

Quadro 5 – DRE

Fonte : Marion; Iudícibus (2007)

8.3.2 Demonstração de Fluxo de Caixa

Entre as três principais razões de falência ou insucesso de uma empresa, encontra-se a falta de planejamento financeiro ou a ausência total de fluxo de caixa e a previsão de fluxo de caixa (MARION, 2004).

Marion (2004) considera a Demonstração de Fluxo de Caixa como o relatório contábil mais importante no dia-a-dia da empresa. Ela representa resumidamente os recursos que entram e saem do caixa. É um livro facultativo no qual se registram os movimentos financeiros da empresa. Tornou-se obrigatória para as pessoas jurídicas que optarem pelo lucro presumido e para micro e pequenas empresas que se enquadram no SIMPLES a partir de 1º de janeiro de 1995, pelo Art.45, parágrafo único, da Lei nº. 8.981/95 (FRABRETTI, 2006). A Demonstração do Fluxo de Caixa (Cash Flow) - DFC mostra as variações no disponível (caixa e bancos) da entidade (MARION, 2004).

Para Iudícibus e Marion (2007) a DFC vai muito mais longe que a simples apuração de resultado no período, receita menos despesas pagas. Eles a consideram investimento, amortização de financiamentos, dividendos etc. Em resumo, ele propicia ao gerente financeiro uma melhor elaboração do planejamento financeiro.

Existem dois regimes de apuração do resultado: Regime de Competência e Regime de Caixa:

- a) **Regime de Competência** – universalmente adotado, aceito e recomendado pela Teoria da Contabilidade e pelo Imposto de Renda. A receita e as despesas são contabilizadas no período em que foram geradas, independentemente da entrada (encaixe) e da saída (desembolso). O lucro será apurado considerando-se determinado período. Toda a despesa gerada, ainda que não tenha sido paga, será subtraída do total da receita também gerada no mesmo período, mesmo que ainda não tenha sido recebida.
- b) **Regime de Caixa** – uma forma simplificada de contabilidade, aplicada basicamente às microempresas ou entidades sem fins lucrativos. Este regime contabiliza a receita no momento do seu recebimento, o encaixe, e as despesas no momento de pagamento, o desembolso.

O fluxo de caixa é a base para a estruturação dos Demonstrativos Financeiros, instrumento indispensável para a tomada de decisão (IUDÍCIBUS; MARION, 2007).

Pode-se dividir em quatro as diferentes formas de apresentação dos Demonstrativos Financeiros:

1. **Modelo Direto** – é mais simples de ser entendido; mostra a origem e o uso do dinheiro;
2. **Modelo Indireto** – é mais complexo, parte de lucro da DRE ajustado e mostra as variações do capital de giro que afetam o caixa;
3. **Modelo Operacional** – analisa a apuração do resultado dos negócios;
4. **Modelo completo** – abrange todas as movimentações do caixa, inclusive as de financiamentos e investimentos.

8.3.3 Análise horizontal e vertical

8.3.3.1 Origem do método

A Análise Horizontal e Vertical é a forma mais comum de se expressar uma análise. Apesar de sua simplicidade, tais análises revelam informações importantes. Este tipo de análise surgiu em 1925, nos EEUU, quando Stephen Gilman, ao criticar o sistema de análise por índices, propôs a análise que vislumbrasse índices encadeados para indicar as variações havidas nos vários elementos do patrimônio (FURTADO, 2007).

Uma vez efetuada a avaliação geral da empresa, é comum aprofundar-se a análise com o emprego de técnicas adicionais. E uma delas é a Análise Horizontal/Vertical que aponta o principal credor e o modo como se alterou a participação de cada credor nos últimos dois exercícios (MATARAZZO 2003).

8.3.3.2 Análise Horizontal

Este tipo de análise permite que se perceba a evolução de uma conta ou de um grupo de contas entre períodos diferentes. Serve também para a construção de uma série histórica da empresa, elemento fundamental para ajudar no estudo de tendências. Ele trabalha fundamentalmente com efeitos e dificilmente revela as causas das mudanças. Pode ser uma análise evolutiva ou retrospectiva. Segundo Iudícibus (2007), esse tipo de análise é muito importante para se descobrir e avaliar a estrutura e a composição de itens das demonstrações e

sua evolução no tempo.

Segundo Ribeiro (1999), é uma comparação feita entre componentes do conjunto em vários exercícios, por meio de números-índices, objetivando a avaliação ou o desempenho de cada conta ou grupo de contas ao longo dos períodos analisados.

A evolução de cada conta mostra os caminhos percorridos pela empresa e suas possíveis tendências. Baseia-se na evolução de cada conta de uma série de Demonstrações Financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica. (MATARAZZO, 2003).

8.3.3.3 Análise Vertical

Este tipo de análise evidencia a estrutura das demonstrações, podendo assim servir para estabelecer tendências. Também espelha os efeitos e em algumas demonstrações é também possível se descobrir algumas causas primárias. Revela o percentual com que uma grandeza está contida na outra (IUDÍCIBUS, 2007).

Para Beagalli, Perez (1999), a análise vertical das contas das demonstrações contábeis mostra sua composição percentual e a participação de cada conta em relação a um valor adotado como base (100%).

O percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto. Para isso, calcula-se o percentual de cada conta em relação a um valor-base. Por exemplo, na Análise Vertical do Balanço Patrimonial calcula-se o percentual de cada conta em relação ao total do Ativo. Na Demonstração de Resultados calcula-se o percentual de cada conta em relação às vendas na Receita Líquida ((MATARAZZO 2003).

8.3.3.4 Limitações da Análise Tradicional para efeito de gestão

Como visto no subitem anterior, a Análise Vertical/Horizontal, elaborada apenas pelos dados da contabilidade, oferece informações importantes. Entretanto, não é possível se revelar as causas que provocaram alterações em algum item, deixando as informações extraídas efetivamente limitadas. Ela serve como série histórica e como tendência, mas se limita na definição de ações e de estratégias mais concretas.

Por outro lado, a elaboração da Análise Vertical/Horizontal através de dados e de informações do mercado e de dados quantitativos das operações da empresa oferece uma

quantidade muito maior de novas informações, facilitando, assim, as conclusões e orientando melhor para possíveis ações ou estratégias. A maioria das incertezas deixadas pela análise tradicional pode se transformar em certezas pela adoção do novo modelo.

8.3.3.5 Dados e Informações

Os exemplos utilizados para explicar a Análise Vertical/Horizontal tradicional são suficientes para demonstrar que as informações geradas pelos dados contábeis são efetivamente limitadas e que para efeito de gestão o importante é, além de transformar os dados em informações, saber usar convenientemente as informações. Vários são os conceitos e definições sobre as demonstrações financeiras e quanto às suas funções. Matarazzo (1991) ressalta que as Demonstrações fornecem dados sobre a empresa de acordo com as regras contábeis, fazendo, inclusive, uma separação entre dados e informações.

A definição do autor confirma os limites da contabilidade e da análise como fontes de informações gerenciais. A contabilidade, cuja essência são dados, não passa da descrição, classificação, cumulação e sistematização de dados.

Pela análise tradicional, mesmo que todos os dados contábeis pudessem ser transformados em algum tipo informação, e em muitos casos isso não é possível, várias informações ficariam incompletas ou inaplicáveis. Viu-se isso no exemplo da Análise Vertical/Horizontal no qual se verificou que as vendas do período 20x1 aumentaram 7,4% em relação ao período 20x0 e que no período 20x2 caíram 4,3% em relação ao primeiro período. Pois bem, têm-se aí duas informações geradas pela análise tradicional que infelizmente não oferecem respostas a uma série de perguntas importantes. Por exemplo:

- a) por que as vendas caíram?
- b) se as vendas caíram, o que deve ser feito?
- c) se alguma coisa deve ser feita, por quem, quando e como ela deve ser feita?

Nesta linha de raciocínio, poderíamos citar várias perguntas que ficariam sem respostas se a análise se limitasse aos dados contábeis.

Por isso é importante que o analista financeiro, ao analisar os dados das Demonstrações Financeiras, tenha informações do mercado, dados históricos e esteja ciente das ações realizadas pela empresa naquele período bem como conheça o ambiente externo da mesma.

8.3.4 Análise de Desempenho ACKL

8.3.4.1 Demonstrativos Financeiros

Destina-se a evidenciar a formação de resultado líquido do exercício diante do confronto das receitas, custos e despesas apurados em um determinado período. Os Demonstrativos Financeiros utilizarão as informações do lote piloto realizado em 2010 englobando assim a coleção do verão de 2010, período apurado Janeiro a Agosto de 2010. Foram elaborados os seguintes Demonstrativos Financeiros: Demonstrativo de Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa elaborados com base em informações relatadas da proprietária em entrevistas. O Balanço Patrimonial não será elaborado, pois não foram cedidos dados para elaboração.

ACKL			
Apuração Janeiro de 2010 a Agosto de 2010 Lote Piloto 3000 pares			
DRE Completo			
CONTAS	Valor Unitário/Mensal	R\$mil	Análise Vertical
RECEITAS			
1 Receita Bruta		73.849	100%
1.1 Nº vendas varejo - 200 pares	49,9	9.980	14%
1.2 Nº vendas atacado - 2565 pares	24,9	63.869	86%
1.3 (-)Impostos	7%	5.169	7%
RECEITA LÍQUIDA		68.679	93%
2 (-) Custos de Produção	10,67	32.010	43%
2.1 (-)Custos de Produto	10	30.000	
2.2 (-)Custo Variável de produção	0,67	2.010	
LUCRO BRUTO		36.669	50%
3 (-)Despesas Operacionais		18.853	26%
3.1 Despesas Administrativas		9.240	13%
Contador	255	2.040	
Telefone	600	4.800	
Internet	50	400	
Outros	250	2.000	
3.2 (-)Despesas Promocionais		9.613	13%
Promoção de eventos promocionais		1.813	
Participação em feira Franca SP		6.900	
Desenvolvimento site		900	
LUCRO OPERACIONAL		17.816	24%
Estoque	235	2.507	3%

Quadro 6 - DRE Completa e Análise Vertical

Fonte: Entrevista Diretora

ACKL			
Apuração Janeiro de 2010 a Agosto de 2010			
Lote Piloto 3000 pares - DRE Simples			
CONTAS	Valor Unitário	R\$mil	
RECEITAS		73.849	100%
(-) Despesas		56.033	76%
Lucro Operacional		17.816	24%
Estoque		2.507	3%

Quadro 7 - DRE Simples
Fonte: Entrevista Diretora

8.3.4.1.1 Análise Vertical

A partir da Análise Vertical do Demonstrativo de Resultado do Exercício pode-se verificar que os 86% da receita bruta provem das vendas a atacado, os custos de produção absorvem 43% da Receita Bruta e os Despesas Operacionais são baixas representam 26% já a que se trata de uma Home Office. As despesas absorveram 76% da Receita Bruta, a empresária deverá analisar formas para diminuir tais despesas para que o seu Lucro seja sustentável a longo prazo, inclusive expandir o seu mercado de atuação como as exportações.

8.3.4.1.2 Análise Horizontal

Não será possível uma Análise Horizontal do Demonstrativo de Resultado do Exercício da empresa por ser o seu primeiro ano de atividade e por não existirem dados históricos para servirem de base de cálculo que possibilitem a análise.

8.3.4.2 Estrutura de Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa relaciona o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros da empresa em determinado período. Procura-se analisar todo o deslocamento de cada unidade monetária dentro da mesma. O Fluxo de Caixa adotado será o regime de caixa que representa o reconhecimento das receitas, custos e despesas, pela entrada e saída efetiva da moeda. Esta modalidade foi escolhida para facilitar a compreensão e por demonstrar a atual situação financeira da empresa.

Fluxo de Caixa										
Descrição	Total	Ano 1								
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	
Orçamento Execução-Projeto	10.000,00									
Receitas	76.343,50	29.890,00	19.930,00	13.697,50	9.838,00	1.245,00	1.245,00	249,00	249,00	
Serviço		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Produto	76.343,50	29.890,00	19.930,00	13.697,50	9.838,00	1.245,00	1.245,00	249,00	249,00	
(-) Despesas Operacionais	37.170,00	32.655,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	
Despesas Correntes	37.170,00	32.655,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	
Despesas c/ Pessoal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Investimentos Fixos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(=) Resultado do Exercício	39.173,50	-2.765,00	19.285,00	13.052,50	9.193,00	600,00	600,00	-396,00	-396,00	

Quadro 8 - Fluxo de Caixa

Fonte: Livro Caixa (2007/2008)

O Fluxo de Caixa evidencia as movimentações mensais da empresa podendo ser realizado uma análise geral financeiro da empresa, os números foram baseados no DRE elaborado para este trabalho do período de janeiro a agosto de 2010.

Os meses de maior resultado financeiro foram fevereiro, março e abril. Janeiro também teria tido um bom resultado caso as despesas com produção na tivessem sido lançadas nesse mês. Pode-se verificar que apesar da boa rentabilidade de 178% a lucratividade de 24,12% da empresa foi atingida pelos custos operacionais altos nesse primeiro lote no curto prazo.

Segundo site do SEBRAE a Lucratividade é o indicador de eficiência operacional, obtido sob a forma de percentual, indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que ela desenvolve e a Rentabilidade demonstra a atratividade do negócio, e revela velocidade de retorno do capital investido em determinado período (por exemplo, mês ou ano).

8.3.4.3 Análise de Investimento

Procedeu-se a uma análise de investimento da empresa para se verificar sua viabilidade econômica da empresa.

- a) **Payback** - É o método que mede o prazo necessário para recuperar o valor do investimento. Neste caso como somente foi analisado os resultados do projeto Piloto de 3000 pares no período de Janeiro - Agosto, verificamos que o investimento retornou no primeiro ano de atividades.

ACKL	Payback Descontado			
	Fluxo Caixa	VP	VP Descontado	
0	-R\$ 10.000,00	-R\$ 10.000,00	-R\$ 10.000,00	
1	R\$ (2.765,00)	-R\$ 2.513,64	-R\$ 12.513,64	
2	R\$ 19.285,00	R\$ 15.938,02	R\$ 3.424,38	
3	R\$ 13.052,50	R\$ 9.806,54	R\$ 13.230,92	
4	R\$ 9.193,00	R\$ 6.278,94	R\$ 19.509,86	
5	R\$ 600,00	R\$ 372,55	R\$ 19.882,41	
6	R\$ 600,00	R\$ 338,68	R\$ 20.221,10	
7	R\$ (396,00)	-R\$ 203,21	R\$ 20.017,89	
8	R\$ (396,00)	-R\$ 184,74	R\$ 19.833,15	

- b) **VPL** – Consiste em calcular a soma do fluxo de caixa trazendo o mesmo ao valor zero através do desconto da Taxa Mínima de Atrativa (TMA), neste caso 6%. Verificamos que o piloto atingiu um VPL de 21,845 sendo um projeto aceitável para investimento.

VPL
21.845

- c) **TIR** - Mede a Taxa Interna de Retorno do Investimento. O piloto também obteve uma TIR de 47,9% um retorno muito bom para o projeto.

TIR
47,9%

- d) **Lucratividade** - Lucratividade indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas. A lucratividade esperada para micro e pequenas empresas é de 5% a 10% sobre as vendas. (SEBRAE/SP, 200?)

Lucratividade	24%
----------------------	------------

- e) **Rentabilidade** - Rentabilidade indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa. A rentabilidade esperada para micro e pequenas empresas é de 2% a 4% ao mês sobre investimento (SEBRAE/SP, 200?).

Rentabilidade	178%
----------------------	-------------

Analisando os índices de retorno de investimento podemos analisar que o projeto piloto da empresa ACKL teve um resultado muito satisfatório evidenciando que a o negócio é viável. O grande desafio da empresária é manter a viabilidade do negócio ao longo dos anos.

8.4 ANÁLISE MICROAMBIENTE

A análise do microambiente é utilizada para a identificação precoce de mudanças e tendências entre os elementos externos.

De acordo com Peng, “a visão de estratégia baseada em indústrias é fundamentada no modelo das cinco forças, cujo primeiro defensor foi Michael Poter, professor de estratégia em Harvard”.

8.4.1 Análise das Forças Competitivas

O modelo de concorrência das cinco forças permite ampliar a análise competitiva. Segundo Peng (2008), “as cinco forças são: (1) a intensidade da rivalidade entre os competidores; (2) a ameaça de novos concorrentes em potencial; (3) o poder de barganha dos fornecedores; (4) o poder de barganha dos compradores; (5) a ameaça dos substitutos”, como demonstra a figura abaixo.

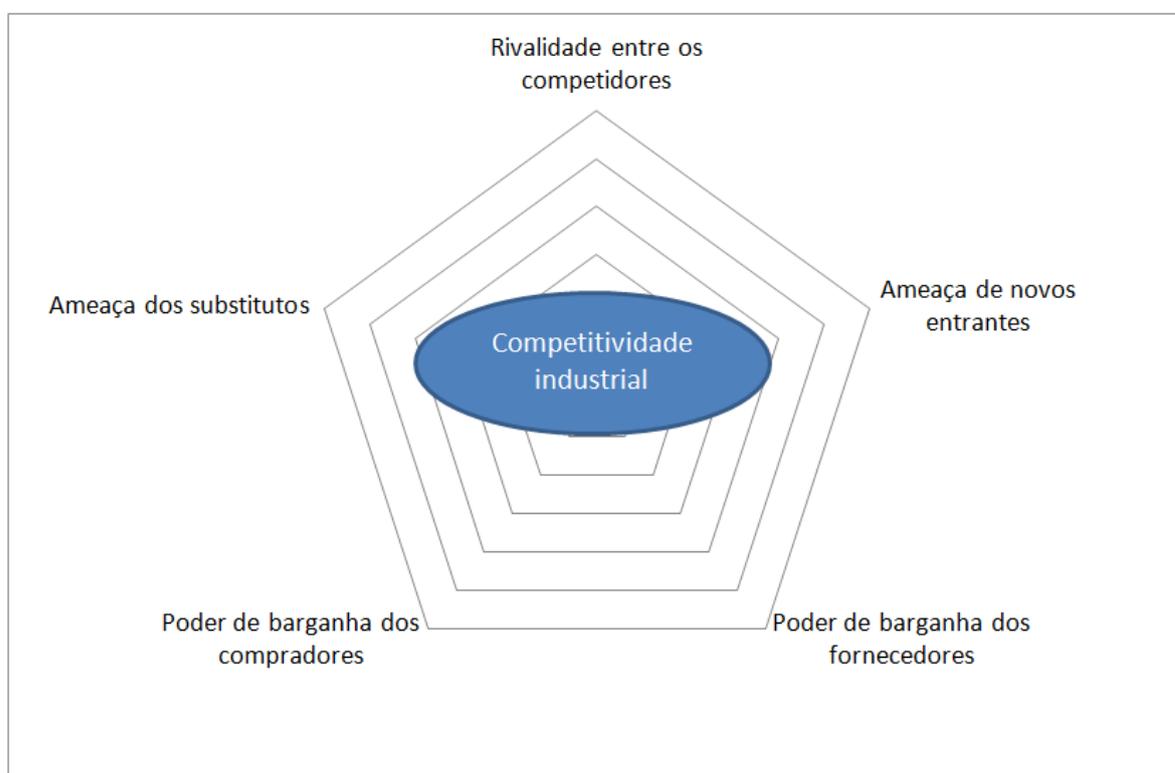
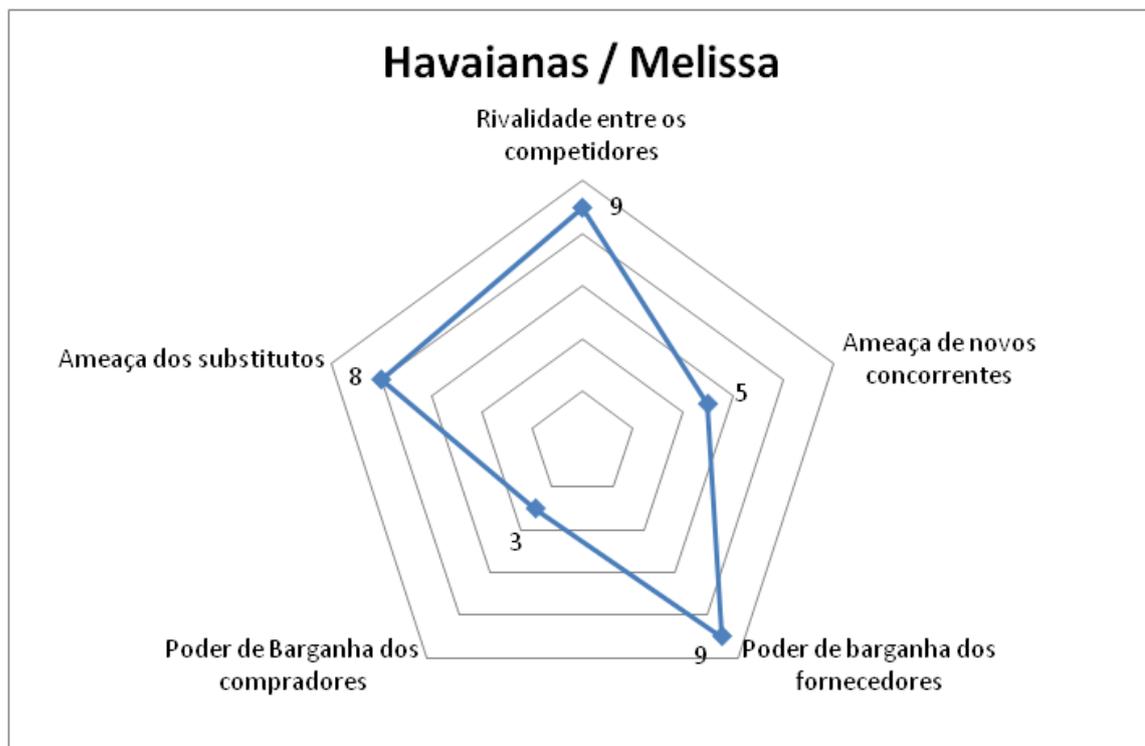


Figura 4 - Modelo das Cinco Forças
Fonte: Peng (2008)

Analisando essas forças competitivas da empresa com seus concorrentes,

apresenta-se o quadro abaixo com os principais pontos numa escala 0 a 10, sendo “0” o menor valor e “10” o maior valor.



Forças	Notas	Observações
Rivalidade entre competidores	9	Como o produto foca o design, diferenciação e não preço, a maior concorrente é a Melissa, e não a Havaiana
Poder de Barganha dos Compradores	5	Como os seus produtos são produzidos em baixa quantidade, o poder de barganha dos clientes não influencia muito
Poder de Barganha dos Fornecedores	9	O poder dos fornecedores é alto, pois como sua produção é baixa ela está suscetível as variações de preço dos fornecedores
Ameaça de novos concorrentes	3	A barreira de novos entrantes não é tão alta
Ameaça de Substitutos	8	Há no mercado diversos produtos substitutos diretos e ampliados

Figura 5 - Análise das Forças Competitivas
Fonte: Empresa ACKL

8.4.2 Avaliação da Rivalidade entre os Competidores

Segundo A. Hitt (2005), “devido ao fato de as empresas de um dado setor serem mutuamente dependentes, as ações adotadas por uma delas geralmente provocam retaliação da concorrência”.

De acordo com Peng (2008), “dentre as ações que indicam um alto grau de rivalidade são: (1) guerras de preço freqüentes; (2) proliferação de novos produtos; (3) campanhas de propagandas intensas; e (4) ações e reações competitivas dispendiosas”.

Peng (2008) afirma que o que leva essa rivalidade intensa entre os competidores são:

- O grande o número de empresas competidoras;
- Concorrentes semelhantes em tamanho, influência e oferta de produtos;
- Compra de produtos de preço alto e demanda pouco freqüente;
- Capacidade acrescentada em grande escala;
- Crescimento e declínio industriais lentos;
- Alto custo de saída.

A avaliação da intensidade da rivalidade entre os competidores pode ser analisada no quadro abaixo.

Itens Estratégicos	Peso	ACKL	Melissa	Havaianas	REEF
Disponibilidade de Capital	15%	0,3	0,75	0,75	0,75
Parcerias estratégicas	10%	0,5	0,5	0,5	0,5
Inovação	30%	1,2	1,5	1,5	1,5
Capacidade de Investimento	15%	0,3	0,75	0,75	0,75
Patente	10%	0	0,5	0,5	0,5
Barreira Emocional	20%	2,5	0,6	0	1
Total de pontos	100%	2,3	4,6	4	5

Quadro 9 – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes

Fonte: Empresa ACKL

8.4.3 Avaliação do Poder de Barganha dos Compradores

Peng (2008) diz que “da perspectiva dos compradores (individuais ou corporativos), as empresas de determinados setores são essencialmente fornecedores. Dessa forma, a discussão anterior sobre fornecedores é relevante”. Para Peng (2008) as condições

que levam o fortalecimento do poder de barganha dos compradores são:

- Pequeno número de compradores;
- Produtos que proporcionam pouca economia ou melhoria da qualidade de vida;
- Compradores que adquirem produtos padronizados, sem qualquer diferenciação, de determinadas empresas;
- Compradores em dificuldades financeiras;
- Compradores dispostos e capazes de promover uma integração vertical pra trás, ou seja, o cliente passa a ser o próprio fornecedor e seu concorrente.

Além disso, A. Hitt (2005) afirma que “afim de reduzir os custos, os compradores tentam negociar a obtenção de melhor qualidade, melhores níveis de serviço e preços reduzidos”.

Para a ACKL, nota-se que:

Participação em nossas vendas

Os concorrentes representam 98% das vendas e a ACKL representa 2%.

Participação em suas compras

Os concorrentes representam 1%

Custos de mudança

O custo de mudança significa 5% para os concorrentes, pois a maioria trabalha com lotes maiores, e 95% para a ACKL, pois os seus lotes são menores, sendo difícil conseguir fornecedores que atendam na data solicitada.

Orientação para o custo

Como o produto possui produtos substitutos diretos e ampliados e a empresa não consegue trabalhar seu valor, isso influencia 90% para a ACKL e apenas 20% para os principais concorrentes (já que estes possuem uma produção em escala, o que lhes permite barganhar com seus fornecedores).

Risco de integração para trás

O risco é de 2%, pois os fornecedores são muitos especialistas na matéria prima.

8.4.4 Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

Fornecedores são empresas que fornecem algum tipo de material e/ou serviço a outras empresas. O poder de barganha dos fornecedores, segundo Peng (2008), “refere-se à habilidade de subir os preços e/ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços”. Peng (2008) ainda afirma que as condições que levam o fortalecimento do poder de barganha dos fornecedores são:

- Pequeno número de fornecedores;
- Fornecimento de produtos únicos, diferenciados;
- Determinada empresa não é um cliente importante dos fornecedores;
- Fornecedores dispostos e capazes de promover uma integração vertical para frente, ou seja, o fornecedor pode se tornar um concorrente do cliente.

De acordo com A. Hitt (2005), caso o cliente se mostre incapaz de superar os aumentos de custos através de uma estrutura de preço, o seu lucro será reduzido pela ação do fornecedor.

Para a ACKL, nota-se que:

Participação em nossas compras

As compras da ACKL representam até 1% para o fornecedor, sendo que os concorrentes representam os outros 99% das compras.

Participação em suas vendas

O poder dos concorrentes influencia entre 80% a 90% nas vendas do fornecedor, devido à produção em escala.

Custos de mudança

A ACKL representa 1% para os fornecedores, contra 90% dos concorrentes.

Existência produtos substitutos

Pelo fato da ACKL ser uma micro empresa e ter uma baixo volume de produção, tem dificuldade de encontrar fornecedores que atendam à necessidade da qualidade dos produtos, já que poucos fornecedores têm a disponibilidade de atender ao seu pedido de imediato. Como consequência, o poder de barganha é baixo, sendo em ate 2% para a ACKL e 98% para concorrentes de maior porte.

Risco de integração para frente

Em vista da natureza da própria empresa, o investimento seria muito alto. Portanto, o risco de a ACKL realizar a integração para frente é baixo, atingindo cerca de 1% em relação aos concorrentes que trabalham em grande escala de produção.

8.4.5 Avaliação de Ameaça de Novos Concorrentes

Novos concorrentes geralmente são capazes de trazer grandes ameaças para as empresas já estabelecidas no mercado. Segundo A. Hitt (2005), “um dos motivos é que o novo entrante geralmente possui uma capacidade de produção adicional”. Nesta linha de pensamento, Peng (2008) afirma que “além de vigiar os rivais existentes, empresas estabelecidas em um segmento da indústria, [...], tem grande interesse em manter distantes novos concorrentes”.

As empresas já estabelecidas possuem a vantagem das barreiras de entrada de novos concorrentes. Segundo A. Hitt (2005), “os concorrentes existentes tentam desenvolver barreiras contra o ingresso no mercado”. Segundo Peng (2008), as principais barreiras são para os novos concorrentes são:

- Poucas vantagens a baixo custo baseadas em escala;
- Poucas vantagens a baixo custo não baseadas em escala;
- Diferenciação insuficiente dos produtos;
- Pouco temor de retaliações;
- Falta de políticas governamentais que restrinjam ou desencorajem novas entradas.

Para A. Hitt (2005), “o novo entrante em potencial procura mercado nos quais as barreiras de entrada sejam relativamente insignificantes. A ausência de barreiras de entrada aumenta a probabilidade de uma operação lucrativa para o novo entrante”.

Na avaliação de ameaça de novos concorrentes para a empresa ACKL, identificou-se que as principais barreiras são: registro da marca/logo; necessidade de capital; diferenciação de produto; acesso aos canais de distribuição; economia de escala; restrições governamentais. Conforme detalhado no quadro abaixo.

Tipo de barreiras	Grau de eficiência				Tempo de Eficácia da barreira
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	
Registro da Marca/Logo		X			10 anos renovável, deve-se utilizar a cada 5 anos
Necessidade de Capital			X		Não tem
Diferenciação de produto		X			2 anos
Acesso aos canais de distribuição			X		6 meses
Economia de escala		X			Sem medição
Restrições Governamentais				X	Não existe

Quadro 10 – Avaliação de entrantes potenciais

Fonte: Empresa ACKL

8.4.6 Avaliação de Ameaça dos Substitutos

A ameaça dos substitutos, segundo A. Hitt (2005), “são os diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes às de um produto fabricado nesse setor”.

Segundo Peng (2008), duas áreas de substitutos são particularmente ameaçadoras, são elas:

- Substitutos com qualidade e função superiores aos produtos existentes;
- Custos baixos de troca por substitutos.

Peng (2008) afirma que, por exemplo, um refrigerante não substitui o outro, mas chá, café, suco e água são.

Não obstante, Peng (2008) exalta que “a possível ameaça dos substitutos requer que as empresas observem atentamente o grande ambiente, em oposição à limitação de uma indústria determinada. Aumentar o valor para o consumidor pode reduzir a atração pelos substitutos”.

A ACKL possui produtos substitutos diretos e de concorrência ampliada:

1. Substitutos diretos são os próprios chinelos como o das Havaianas e outras marcas, pois o consumidor ainda não identificou a diferença entre sandália de dedo, um produto de alto valor agregado, com o simples chinelo oferecido pela concorrência.

2. Concorrência ampliada – como se trata de um item supérfluo a qualquer variação na economia, o consumidor deixará de adquiri-lo para a compra de outro bem ou serviço que julgue ser necessário naquele momento.

CONCLUSÃO

Apesar de empresa extremamente jovem, a ACKL é empresa que surge já adaptada ao mundo web, objetivando expansão internacional, aliada ao seu crescimento interno.

Apega-se ao mote do clima tropical, à fama que o Brasil já desenvolveu no segmento de sandálias e à similaridade cultural entre a Flórida e o Brasil para emplacar um produto que busca se diferenciar da concorrência por meio de sua qualidade e diferenciação. Com esta internacionalização, objetiva ampliar seu mercado de atuação, tornar-se uma marca global, aproveitar o potencial de consumo americano e, ainda, estrategicamente aproveitar o fato de a sazonalidade do produto ser oposta entre o Brasil e os EUA, para garantir que na baixa estação brasileira suas atividades permaneçam aquecidas, com a concomitante alta temporada americana.

Em termos de produto, procura-se criar o desejo no público feminino por uma sandália que, apesar de confortável, apresenta requisitos de certa nobreza e distinção, além de contarem com o design e cores de tendência. A empresa não investe em um utilitário, um mero objeto que proteja os pés: quer sim ditar moda, de sorte a que um mesmo cliente possa ter, concomitantemente, vários pares diferentes em seu armário, um para cada combinação.

Com esta visão voltada para o cliente e engajada às modernidades da web, a empresa nasce já com potencial pré-exportador ativo, preparando-se para figurar como concorrente de grandes players no cenário internacional.

Sabe-se que o processo de internacionalização de qualquer negócio não constitui tarefa fácil, pelas dificuldades culturais, lingüísticas, logísticas, e tantas outras. Todavia, toda grande empresa apenas assim se tornou após encarar grandes desafios. Espera-se que, ao se manter o foco no mercado e um posicionamento de exportador ativa, a ACKL possa alcançar os objetivos almejados. Espera-se, ainda, que este trabalho possa ter dado uma pequena contribuição neste novo cenário.

REFERÊNCIAS

A. HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2005.

ABICALÇADOS. **Abicalçados**. Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/> >. Acesso em: 25 set. 2010

ANTENNAWEB. **Análise da marca Melissa e sua atuação na SPFW 2009**. Disponível em: < <http://www.antennaweb.com.br/edicao5/cases/melissa.html/>>. Acesso em: 25 set. 2010.

BEGALLI, G.A.; PEREZ, J.H. **Elaboração das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Person Education do Brasil, 1993.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **CIA - The World Factbook: United States**. Disponível em: < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html> />. Acesso em: 26 set. 2010.

FRABRETTI, C. L. **Contabilidade Tributária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAVAIANAS. **Havaianas Site Oficial**. Disponível em: < <http://br.havaianas.com/pt-BR/>>. Acesso em: 28 set. 2010.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J.C. **Curso de Contabilidade: para não contadores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, J.C. **Contabilidade Básica: contabilidade empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATARAZZO, D.C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELISSA. **Site Melissa**. Disponível em: < <http://www.melissa.com.br/> >. Acesso em: 30 set. 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 26 set. 2010.

MONTEIRO, D.; NUCCI, E.; LIMA, F. P. **Havaianas**: o mundo aos pés de uma sandália brasileira. Publicação Interna. Fundação Instituto de Administração, MBA Executivo Internacional. São Paulo, 2004.

PENG, Mike W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

RIBEIRO, O.M. **Estrutura e Análise de Balanços fácil**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

SEBRAE/SP. **O que é lucratividade e rentabilidade**. São Paulo: SEBRAE/SP. Disponível em:
<<http://www.sebraesp.com.br/principal/melhorando%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/finan%C3%A7as/analplanej/lucratividadarentabilidade.aspx>>. Acesso em: 21 maio. 2008.

SURFWEARSHOP. **Surfwear Shop**: As Melhores Marcas de surfwear. Disponível em: <<http://www.surfwearshop.com.br/>>. Acesso em: 26 set. 2010.

WIKIPÉDIA. **Havaianas**: Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: <pt.wikipedia.org/wiki/Havaianas/>. Acesso em: 26 out. 2010.