

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

LEANDRO DOS SANTOS DE OLIVEIRA

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ANÁLISE DA VIABILIDADE DA FILIAL
BUNITA.COM EM RIO DO SUL**

CRICIÚMA

2014

LEANDRO DOS SANTOS DE OLIVEIRA

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ANÁLISE DA VIABILIDADE DA FILIAL
BUNITA.COM EM RIO DO SUL**

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina de Projeto de trabalho de conclusão de curso, do curso de Administração - Linha de formação específica em administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, como requisito parcial para obtenção da aprovação na referida disciplina sob orientação da professor Ricardo Pieri.

CRICIÚMA

2014

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade de uma nova loja localizada em Rio do Sul, para isso foram desenvolvidos planos estratégicos, operacionais, de marketing e financeiro. A Bunita.com é uma empresa especializada na produção e comercialização de moda feminina e suas filiais são responsáveis pela venda da mercadoria em shoppings de atacados. Todas as filiais estão localizadas no estado de Santa Catarina, nas cidades de Maracaja, Brusque e Rio do Sul. Os proprietários tomaram a decisão de expandir seus negócios e então abriram uma nova filial no shopping de atacado Fabricenter 470, na cidade de Rio do Sul. Este plano de negócio procurou estudar todas as variáveis envolvidas na abertura da nova filial, e a viabilidade do negócio. Foi feita uma pesquisa com clientes do shopping de atacado Fabricenter 470 buscando conhecer melhor eles e suas características. Analisado todos os cenários propostos, investimentos, custos, pesquisa de mercado e feitas as previsões de venda, foi percebido a viabilidade do negócio.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Moda Feminina. Confeção. Atacado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cidade onde reside	61
Figura 2 - Gênero do pesquisado	62
Figura 3 - Frequência de compras em lojas de atacado	63
Figura 4 - Fatores considerados importantes na escolha das lojas para compras	64
Figura 5 - Nível de satisfação com o desempenho atual das lojas onde compram ...	66
Figura 6 - Valor total de compras em moda feminina por mês	67
Figura 7 - Shoppings de atacado que os clientes compram.....	69
Figura 8 - Como os clientes classificam o shopping Fabricenter.....	70
Figura 9- Conhecimento da loja Bunita.com pelos entrevistados.....	70
Figura 10 - Entrevistados que são clientes da loja Bunita.com	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cidade onde reside	60
Tabela 2 - Gênero do pesquisado.....	62
Tabela 3 - Frequência de compras em lojas de atacado	63
Tabela 4 - Fatores considerados importantes na escolha das lojas para compras....	64
Tabela 5 - Valor total de compras em moda feminina por mês	67
Tabela 6 - Shoppings de atacado que os clientes compram.....	68
Tabela 7 - Como os clientes classificam o shopping Fabricenter.....	69
Tabela 8 - Conhecimento da loja Bunita.com pelos entrevistados.....	70
Tabela 9 - Entrevistados que são clientes da loja Bunita.com.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nível de satisfação com o desempenho das lojas onde compram.....	765
Quadro 2 - Previsão de Vendas em Reais	76
Quadro 3 - Previsões de Vendas	7682
Quadro 4 - Contas a Receber das Vendas	83
Quadro 5–Demonstrativo do faturamento	85
Quadro 6 - Investimentos Inicial	87
Quadro 7– Fontes e usos das aplicações	878
Quadro 8 - Depreciações	88
Quadro 9 – Custo de pessoal.....	879
Quadro 10- Encargos sobre salários.....	90
Quadro 11 – Projeção do custo de pessoal	91
Quadro 12 – Custo fixos.....	92
Quadro 13 – Custo variáveis	93
Quadro 14 - Fluxo de caixa	94
Quadro 15 - Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	95
Quadro 16 - Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	96
Quadro 17 - Distribuição dos Lucros.	96
Quadro 18 - Balanço Patrimonial	97
Quadro 19 - Quadro dos Índices Financeiros.....	98
Quadro 20 - Análises Financeiras	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACECOMVI - Associação de Centros Comerciais Atacadistas de Santa Catarina

DRE – Demonstração do resultado do exercício

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Softex - Sociedade Brasileira para Exportação de Software

TMA – Taxa mínima de atratividade

TIR – Taxa interna de retorno

UNESC – Universidade do extremo sul catarinense

VPL – Valor presente líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	15
2.1.1 Empreendedor	16
2.2 CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL	17
2.2.1. Crescimento inorgânico	19
2.2.2 Crescimento orgânico	20
2.3 ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA	21
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS.....	22
2.4.1 Estrutura do Plano de Negócios	25
2.4.1.1 Sumário	26
2.4.1.2 Sumário executivo	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.2 DELINEAMENTO DA AREA	35
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	37
3.5 PLANO DE NEGÓCIOS.....	37
4. PLANO DE NEGÓCIOS	39
4.1 RESUMO EXECUTIVO	39
4.2 A EMPRESA.....	40
4.2.1 Identificação e localização	40
4.2.2 Participação societária	40
4.2.3 Enquadramento fiscal	41
4.2.4 Modelo de negócios	41
4.3 PLANO ESTRATÉGICO	43
4.3.1 Definição do negócio	43

4.3.2 Missão	43
4.3.3 Visão de futuro	44
4.3.4 Fatores críticos de sucesso	44
4.3.5 Princípios e valores.....	44
4.3.6 Análises estratégicas.....	45
4.4 PLANO OPERACIONAL.....	48
4.4.1 Processos e tecnologias necessárias	48
4.4.2 Questões ambientais envolvidas	48
4.4.3 Licenças e/ou registros necessários.....	49
4.4.4 Layout e/ou fluxo de produção	50
4.4.5 Localização – especificações e análise.....	51
4.4.6 Principais insumos	51
4.4.7 Análise dos fornecedores.....	52
4.4.8 Capacidade de produção e/ou comercial.....	52
4.4.9 Estrutura organizacional – número de colaboradores.....	52
4.4.10 Operações internas	53
4.5 PLANO DE MARKETING.....	54
4.5.1 Descrição dos produtos e/ou serviços.....	54
4.5.2 Diferenciais competitivos	58
4.5.3 Análise da oportunidade.....	58
4.5.4 Análise do Mercado potencial, perspectivas e tendências	58
4.5.5 Pesquisa de mercado.....	59
4.5.6 Análise da clientela	73
4.5.7. Análise da concorrência	74
4.5.8– Estágio de desenvolvimento do produto/serviço.....	74
4.5.9 Estratégias de Marketing	75
4.6 O PLANO FINANCEIRO	76
4.6.1 Premissas utilizadas	76
4.6.2 Vendas.....	76
4.6.3 Investimento	85
4.6.4 Quadro de pessoal	89
4.6.5 Custos fixos.....	91
4.6.6 Custos variáveis.....	92

4.6.7 Fluxo de caixa.....	94
4.6.8 Demonstração do resultado	95
4.6.9 Balanço patrimonial	97
4.7 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO	99
5 CONCLUSÃO	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103

1 INTRODUÇÃO

Segundo Lobato *et al* (2006) uma gestão estratégica competitiva, deve compreender a organização como um todo, conhecendo seus limites e forças. Para então aproveitar as oportunidades existentes e alcançar o sucesso.

Para essa gestão estratégica é necessário que o empreendedor tenha idéias inovadoras, faça as análises do mercado e aproveite as oportunidades gerando crescimento da empresa. Ficando sempre atento aos acontecimentos da economia em geral e do seu setor, usando essas informações para planejar sua empresa e ajudar na tomada de decisões.

Para Drucker (1987 apud LOBATO, 2006) o empreendedor sempre buscará mudanças e reage a essas mudanças explorando as oportunidades encontradas.

Um novo empreendimento deve ser analisado antes da sua implementação e para realizar uma análise criteriosa e ordenada o empreendedor deve elaborar um plano de negócios. Esse plano de negócios é o primeiro passo para o empreendedor iniciar ou ampliar seu empreendimento, pois irá auxiliá-lo a ter uma visão atual e futura do seu setor, elaborando um planejamento de implantação de forma minuciosa e bem detalhada.

Na necessidade de crescimento organizacional, imposta pelo mercado competitivo atual, a empresa a ser estudada Bunita.com está buscando expandir seus negócios no ramo da confecção, analisando a possível implantação de uma nova filial no Estado de Santa Catarina.

Há dois roteiros de compras de confecção em SC, um localizado na região sul com participação de shoppings das cidades de Sombrio, Araranguá, Maracajá e Criciúma e outro na região do Vale do Itajaí com shoppings atacadistas nas cidades de Rio do Sul, Indaial, Brusque e Gaspar. A marca Bunita.com possui uma loja em Maracajá que participa do roteiro de compras do Sul e uma loja em Brusque, porém esse shopping está fora do roteiro de compras do Vale do Itajaí.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com a necessidade de expandir os negócios e considerando que a marca Bunita.com ainda não possui loja no roteiro de compras do vale do Itajaí, a

implantação de mais uma loja no estado de Santa Catarina seria importante para atender os clientes que efetuam suas compras nestes dois roteiros do estado.

A venda nos shoppings atacadistas de pronta entrega vem crescendo nos últimos anos, devido à facilidade de acesso e a variedade de lojas e mix de produtos encontrados.

Além de encontrar uma grande variedade de produtos em pronta entrega, os clientes possuem o crédito pré-aprovado nas lojas sendo que já foram cadastrados nos shoppings e pelo seu guia de compras, contam também com a facilidade de trocar as mercadorias já compradas proporcionando um maior giro de estoque, sem pagar mais por isso.

Desta forma, este projeto deseja responder e analisar as variáveis da seguinte questão: **Existe viabilidade para a expansão da loja Bunita.com na cidade de Rio do Sul?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de Negócio para o análise da viabilidade da abertura da Bunita.com em Rio do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer o perfil do consumidor.
- b) Descrever a estratégia da empresa.
- c) Definir o Plano de Marketing e o Plano operacional.
- d) Desenvolver o plano econômico e financeiro da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O planejamento é essencial para o sucesso de um novo negócio ou abertura de um novo mercado, e somente através de um plano de negócios bem elaborado o empreendedor terá uma visão clara do setor e do seu negócio.

Para obter sucesso num projeto é importante identificar os possíveis riscos e sugerir como evitá-los, além de ter uma visão do mercado como um todo e pontuar os pontos fortes e fracos em relação ao ambiente e concorrência. Com a elaboração de um plano de negócios pode-se analisar o desempenho financeiro da empresa, avaliando os investimentos e o retorno sobre o capital investido.

O momento atual é oportuno para implantação desta nova loja, pois a Bunita.com já conhece o mercado de pronta entrega de moda feminina, possui estrutura fabril para desenvolver e produzir as coleções para venda em shoppings atacadistas, assim como todo o *knowhow* em atendimento e vendas diretamente aos lojistas.

A partir da década de 70, com a revolução da comercialização em massa, a estrutura do varejo tornou-se concentrada, o poder de negociação dos varejistas com suas indústrias fornecedoras aumentou. Fabricantes de roupas estão sendo espremidos pelos varejistas, que estão encomendando cada vez mais perto da temporada de venda e exigindo outras concessões. As estratégias promocionais e de marketing dos fabricantes tiveram de ser adaptadas e a concentração na fabricação de roupas tem previsão de crescimento (PORTER, 2004, p. 23).

Os shoppings atacadistas trabalham com pronta entrega, onde os fabricantes colocam seus produtos a venda diretamente aos lojistas e pequenos comerciantes, sem utilizar intermediários como representantes ou atacadistas. O ponto chave desta modalidade é que o fabricante vende o que tem em estoque sem intermediação trazendo benefícios ao consumidor final (RODRIGUES, DIAS, 2003).

Sabe-se que no estado de Santa Catarina há dois roteiros de compras com shoppings atacadistas de pronta entrega: um localizado no Vale do Itajaí e outro na região sul do estado próximo ao estado do Rio Grande do Sul, onde a marca Bunita.com já possui uma filial. O roteiro de compras do Vale do Itajaí abrange shoppings nas cidades de Rio do Sul, Indaial e Brusque.

Apesar de estar muito próximo ao centro econômico do vale este último município não pertence ao Vale do Itajaí. Brusque é conhecida por todo estado como o berço do sistema de vendas da Pronta-entrega, pois foi nesta cidade que o sistema nasceu e se espalhou pelo Vale do Itajaí (RODRIGUES, DIAS, 2003).

A venda através da pronta entrega iniciou-se de forma tímida na região do Vale do Itajaí na década de 80 com vendas para vendedoras autônomas que atuavam no mercado porta-a-porta, conhecidas como “sacoleiras”. Com a abertura do mercado e a crise no setor têxtil na década de 90 algumas fábricas foram extintas

e outras tiveram que reestruturar sua linha de produto e marketing (RODRIGUES, DIAS, 2003).

A famosa rua Azambuja de Brusque, onde iniciaram as vendas de pronta entrega, já não abriga mais as centenas de lojas de uma década atrás dando espaço para grandes centros comerciais. Hoje Brusque, Indaial e Rio do Sul possuem centros comerciais altamente segmentados e profissionalizados no atendimento a seus clientes. As antigas “sacoleiras” deram lugar a lojistas profissionais, mais exigentes e qualificados (RODRIGUES, DIAS, 2003).

Os shoppings atacadistas se reuniram e formaram a Associação de Centros Comerciais Atacadistas de Santa Catarina, também conhecida como ACECOMVI. A associação em sua sede em Indaial e é composta pelos seguintes shoppings: Fabricenter 470 na cidade de Rio do Sul, Shopping Vitória Régia, Vale europeu moda shopping e Citi Shopping atacadista na cidade de Indaial, Master e All Shopping atacadista localizados em Brusque (ACECOMVI, 2014).

Devido a globalização os clientes estão mais informados em relação às tendências de moda. Portanto a produção e venda tem um ciclo muito rápido, onde o que é novidade em moda feminina deve estar disponível a venda no atacado ao mesmo tempo em que as formadoras de opinião (grandes estilistas, *it girls* e blogueiras) estão usando as novidades nos grandes centros de moda, como Nova Iorque, Paris, Milão e Londres.

É preciso investir fortemente em pesquisa comportamental e de tendências para entregar aos clientes com rapidez as novidades de estilo. Porém esse investimento reflete diretamente no preço de venda da peça. Uma alternativa para manter o preço competitivo seria diluir esses custos fixos numa demanda maior.

Por se tratar de uma empresa familiar faz-se necessário uma análise minuciosa do mercado de pronta entrega da cidade de Rio do Sul para realizar a implantação de maneira eficaz e aumentar o faturamento da marca. Portanto esse plano de negócios diminuirá os riscos desta empreitada, entre outras análises, identificar o custo benefício para implantação desta nova loja, analisar a logística de transporte, calcular o ponto de equilíbrio desse possível negócio e o tempo de retorno do investimento, como também avaliar todos os custos de implantação de uma nova loja.

A necessidade e importância deste plano de negócio serão para

demonstrar se a loja implantada na cidade de Rio do Sul terá viabilidade como um todo, analisando os dados de gastos, obtidos junto aos proprietários e com a pesquisa qualitativa feita com a clientela, onde através dessas variáveis serão apurado os resultados para dar continuidade na loja ou não.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

“As transformações do mundo contemporâneo demandam competências para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e até mesmo a sobrevivência das organizações.” O desenvolvimento tecnológico fornece estímulo, cria e amplia a visão do empreendedor e a inovação da sociedade, levando as empresas a buscar novas direções em busca de vantagens competitivas (SOUZA, 2005).

O movimento de empreendedorismo no Brasil obteve forma na década de 90 com a criação de entidade como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) (DORNELAS, 2005).

O empreendedorismo foi identificado pelos economistas como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento. Ao estudar os empreendedores, esse campo analisa suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos. Assim como os métodos de suporte usados para facilitar a atividade empreendedora. (FILION, 1999).

“Empreendedorismo é o estudo da criação e a administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores”. (GIMENES *et al*, 2000 apud SOUZA, 2005).

Para Dornelas (2005) empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que transformam idéias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades gera um negócio de sucesso.

Nas pequenas empresas o desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência são completamente relacionados às características pessoais que marcam os empresários inovadores. “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes, podendo ser aprendida e praticada” (SOUZA, 2005).

Inovação e empreendedorismo são considerados conceitos interdependentes, onde a essência é a percepção e a exploração das

oportunidades, utilizando de maneira inovadora todos os recursos que o gestor do negócio possui (SCHUMPETER, 1982).

Portanto os empreendedores são inovadores com características que compreendem criatividade, persistência, liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos (FILION, 1999).

O sucesso das empresas depende da capacitação de seus gestores, voltada não só para conhecimentos e habilidades gerenciais, mas também para criatividade, o que expressa aspectos fundamentais do empreendedorismo(SOUZA, 2005).

2.1.1 Empreendedor

O empreendedor é marcado pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um alto nível de consciência do ambiente, e usando suas habilidades para aproveitar as oportunidades. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999).

O empreendedor deve ter iniciativa para criar um novo negócio e ter paixão pelo que faz. Utilizando os recursos disponíveis de forma criativa e transformando o ambiente (social e econômico) onde vive. Deve ainda assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2005, p. 39).

Ele deve possuir um perfil que goste de assumir riscos, pois o seu sucesso está relacionado à capacidade de conviver e sobreviver a eles. Os riscos estão presentes em qualquer atividade, e é preciso que o empreendedor saiba como administrá-los (DEGEN, 2005).

Segundo Filion (1999) um empreendedor corre risco basicamente porque investe seu próprio dinheiro. São pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes. Também associou os empreendedores à inovação e classificava-os como agentes de mudança.

Não há um modelo único de empreendedor ou uma definição única. (DORNELAS, 2007) “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias” (SCHUMPETER, 1949 *apud* DORNELAS, 2005).

Para planejar estrategicamente o crescimento com uma gestão forte e competente, o empreendedor precisa conhecer seu negócio de dentro para fora. É necessário avaliar e selecionar os investimentos em longo prazo, para que eles estejam de acordo com o objetivo final da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários, gerando lucro.

Os riscos, inclusive financeiros, podem ser minimizados se o negócio for bem planejado. “O risco financeiro pode ser limitado a uma quantidade predeterminada, suportável pelo empreendedor, não só pelo planejamento, mas também pela divisão desse risco com sócios e, eventualmente, fornecedores e clientes” (DEGEN, 2005).

O planejamento, por meio de um plano de negócios é a ferramenta do empreendedor, com a qual sua equipe avalia oportunidades, identifica, busca e aloca os recursos necessários ao negócio, planeja as ações a serem tomadas, implementa e gerencia o novo negócio (DORNELAS, 2005).

2.2 CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas as organizações estão evoluindo num ritmo acelerado e devido à globalização e estabilização econômica as empresas foram forçadas a especializar-se e melhorar todas as áreas da organização.

O desafio em busca de melhorias e adequação ao ambiente em que se encontram é constante. Para Oliveira *et al* (2005) “para se manterem competitivas as empresas necessitam cada vez mais de investimentos em inovação tecnológica, alterações e melhorias contínuas nos processos e métodos de gestão”.

A sobrevivência de empresas familiares é um tema recorrente no Brasil. Na década de 90 com a abertura de novos mercados, estas empresas foram expostas ao aumento da concorrência e a redução de políticas de apoio do Estado (LIMA, ANDRADE, GRZYBOVSKI, 2006).

Ao abordar o crescimento e desenvolvimento gerencial das empresas familiares Padula (2002) afirma que cada fase do crescimento é marcada por crises resultantes de causas oriundas da fase precedente.

“Cada período de evolução ou de crise permite um aprendizado pela experiência vivida, essencial para o sucesso da organização na fase seguinte de seu crescimento” (PADULA, 2002, p. 69).

Atualmente é preciso, além de planejar estrategicamente, organizar, coordenar, controlar e dirigir estrategicamente, estabelecendo equilíbrio da empresa no ambiente atual e interação de todos os setores. Assim, os recursos serão alocados da melhor forma para atingir os objetivos (LOBATO *et al*, 2006).

O objetivo principal de uma empresa é obter lucro, que frequentemente é atingido pelo crescimento do negócio (CLEMENTE, GREENSPAN, 1998 *apud* ZILBER, FISCHMANN, PIKIENY, 2002).

O crescimento de uma organização deve ser feito com cautela e planejamento, afinal é necessário cuidado para abrir ou expandir uma empresa. A necessidade de planejar ocorre através da análise dos fatores de risco, viabilidade, estratégia de atingir o mercado, projeções de resultados e retorno dos gastos.

Segundo o SEBRAE (2010) a alta mortalidade das empresas no Brasil esta fortemente relacionada à falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio e comportamento empreendedor pouco desenvolvido.

Estratégias de crescimento constituem diferentes desafios para empresa e possuem diferentes impactos no desempenho das companhias. O crescimento e o desempenho das companhias são fortemente afetados pela estratégia escolhida envolvendo as escolhas realizadas em diversas dimensões, representadas pelas atitudes de cada unidade de negócio da firma (NASCIMENTO, 2010).

As estratégias devem fluir das atividades como um todo e abranger todos os aspectos da organização. Ao desenvolver uma estratégia o estrategista deve saber aonde quer chegar, definindo claramente seus objetivos, unindo aos seus valores, desafios e motivações com o sonho almejado.

Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão do negócio que possuem (DORNELAS, 2005, p.34).

Para o crescimento organizacional é essencial a empresa possuir habilidades gerenciais e empreendedoras. Portanto se a organização almeja crescer deve concentrar suas habilidades em prol do crescimento, pois se não tiver habilidades empreendedoras e gerenciais provavelmente não crescerá. Porém as habilidades gerenciais e empreendedoras não garantem sozinho o crescimento da empresa (PENROSE 1980 *apud* FLECK 2003).

Entre as formas de crescimento organizacional as empresas podem optar por duas formas: orgânica, investindo no núcleo das empresas, ou inorgânica, investindo em aquisições de empresas e fusões.

2.2.1. Crescimento inorgânico

Para obter um crescimento acelerado a organização pode optar pelo crescimento inorgânico, que se trata da fusão ou compra de outra empresa. Desta forma os pontos de distribuição e a cartela de clientes serão ampliados de uma forma muito rápida.

As empresas podem optar por diversas estratégias para crescer como, as alternativas externas de competências inovadoras seriam as alianças estratégicas, fusões e aquisições ou ainda, uma combinação que possa contemplar partes de cada uma das estratégias. (DUYSTERS e HAGEDOORN, 2002 *apud* NASCIMENTO 2010, p. 9).

O crescimento através de aquisições é uma estratégia popular atualmente. Mas há diversas análises a serem realizadas ao tomar uma decisão de crescimento do negócio e não há consenso sobre qual a melhor opção (REED E LAJOUX, 1998 *apud* NASCIMENTO, 2010).

O autor Hess (2007 *apud* MOROZINI, MARTIN, 2012) define o crescimento Inorgânico como “a expansão de um negócio por meio de operações de concentração como fusões, aquisições, alianças, *joint ventures* ou outros tipos de alianças”.

Fusões ocorrem em casos que uma empresa deixa de existir ao ser incorporado à outra. E pode ou não acontecer após a aquisição (REED, LAJOUX, 1998 *apud* NASCIMENTO, 2010). Quando uma empresa combina-se com outra e deixa de existir (WRIGHT *et al*, 2000, p. 153).

A nova empresa que surge após uma fusão é chamada de empresa sucessora ou empresa combinada (NASCIMENTO, 2010).

Através de uma fusão um concorrente fraco pode aumentar sua participação de mercado e ocupar uma posição de destaque, ou um concorrente forte pode se tornar ainda mais poderoso no ambiente em que se encontra. (PORTER, 2004).

Entre os fatores que estimulam a escolha pelas fusões citados por Ceausescu (2008 *apud* NASCIMENTO, 2010, p. 12) estão: “a reestruturação da

cadeia de valor da indústria, a melhorias dos processos de engenharia e tecnologia, a melhoria na escala de produção e obtenção de benefícios fiscais”.

Aquisições são quando uma empresa é adquirida por outra empresa, por meio da compra de ativos ou ações. É o processo pelo qual ações ou ativos de uma empresa passam a pertencer a um comprador (REED, LAJOUX, 1995 *apud* NASCIMENTO, 2010).

Tanto a fusão quanto a aquisição são poderosas ferramentas para o crescimento e expansão econômica empresarial, permitindo a penetração em novos mercados em curto prazo, evitando a espera pela maturidade de investimentos internos a partir da estaca zero (RASMUSSEN, 1989, p.13).

Essa forma de crescimento proporciona um crescimento rápido, através do ganho de competitividade e atingindo dimensões que levariam muito mais tempo se optassem pela forma de crescimento orgânico (HESS, 2007 *apud* MOROZINI, MARTIN, 2012).

2.2.2 Crescimento orgânico

O crescimento orgânico é quando o crescimento organizacional se dá por meio de investimentos no núcleo das empresas. (MOROZINI, MARTIN, 2012) É gerado pelos investimentos internos de projetos e expansões desenvolvidas apenas pela empresa (AHERN, WESTON, 2007 *apud* NASCIMENTO, 2010).

O conceito de crescimento orgânico não tem sido foco de analistas financeiros e acadêmicos. Os pesquisadores apenas identificavam o aumento no número de colaboradores e receita como causa do crescimento orgânico, e definindo-o como o oposto do crescimento via aquisições e/ou fusões (HESS, KAZANIJAN, 2006 *apud* NASCIMENTO, 2010).

Há ainda um conceito mais atual para o crescimento orgânico que pode ser definido como crescimento alcançado através do comprometimento com a satisfação dos clientes, engajamento dos empregados e rentabilidade do negócio. Representa a força e vitalidade dos negócios principais da empresa, criando valor econômico, aumentando as vendas e o fluxo de caixa operacional (HESS, 2007 *apud* NASCIMENTO, 2010, p.11).

Este crescimento é uma estratégia em longo prazo para o negócio e os recursos financeiros para investimento em crescimento orgânico são provenientes de recursos internos da empresa ou obtidos de financiamentos (MOROZINI, MARTIN, 2012).

Durante o período de desenvolvimento de projetos há consumo de caixa para os investimentos em crescimento, e não há geração de resultados, essa uma desvantagem do crescimento orgânico. Também é preciso tempo para desenvolver e implementar os projetos e produtos, que dependendo do negócio pode levar alguns anos.

Porém o crescimento orgânico frequentemente alcança prêmios maiores, custos menores e acesso a produtos que não seriam possíveis no caso das fusões e aquisições (HARRISON, 2007 *apud* NASCIMENTO, 2010).

Entre as vantagens proporcionadas pelo crescimento orgânico, podemos destacar: “escape de alguns dos problemas causados pelas fusões e aquisições como a junção das culturas organizacionais e o processo emocional que envolve todas as partes interessadas” (KESERICA, 2007 *apud* NASCIMENTO, 2010).

Entre os esforços para alcançar o crescimento orgânico de um negócio estão o aumento do número de clientes ativos, melhorias na produtividade, aumento no portfólio de produtos e implantação de novos pontos de distribuição.

O crescimento da empresa a ser estudada se enquadra como crescimento orgânico, pois se trata de um estudo para abertura de uma nova loja, aumentando a quantidade de pontos de distribuição e clientes atendidos.

Segundo Porter (2004) grande parte dos índices de crescimento da indústria é resultado de vendas para clientes novos, que não são compradores habituais. Após a penetração, quando as vendas aos novos clientes já tiverem acontecendo, a indústria voltará a vender principalmente para os novos clientes habituais, estabilizando o crescimento e então será necessário estimular a reposição rápida do produto ou o aumento do consumo *per capita*.

No setor da indústria de confecção a reposição do produto é rápida, pois a demanda de reposição de roupas é estimulada pelas mudanças anuais ou até mesmo sazonais no estilo (PORTER, 2004).

2.3 ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA

As empresas passam por uma série de estágios durante o desenvolvimento dos seus negócios. Nem todas evoluem da mesma forma, podendo saltar estágios ou desenvolver mais de um estágio simultaneamente,

outras empresas ainda estabilizam e uma minoria percorre todos os estágios de desenvolvimento (DEGEN, 2005).

No crescimento de um negócio o primeiro passo é acumular recursos financeiros para iniciar o empreendimento, e realizar o sonho do empreendedor. Todo negócio inicia explorando uma oportunidade identificada pelo empreendedor no mercado. E cabe a ele ampliar essa oportunidade até obter um negócio estável (DEGEN, 2005, p. 5).

A maioria dos negócios começa explorando um nicho de mercado. Assim, para crescer, devem vencer as barreiras do esgotamento do nicho, expandindo para além dessas barreiras. Conforme o negócio cresce encontra uma barreira no crescimento imposto pelo esgotamento do mercado. A empresa precisa diversificar para crescer (DEGEN, 2005).

Grande parte das empresas inicia diversificação explorando negócios com sinergia, e se quiser continuar crescendo após o esgotamento dos negócios com sinergia deve orientar a diversificação explorando os negócios sem sinergia. E a barreira para que este crescimento continue é o fim da criatividade para identificar novas oportunidades e o esgotamento da capacidade gerencial da empresa (DEGEN, 2005).

2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

Ao empreendedor não basta sonhar, é preciso transformar o sonho em realidade, através de ações concretas, mensuráveis, reais. E a técnica utilizada para transformar em realidade o sonho dos empreendedores é o planejamento (DORNELAS, 2005).

O planejamento deve ser empregado em todos os negócios e as técnicas usadas, para qualquer tamanho de empresa, são basicamente as mesmas (STONE, 2001).

O raciocínio lógico e a razão sozinhos não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se fosse desta forma o *feeling* do administrador não seria mais utilizado e a arte de administrar não seria mais arte (DORNELAS, 2005).

Toda empresa que movimenta recursos financeiros, ou necessita de investimentos e fundo precisa de um plano de negócios. Ele é o documento usado para descrever o empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a

empresa. Para o processo de elaboração o empreendedor necessita de uma etapa de aprendizagem e autoconhecimento, para situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2005).

Um plano de negócios é um resumo escrito do que você espera conseguir em seu negócio e como pretende atingir este objetivo. Ele deve conter metas e objetivos claros, com uma explicação de como você pretende administrar seus recursos, ou seja, suas instalações, equipamentos e funcionários, bem como, suas finanças, para atingir estas metas e objetivos (STONE, 2001, p.2).

Um adequado plano de negócio aumenta em até 60% a probabilidade de sucesso de um negócio, conforme foi constatado num estudo com ex-alunos de administração da *Harvard Business School*, nos estados Unidos (BANGS,1998 *apud* DORNELAS, 2005).

Ele pode ser usado nas mais diversas situações: seja para ampliar um negócio analisar viabilidade de atender um novo mercado ou um novo negócio, entre tantas outras exigências que o demandem (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

O empreendedor deve expor suas ideias de maneira clara para que qualquer pessoa possa entender, e principalmente mostrar a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. O plano de negócios é uma ferramenta a ser aplicada em novos negócios e também em empresas já existentes (DORNELAS, 2005).

Em novos negócios o empreendedor deve demonstrar no plano que já fez pesquisas suficientes e dispõe da visão e das habilidades necessárias para alcançar o sucesso. No caso de uma empresa madura, um adequado plano de negócios deve considerar o desenvolvimento já existente dos negócios (STONE, 2001).

Muitos empresários consideram o planejamento somente um mal necessário, que se apresenta a um financiador potencial. Para eles falta a compreensão de que o plano é uma ferramenta administrativa essencial para definir objetivos para o negócio e monitorar o desempenho (STONE, 2001).

Em muitos casos pode-se considerar o plano de negócios como o diferencial entre as empresas que obtêm sucesso e as que não alcançam o sucesso almejado. As empresas de sucesso preservam o tempo para planejar, o que lhes permite ser mais ativas no mercado. Aquelas que sofrem atrás da

competição gastam um tempo excessivo reagindo, operando numa espécie de fogo cerrado (STONE, 2001).

Uma tradição a ser quebrada é achar que o plano de negócios pode ser esquecido, Este erro é imperdoável e as consequências serão mostradas pelo mercado que está em constante mutação. A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto, riscos e retornos (DORNELAS, 2005, p. 97).

Um plano de negócios deve ser encarado como uma parte do processo de planejamento. Ele nunca se completa, porque uma série de fatores pode torná-lo, imediatamente, desatualizado. Esses fatores podem incluir inadimplência dos clientes, custos aumentados ou inesperados. A lista é virtualmente infinita (STONE, 2001).

Segundo Dornelas (2005) com o plano é possível entender e estabelecer diretrizes do negócio; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir Financiamentos e recursos externos; identificar e aproveitar as oportunidades e estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa.

Após elaborado o plano de negócios ajuda a desenvolver ideias sobre um negocio, como conduzi-lo e analisar aspectos financeiros, operacionais e mercadológicos; observa e mensura o quanto a empresa está se mantendo dentro do planejado; e se necessário, auxiliar na obtenção de recursos externos (investidores e financiadores) para a empresa (SIEGEL *et al*, 1996).

Há dois tipos de plano de negócios, o interno e o externo. Um plano de negócios interno é aquele usado internamente pela empresa, somente dentro do negócio como ferramenta administrativa e as pessoas que têm acesso a ele serão claramente definidas (STONE, 2001).

Um plano de negócios interno é mais fácil de escrever devido ao conhecimento prévio do público alvo, o que elimina a necessidade de dar informações básicas. Em empresas menores ele pode ser de uso particular do proprietário, com objetivo de definir seus pensamentos para o futuro. E em empresas maiores pode servir para todo um departamento de uma multinacional, que esteja buscando aprovação para um novo projeto (STONE, 2001).

Já os planos de negócios externos são normalmente escritos para três razões: captar recursos financeiros, valorizar um negocio (com objetivo de venda ou compra); encontrar ou manter um parceiro de negócios (STONE, 2001).

Se você estiver buscando apoio externo, o plano de negócios é provavelmente o documento de vendas mais importante que você pode apresentar. Ele lhe dá a oportunidade única de vender a ideia de seu negócio e levantar fundos para atingir o sucesso. Mesmo se investimentos externos não forem necessários, o processo de pensar, discutir, pesquisar, analisar e avaliar opções irá força-lo a compreender com mais clareza o que pretende realizar e quando realizará (STONE, 2001).

Stone (2001) afirma que um bom plano de negócios é uma ferramenta administrativa importante para todo tipo de negócio, independente do tamanho da empresa. E apresenta quatro funções críticas:

- Ajuda a esclarecer, concentrar e verificar o desenvolvimento do negócio;
- Proporciona uma moldura para que se ponha em prática a estratégia de desenvolvimento do negócio;
- O documento pode ser usado como base de discussão com terceiros que tenham um interesse potencial ou existente no negócio, como acionista, bancos ou outros investidores;
- Ele define metas e objetivos com os quais o desempenho real pode ser comparado e revisado.

2.4.1 Estrutura do Plano de Negócios

Um plano de negócios não deve estar focado somente na parte financeira, um bom plano de negócios deve mostrar indicadores de mercado, capacitações internas e operacionais são muito importantes, pois refletem a capacidade das empresas de alavancar resultados financeiros futuros. O plano deve demonstrar como a empresa pretende chegar ao futuro e quais as condições de atingir essa situação (DORNELAS, 2005).

“Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal” (DORNELAS, 2005, p.100).

Dois planos de negócios nunca são idênticos eles devem ser moldados de acordo com a situação individual. Todavia, a maioria dos planos segue uma

estrutura usada e aprovada, com subtítulos para cada ponto relevante (STONE, 2001).

Todos os planos devem conter algumas seções básicas, apesar das diferenças em seus conteúdos específicos, tipos de negócios e particularidades de cada empreendedor (BARON, SHANE, 2007).

As seções devem estar organizadas de forma lógica para que todos possam compreender a estrutura organizacional e os objetivos da empresa. (DORNELAS, 2005).

2.4.1.1 Sumário

No sumário são relacionados seções, capítulos e itens com as respectivas numerações das páginas. Assim, facilita a tarefa do leitor para encontrar a seção desejada. Geralmente, os subitens não são indicados (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

Um plano de negócios desorganizado, mesmo que esteja completo, causará uma má impressão ao leitor sobre o plano e provavelmente sobre a empresa em questão. O plano é o cartão de visitas da empresa, então o empreendedor deve causar a melhor impressão possível (DORNELAS, 2005).

2.4.1.2 Sumário executivo

O sumário executivo é um resumo do plano de negócios completo, que mostrará ao leitor uma ideia do conjunto da obra e, principalmente, prender sua atenção e despertar a curiosidade para que leia o plano completo (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

“Ele deve ser escrito com ênfase nos assuntos que mais interessam o leitor do plano de negócios. Um plano de negócios destinado a um banco de investimentos deve dar ênfase à parte financeira, por exemplo”(DORNELAS, 2005).

O objetivo nesta seção é apresentar de forma resumida as informações que serão detalhadas em todo o plano.

2.4.1.3 Descrição da empresa

Nesta seção oferece-se ao leitor um histórico completo sobre a empresa, data de fundação, conquistas e particularidades relevantes. Deve-se mencionar também as certificações obtidas, como prêmios padrão de qualidade, prêmios da indústria ou de outras entidades (STONE, 2001).

Apresenta um breve resumo da sua empresa. Aborda as características únicas do negócio, qual seu propósito, como foi o desenvolvimento, o modelo de negócio, nome fantasia e razão social, como está enquadrada na legislação e o porte da empresa (DORNELAS, 2005).

É o caminho mais rápido de mostrar para o leitor o posicionamento da sua empresa no mercado em que atua. Além da identificação do negócio e história da empresa, relata informações como: visão, missão, objetivos e valores; vantagens competitivas da empresa (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008)

2.4.1.4 Produtos e serviços

Aqui são abordados quais produtos e serviços do negócio, as características da equipe de produção e o diferencial destes produtos, comparando com a concorrência. São descritas as características únicas do negócio, mostrando o que ele tem de especial para oferecer aos clientes (DORNELAS, 2005).

Há dois tipos de produtos: os produtos de consumo que são para uso pessoal do consumidor e os produtos industriais que são utilizados nas indústrias para produção de outros produtos (FUTRELL, 2003).

Alguns produtos permitem maior diferenciação que outros, onde a empresa tem uma grande variedade de parâmetros: forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, design e estilo (KOTLER, 2000).

O estilo descreve como o comprador vê e sente o produto. Os compradores estão dispostos a pagar mais caro por produtos que tenham estilo atraente. À medida que a concorrência se intensifica, o design oferece uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os produtos e os serviços de uma empresa (KOTLER, 2000, p. 313).

A criação de produtos demanda muito tempo e dinheiro, pois é necessário conhecer o cliente e pesquisar o que ele deseja comprar (FUTRELL, 2003).

A empresa a ser estudada é fabricante e vende através de lojas atacadistas. O produto é moda feminina e demanda uma grande diferenciação de estilo, design e modelagem apropriada ao público-alvo atendido. No plano deve-se

fazer uma descrição detalhada da produção, desde o recebimento da matéria-prima até o produto final, passando pela criação do mix de produtos.

Também é importante analisar o ciclo de vida do produto. Segundo Dornelas (2005) os produtos possuem quatro etapas clássicas de desenvolvimento, chamado de ciclo de vida dos produtos e são elas: introdução, crescimento, maturação e declínio.

Na fase introdutória o produto é lançado, há um crescimento lento nas vendas e uma grande demanda de dinheiro para investir em promoção. Após essa fase inicia-se a fase de crescimento, onde aumenta a demanda pelo produto e conseqüentemente os lucros (DORNELAS, 2005).

Durante o período de maturação o crescimento das vendas é reduzido e o lucro estabilizado, necessitando de maiores investimento em propaganda para driblar a concorrência. Após a maturação começa a fase de declínio, onde as vendas diminuem e conseqüentemente o lucro também, levando a retirada do produto do mercado (DORNELAS, 2005).

Todos os processos podem ser demonstrados através de diagramas, onde os dados como número de funcionários, quantidade de matéria-prima, entradas e saídas serão descritos. Também é importante mencionar se há escassez de matéria-prima em algum período do ano, se existem fornecedores alternativos, ou matéria-prima alternativa no caso de falta (DORNELAS, 2005).

2.4.1.5 Mercado e competidores

É nesta seção que será estudado o mercado em geral, identificando e analisando os clientes, concorrentes e fornecedores. Este conhecimento servirá de base na elaboração do planejamento das estratégias da empresa.

A análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de fazer, pois toda estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos produtos e serviços (DORNELAS, 2005, p. 142).

Identificar o desejo de compra dos consumidores pode servir de base para promover melhorias nos produtos, deixando-os adequados as necessidades destes consumidores. O empreendedor precisa conhecer os hábitos pessoais de

consumo, onde vivem, o estilo de vida e a personalidade dos seus consumidores potenciais (DORNELAS, 2005).

Os concorrentes também devem ser estudados, pois competem com o negócios por insumos e clientes. É preciso identificar os concorrentes, sua localização, pontos fortes e fracos, tecnologia de produção utilizada, canais de distribuição, marca e estratégias mercadológicas adotadas (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

Uma análise comparativa se faz necessária, onde os atributos de sua empresa serão comparados com os seus competidores principais. Após identificar os pontos fracos, o empreendedor poderá explorá-los para proporcionar melhores resultados para o seu negócio (DORNELAS, 2005).

2.4.1.6 Marketing e vendas

Estratégias de marketing específicas podem ajudar a empresa a obter melhores resultados sobre seus concorrentes. Pois a projeção de vendas está relacionada à estratégia de marketing utilizada, geralmente relacionadas aos 4Ps (produto, preço, praça, propaganda) (DORNELAS, 2005).

Marketing é o processo de planejamento e execução do preço, promoção e a distribuição de produtos, possibilitando trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais (FUTRELL, 2003).

Os autores Megido e Szulcsewski (2002) definem vendas como “a ação que consiste em uma troca entre, no mínimo, duas partes, envolvendo de um lado, bens e serviços e, de outro, determinado valor monetário”.

Com a globalização e alta competitividade dos mercados, as empresas estão recalculando seus custos com o objetivo de oferecer aos seus clientes produtos com preço justo e alta qualidade (MEGIDO, SZULCSEWSKI, 2002).

Para Futrell (2003) marketing gera vendas e seu papel principal é gerar receita. Portanto todas as atividades da empresa são interligadas ao marketing, uma vez que necessitam de receita para manter a organização viva.

É papel da força de vendas e marketing em conjunto, mostrar ao consumidor os diferenciais de cada produto e assim oferecer produtos com características e vantagens diferentes, preços justos e ainda garantindo margens adequadas aos fabricantes (MEGIDO, SZULCSEWSKI, 2002).

Nesta etapa do plano serão descritos o posicionamento do produto, preço, canais de distribuição (praça), propaganda (comunicação) e projeção de vendas.

O posicionamento do produto significa direcioná-lo a satisfazer as expectativas do público-alvo, diferenciando-se do restante da concorrência. A empresa também deve definir claramente seus objetivos para estabelecer a estratégia de preços que adotará (DORNELAS, 2005).

A propaganda é responsável por informar os consumidores sobre o produto, seus benefícios, vantagens, local onde comprá-los e o preço *versus* valor entregue (FUTRELL, 2003).

Já os canais de distribuição “envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor”. A empresa pode distribuir seus produtos de forma direta com venda direta ao consumidor ou indireta através de distribuidores e atacadistas (DORNELAS, 2005).

2.4.1.7 Análise estratégica

Uma análise estratégica da empresa inclui racionalidade e subjetividade e ajudará o empreendedor a entender melhor a situação atual de sua empresa e quais as melhores alternativas para atingir os objetivos e metas traçados. Para realizar essa análise estratégica o empreendedor poderá utilizar o planejamento estratégico como ponto de partida (DORNELAS, 2005).

No planejamento estratégico identifica-se a visão, missão e valores da empresa, assim como estabelecemos as macroestratégias da empresa. Também realizamos a análise interna e externa da empresa, seus pontos fortes, fracos, ambiente, oportunidades e ameaças, concorrência. Com as informações necessárias estabelece-se a postura estratégica da empresa e as ações a serem praticadas para uma gestão estratégica eficaz (OLIVEIRA, 2009).

“No plano de negócios deve ser dada ênfase à análise dos ambientes externos e interno, onde se medem os riscos inerentes ao negócios, as oportunidades de mercado identificados, os pontos fortes da empresa e ainda seus pontos fracos” (DORNELAS, 2005, p. 155).

Nesta etapa do plano de negócios o empreendedor fará análises SWOT, apontará os objetivos e metas, e ainda definirá a estratégia da empresa (DORNELAS, 2005).

Segundo Kotler (2000) a análise SWOT é uma ferramenta para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. E divide-se em dois momentos: análise do ambiente externo e análise do ambiente interno.

A análise do ambiente interno é a etapa onde os pontos fortes e fracos da empresa são analisados e identificados com base nos fatores internos da empresa. (OLIVEIRA, 2009)

“Os pontos fortes são as vantagens controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial. E os pontos fracos são as desvantagens que a desfavorecem no ambiente empresarial” (OLIVEIRA, 2009).

Os objetivos e metas devem ser descritos de forma clara para que possam ser mensurados, comparados e analisados. Eles indicam o que a empresa almeja. Objetivos são as intenções gerais da empresa, enquanto as metas tratam de ações específicas, ou seja, etapas para alcançar um objetivo final (DORNELAS, 2005).

Estratégia é um plano definido pela empresa de como atingir suas metas e objetivos (KOTLER, 2000). “A estratégia de negocio indica como a empresa pretende alcançar os objetivos e metas” (DORNELAS, 2005).

Há diversos tipos de estratégias, entre elas: de ataque, desenvolvimento e defesa. Quando o objetivo principal é o aumento na participação de mercado a estratégia a ser utilizada é de ataque, onde a empresa pode usar novos canais de distribuição, mudar politica de preços e/ou entrar em novos mercados (DORNELAS, 2005).

Quando a empresa opta por estratégias de desenvolvimento através da abertura de novos mercados, almejando crescimento nas vendas de seus produtos, é necessário realinhamento dos procedimentos organizacionais, geralmente exigindo mais recursos financeiros e humanos (OLIVEIRA, 2009).

“No plano de negócios, uma boa forma de se resumir a análise estratégica da empresa é a apresentação da análise SWOT, seguida de sua estratégia de negócio e de um cronograma, apresentados num horizonte de tempo para ocorrer” (DORNELAS, 2005).

2.4.1.8 Plano financeiro

Considerada, por muitos empreendedores, a parte mais difícil do plano de negócios. É a etapa que vai refletir em números tudo que foi analisado nas seções anteriores (DORNELAS, 2005).

É nesta etapa do plano de negócios que o empreendedor vai mostrar todo recurso financeiro que a empresa precisará para executar seu planejamento. Ela é composta pela projeção do fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstração de resultado, índices financeiros, cálculo do ponto de equilíbrio e taxa interna de retorno.

Aqui constam informações importantes para os administradores dos negócios, pois informam resultados das decisões empresariais executadas e possibilitam a avaliação e correção dos erros (DORNELAS, 2005).

No Brasil, o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de se administrar financeiramente um negócio, em razão de ciclos recessivos que têm atingido a economia. Os administradores justificam suas decisões em termos numéricos, mostrando como conseguem valorizar o volume de recursos físicos e financeiros disponíveis de maneira adequada, produzindo lucros (DORNELAS, 2005, p. 163).

O plano financeiro fornece informações importantes como: cálculo do ponto de equilíbrio, indicadores financeiros e custos de operação antes mesmo de iniciar a produção; projeção do fluxo de caixa, demonstração de resultados e balanço patrimonial; comparar o plano projetado com o desempenho de outras empresas do ramo e apresentar mais de um cenário de planejamento, afim de comparar e aumentar a probabilidade de acerto (SALIM *et al*, 2003).

Algumas das definições financeiras analisadas em um plano de negócios são demonstradas através do *ponto de equilíbrio*, que demonstra o volume de vendas suficiente para recuperação dos custos fixos, variáveis e impostos sem a venda, *lucratividade* onde determina o percentual do resultado em relação das vendas da loja e *rentabilidade* que expõe a relação entre o resultado e o capital investido.

O *Valor presente líquido* também será calculado para saber a confrontação entre o investimento e o valor atual dos saldos de caixa, com base em uma taxa mínima de atratividade, a Taxa interna de Retorno será calculada também e os paybacks médios e efetivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O método científico é um conjunto de etapas necessárias para que a pesquisa seja realizada de forma imparcial e sistemática, estabelecendo coerência durante toda a pesquisa. Apesar do método científico ser universal, o conhecimento nunca é absoluto e está passível de mudanças devido a novos conhecimentos que podem ser descobertos (JUNG, 2004).

Entre as inúmeras maneiras de fazer pesquisa está o estudo de caso. Quando os pesquisadores têm pouco controle sobre os acontecimentos e o foco se encontra em fenômenos inseridos na vida real a estratégia preferida é o estudo de caso (YIN, 2005).

Para Bonoma (1985, *apud* BRESSAN 2000) “o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”. Após o estudo de caso das lojas Bunita.com será efetuado um plano de negócios como caminho para o crescimento orgânico organizacional.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisa é o método pelo qual a ciência busca as respostas aos problemas apresentados, visando obter novas informações e/ou reorganizar as informações já existentes sobre um problema específico (APPOLINÁRIO, 2004 *apud* VILAÇA, 2010).

Esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa ação de abordagem qualitativa de tipo descritiva, diagnóstica e propositiva.

As pesquisas costumam ser classificadas em dois tipos: teóricas e aplicadas. Esta pesquisa é classificada como aplicada, pois segundo Vilaça (2010) as pesquisas aplicadas são motivadas pela necessidade de estudo e conhecimento de uma situação para aplicar seus resultados visando à solução dos problemas encontrados.

Esse estudo será uma pesquisa aplicada que pode ser classificada como pesquisa ação, onde o pesquisador tem total controle da pesquisa. Este método também é chamado de pesquisa participativa, pois o pesquisador trabalha em todas as fases da pesquisa (VERGARA, 2010).

O autor Roesch (1999) afirma que “na pesquisa-ação os pesquisadores se preocupam em construir a teoria para a prática”. Apesar de ser uma pesquisa ação, este método não se restringe somente na solução dos problemas e exige também a busca e o desenvolvimento do conhecimento teórico (VERGARA, 2010).

A abordagem utilizada neste estudo será quantitativo que é adequada para pesquisa-ação onde o pesquisador identificará a perspectiva dos entrevistados e construirá um plano de negócios (ROESCH, 1999).

Este estudo será exploratório descritivo com base em análise bibliográfica, entrevistas informais, análise de documentos e observação sistemática para coleta de dados. O principal objetivo da pesquisa descritiva é a descrição de uma situação ou fenômeno e sua característica mais marcante é a padronização na coleta de dados, como o uso de questionários e observação sistemática da situação (GIL, 2002).

Como esta pesquisa visa o diagnóstico de uma situação organizacional podemos afirmar que também é do tipo diagnóstica, onde o pesquisador estudará o ambiente organizacional atual para avaliar a abertura de uma nova loja como caminho para o crescimento orgânico organizacional.

“Pesquisas diagnósticas são dificultadas dado o problema de confidencialidade dos dados ou desconfiança do empresário em abrir informações” (ROESCH, 1999). Porém neste estudo os sócios estão interessados no resultado real desta pesquisa e o pesquisador almeja o crescimento da empresa familiar.

Na fase propositiva o autor propõe a abertura de uma nova loja como alternativa para o crescimento orgânico. Para Larocca *et al* (2004) pesquisas propositivas sugerem mudanças em determinadas situações através de uma nova ação.

3.2 DELINEAMENTO DA AREA

A marca Bunita.com foi fundada em 2008 com a abertura de uma loja no setor atacadista do Shopping Pórtico, localizado em Criciúma. Trata-se de uma empresa familiar com experiência no mercado de moda feminina há 17 anos, porém até 2008 comercializava seus produtos somente através de representantes com outra marca.

O shopping Pórtico possuía uma área exclusiva para venda no atacado e outra área para venda no varejo. Em 2008 alguns empresários que possuíam lojas atacadistas nesse shopping se reuniram para abertura de um shopping exclusivo para receber lojistas, pois a estrutura do Pórtico pertencia à prefeitura municipal de Criciúma e o contrato de concessão estava acabando.

Os empresários do ramo varejista compraram a estrutura da prefeitura e atualmente o Shopping Pórtico pratica somente venda no varejo. Os empresários do ramo atacadista construíram então o Portal Shopping atacado, localizado no município de Maracajá, que inaugurou suas atividades em Setembro de 2010 com instalações mais amplas e modernas com uma área total de 4689 m².

Os shoppings atacadistas atendem lojistas acompanhados de agentes de viagem que são responsáveis por captar esses clientes e levar até os shoppings periodicamente para fazer suas compras. A filial de Macarajá atende principalmente clientes do Rio Grande do Sul e região sul de Santa Catarina.

Com a necessidade de ampliar a carteira de clientes e atender lojistas de outras regiões em 2011 foi inaugurada uma nova loja no Catarina Moda Shopping na cidade de Brusque – SC. Esta filial abrange clientes de todo estado de Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo, porém não participa do roteiro de compras desta região administrado pela ACECOMVI.

Atualmente a marca possui a matriz localizada em Criciúma e duas filiais localizadas nas cidades de Maracajá e Brusque. Na matriz da empresa estão concentradas todas as atividades de desenvolvimento, modelagem e produção dos produtos comercializados nas filiais. A Bunita.com produz moda feminina seguindo a tendência fashion mundial com modelagem adequada ao perfil da mulher brasileira.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados para este estudo será através de entrevistas informais com as sócias da marca, documentos em registros eletrônicos, banco de dados do software de gestão da matriz e filiais. O acesso a todos os documentos não é um entrave, pois o pesquisador trabalha na gestão da matriz e tem laço familiar direto com as proprietárias.

Para alcançar os objetivos específicos e descrever as estratégias da empresa será realizada uma entrevista informal com as duas proprietárias da empresa.

Também foi realizada uma pesquisa com os clientes do próprio shopping Fabricenter 470, elaborada com perguntas em geral a respeito do shopping e compras realizadas pelos clientes, se já conheciam ou compraram na loja Bunita.com, esta pesquisa foi aplicada com imparcialidade pelas funcionárias da loja a diversos compradores que chegavam no shopping de atacado, independente de ser cliente ou não da loja.

O plano de marketing e operacional do negócio será elaborado pela equipe formada pelas duas proprietárias e o pesquisador para juntos buscarem os melhores resultados perante a concorrência.

Dados financeiros de entrada e saída da matriz e filiais, tabelas de investimento realizados na abertura das duas atuais lojas, gastos mensais das lojas e faturamento mensal serão utilizados como base para desenvolver o plano econômico e financeiro do crescimento da empresa e para verificar a viabilidade financeira e econômica do negócio.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após o levantamento dos dados documentais das lojas Bunita.com e do shopping Fabricenter 470 foram elaboradas tabelas no Microsoft Excel 2010, mostrando as variáveis estudadas que posteriormente foram analisados qualitativa e quantitativa através de texto descritivo.

As informações obtidas durante o desenvolvimento do plano de negócios foram analisadas através de tabelas, gráficos e textos. A análise de mercado foi realizada com base no conhecimento e experiência dos gestores da Bunita.com sobre o mercado atacadista de Brusque e do sul catarinense, onde a empresa já possui duas filiais.

Todos os dados foram analisados e relacionados a fim de analisar a viabilidade da abertura da nova loja em Rio do Sul.

3.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Para a verificação da viabilidade, foi utilizada a estrutura de um plano de negócios contendo: plano estratégico, plano de marketing ; plano operacional e plano financeiro.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 RESUMO EXECUTIVO

A matriz da empresa Bunita.com está localizada em Criciúma e suas três filiais são estado de Santa Catarina, nas cidades de: Maracajá, Brusque e Rio do Sul. Trata-sede uma empresa especializada na produção e comercialização de moda feminina, com lojas em shoppings atacadistas.

As vendas são caracterizadas como pronta entrega diretamente aos lojistas que visitam shoppings para efetuar suas compras, acompanhados ou não de guias de compras.

Com o objetivo de expandir seus negócios os proprietários da marcaoptaram pela abertura de uma nova filia.No shopping Fabricenter 470 localizado na cidade de Rio do Sul.

Esta escolha deu-se devido ao Fabricenter 470 ser a primeira parada das excursões acompanhadas por guias de compras e filiadas a ACECOMVI. E também por este shopping ter um projeto de construção de uma nova infraestrutura para inauguração num período de dois anos, atendendo uma gama maior de clientes, e com prospecção de aumento no faturamento.

O novo shopping terá um número maior de lojas mas as marcas que estiverem presentes na estrutura atual terão prioridade na escolha dos pontos e somente se sobraem vagas novas marcas entraram nesse shopping, dessa forma a Bunita.com optou por já garantir sua vaga e aproveitar esse período para conquistar os atuais clientes do Fabricenter 470.Em março de 2014, inaugurou a nova loja da Bunita.com.

A loja tem duas funcionárias, sendo uma gerente e uma vendedora. A gerenteé responsável por comandar a loja e dar o *feedback* aos proprietários quanto as solicitações de clientes e estoque de mercadoria, além das funções administrativos, financeiras, relações humanas e de vendas. E a vendedora efetua as vendas e emite as notas fiscais de saída.

Este plano de negócios tem como objetivo ver a viabilidade do negócio e analisar as variáveis acerca deste empreendimento. A pesquisa foi feita com clientes em geral do shopping de atacado Fabricenter470, buscando saber melhor as

características dos mesmos, como frequência de compras, frequência de viagens ao shoppings e se conhecem e frequentam a loja Bunita.com.

Com os dados de venda da filial de Brusque em 2013 e os dados das vendas dos dois primeiros meses da loja no shopping Fabricenter470 foram feitas as previsões de venda para os próximos cinco anos.

No primeiro ano por causa dos investimentos iniciais e da venda parcial neste período, não houve lucro. A partir do segundo ano, pelas previsões, houve lucratividade, o ponto de equilíbrio melhorou e a rentabilidade também. Outros dados financeiros também foram melhorando com o passar dos anos, por causa da estabilidade e aumento de vendas da loja. O payback neste caso, segundo o estudo, ficou em 4,63 anos.

4.2 A EMPRESA

4.2.1 Identificação e localização

Razão Social: Santos Oliveira Comércio e Indústria de Confecções LTDA.		
Nome Fantasia: Bunita.com		
Endereço: Rua Visconde de Mauá ,nº35 sala 2		Bairro: São Cristovão
Cidade: Criciúma	Estado: Santa Catarina	CEP: 88802-530
Telefone: 48-34376510	Fax:	E-mail: bunita.com@gmail.com
CNPJ: 10.273.079/0001-88	Insc. Estadual: 255.699.298	Insc. Municipal: ISENTO

Empresa Individual	<input type="checkbox"/>	Sociedade Limitada	<input checked="" type="checkbox"/>	Sociedade Anônima	<input type="checkbox"/>	Associação ou Cooperativa	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	--------------------	-------------------------------------	-------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------

4.2.2 Participação societária










Nomes Sócios	Capital Social(R\$)	Participação (%)
Jane dos Santos de Oliveira	15.000,00	50%

Caroline dos Santos de Oliveira	15.000,00	50%
Total	30.000,00	100%

4.2.3 Enquadramento fiscal

Simplex Nacional de acordo com a lei complementar 123/2006.

4.2.4 Modelo de negócios

Definição do Modelo de Negócios		Negócio:		
Abertura de uma filial da Loja Bunita.com em shopping de atacado em Santa Catarina				
Parceiros Chaves (8) 	Atividades Chaves (7) 	Proposta de Valor (2) 	Relacionamento com o Cliente (4) 	Segmento de Cliente (1) 
<p>Fornecedor e outras filiais</p> <p>ACECOMVI (Associação de Centros Comerciais Atacadistas de Santa Catarina)</p>	<p>Venda de roupas de moda feminina.</p> <p>Logística (transporte, encamendas de mercadorias, recepção)</p> <p>Gerenciamento financeiro</p>	<p>Produtos de moda feminina de qualidade, que atendam as exigências da moda e com preço justo.</p>	<p>Atendimento direto na loja</p> <p>Atendimento por telefone</p> <p>Redes Sociais</p> <p>Internet</p> <p>Abordagem com panfletos</p> <p>Por meio do Guia da excursão</p>	<p>Revendedores de roupas de moda feminina em shoppings de atacado, oriundos do estado de Paraná e Santa Catarina</p>
	Recursos Chaves (6) 		Canais (3) 	
	<p>Mercadorias</p> <p>Infraestrutura da Loja</p> <p>Financeiro</p> <p>Estoque</p> <p>Vendedores</p>		<p>Shopping de Atacado da região de Rio do Sul</p>	
Estrutura de Custos (9) 		Fontes de Receita (5) 		
<p>Mercadoria</p> <p>Marketing</p> <p>Funcionarios</p> <p>Estrutura de Loja</p> <p>Gastos com manutenção da loja (aluguel,pagamento de comissão para o shopping)</p> <p>Energia elétrica</p>		<p>Venda de roupas de moda feminina como : blusas,camisas,calças,shorts,vestidos,saias,casacos e blazers no atacado.</p>		

4.3 PLANO ESTRATÉGICO

Novos empreendimentos geralmente são vulneráveis, portanto necessitam de atenção redobrada e cautela ao iniciar ou ampliar um negócio. Uma preparação não adequada e superficial tem poucas chances de sucesso. O plano estratégico é fundamental para definir o futuro da empresa e o que fazer para atingir esses objetivos. (BERNARDI, 2003).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) "o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando."

É fundamental que o plano estratégico seja elaborado de forma integrada com os demais planos da empresa (operacional, marketing e financeiro), pois juntos irão afetar na direção ou viabilidade da empresa. (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003)

4.3.1 Definição do negócio

Agropecuária		Indústria / Artesanato	X	Comércio		Serviço	
--------------	--	---------------------------	---	----------	--	---------	--

O Negócio das lojas Bunita.com é fornecer moda feminina para mulheres, através da criação e produção de roupas com qualidade e que satisfaçam a necessidade do público-alvo.

As roupas são produzidas com design exclusivo, seguindo as tendências mundiais de moda e comercializadas através de lojas em shoppings de atacado no estado de Santa Catarina.

4.3.2 Missão

Vestir o público feminino com excelência e dentro dos padrões atuais da moda com produtos de qualidade e preço justo.

“A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e definem o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação”(CHIAVENATO,2003 p.48).

É na missão que definimos os parâmetros para atuação delineando o caminho para atingir a meta definida na visão. Ela não é imutável, pode ser alterada de modo a se adaptar as novas estratégias da empresa (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

4.3.3 Visão de futuro

Ser referencia em lojas de moda feminina no sul do Brasil, especializada em vendas através de shoppings de atacado.

A visão de futuro da empresa define como ela pretende ser reconhecida no ambiente de negócios, é a sua intenção estratégica, apontando onde a empresa quer chegar (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

Para Chiavenato (2003) “a visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro”.

4.3.4 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso deste negócio são: design, qualidade e preço/prazo.

Entre as etapas de diagnóstico e formulação das estratégias deve-se realizar a avaliação dos determinantes do sucesso, que são as questões realmente importantes para atingir a missão(CHIAVENATO, SAPIRO, 2003).

4.3.5 Princípios e valores

Transparência e foco em resultados;
Ética no mercado;
Qualidade;

Seriedade;
Competência;
Tendências da moda.

No plano estratégico também é necessário considerar a influência de valores dos indivíduos que compõem a organização e da própria organização sobre a estratégia do negócio (BETHEM, 2009).

Os princípios e valores apontam um conjunto de princípios e normas estabelecidos como parâmetros e aceitos para a condução da empresa ao cumprimento da missão (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

“Os valores da empresa definem o comportamento organizacional diante de seus clientes, acionistas, funcionários e sociedade” (KAPLAN, 2004 *apud* CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

4.3.6 Análises estratégicas

A fim de planejar estratégias que reflitam a análise interna e ambiental da organização, conduzindo a realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais, os administradores utilizam certas ferramentas como análise de mercado proposta por Porter, análise do portfólio de negócios, análise das questões críticas e análise *SWOT* (*strenghts, weaknesses, opportunities e threats*)(CHIAVENATO, 2002).

A análise SWOT é o termo em inglês utilizado para análise de força, fraquezas, oportunidades e ameaças, que permite um posicionamento da empresa com o objetivo de tirar vantagens de oportunidades do ambiente e também evitar ou minimizar as ameaças do ambiente no qual ela está inserida(WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

Nesta etapa realizarei uma análise do ambiente interno e externo, a fim de identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

4.3.6.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Mix de produtos variados	Alta rotatividade de vendedoras
Design e qualidade dos produtos	Poucos investimentos em marketing
Knowhow de 20 anos no ramo de indústria de confecção	Capacidade produtiva limitada
Mão de obra qualificada na indústria	Logística de distribuição
Solidez financeira	Controle de produção
Localização em um polo de confecção	
Principais Ações para Pontos Fracos e Pontos Fortes	
<p>Mix de produtos variados: o mix de produtos é desenvolvido conforme o relatório de vendas do mix da coleção anterior e com base nas tendências de moda;</p> <p>Design e qualidade de produtos: o design de produtos é feito por profissionais qualificados e através de pesquisas de moda em sites, blogs, revistas, além de vitrines e moda de rua em cidades que “ditam” a moda mundial (Paris, Londres, Nova Iorque, Barcelona, Madri);</p> <p>Knowhow de 20 anos no ramo de indústria de confecção: Os proprietários da marca atuam no ramo de indústria de moda feminina há 20 anos; Mão de obra qualificada na indústria; Equipe de funcionários qualificados na função que exercem; Solidez financeira: A empresa honra com seus compromissos financeiros, sempre pagando em dia. Alta rotatividade: treinamento em vendas, aumento dos percentuais de comissão, admissão de gerente. Melhorias gerais no ambiente do trabalho; Poucos investimentos em marketing: investir em promoção da marca Bunita.com;</p> <p>Capacidade produtiva limitada: continuar a ampliação estrutural da indústria, admissão e treinamento de novos colaboradores, aumentar os fornecedores de serviços terceirizados;</p> <p>Logística de distribuição: estipular cronograma de distribuição e parcerias com transportadoras;</p> <p>Controle de produção: implantar planejamento e controle de produção.</p>	

Os pontos fortes e fracos de uma empresa constituem seus recursos, são eles humanos organizacionais e físicos. Todos os recursos trabalham juntos para oferecer a empresa vantagem competitiva perante seus concorrentes com o objetivo de altos retornos financeiros durante um longo período de tempo.(WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

Os recursos humanos são os colaboradores e administradores, avaliam-se todas as características da força de trabalho como experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa. Já os recursos físicos englobam as instalações físicas, tecnologias, equipamentos, acesso a matéria-prima e rede de distribuição (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

“Os organizacionais são os sistemas e processos da empresa, estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/matérias, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing”(WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

4.3.6.2 Ameaças e Oportunidade

Oportunidades	Ameaças
Mercado de shopping em atacado em desenvolvimento.	Guerra de preços com concorrentes
Oportunidade de ampliação.	Mercado com vastas opções do mesmo segmento.
Demanda da nova região para a venda (Região do Rio do Sul.)	Atrasos na entrega de matéria-prima pela indústria.
Principais Ações para Oportunidades e Ameaças	
Planejamento de abertura de uma nova loja na cidade Rio do Sul, avaliar a viabilidade de abrir mercado nessa região;	
Diferenciação de design e qualidade, oferecendo moda feminina com preço justo para o seu público alvo;	
Trabalho de marketing e divulgação juntamente com agências e guias de compras;	
Divulgação através de outdoors na região;	
Distribuição de folders, brindes para os clientes do shopping;	
Qualificação de novos fornecedores de matéria-prima que possam cumprir com o prazo de entrega;	
Realizar programações de matéria-prima com antecipação de 45 dias para evitar	

atrasos na produção.

Para garantir o sucesso organizacional o administrador necessita de uma análise das oportunidades e ameaças que o ambiente externo exerce sobre a empresa. Essa análise das oportunidades e ameaças juntamente com a análise das forças e fraquezas do ambiente interno permitem um mapeamento do ambiente para fundamentar a estratégia organizacional (CHIAVENATO, 2002).

4.4 PLANO OPERACIONAL

No plano operacional se define as ações a nível operacional, como processos, layout, localização, insumos, fornecedores, capacidade de produção, estrutura organizacional e operações internas.

É através do plano operacional que os gestores visualizam e determinam as ações para maximizar e otimizar os resultados, afim de atingir os objetivos da empresa. (CHIAVENATO, 2000)

4.4.1 Processos e tecnologias necessárias

Processos de logística: Transferências de mercadorias entre matriz e/ou demais filiais e conferência de recebimento de mercadoria.

Processos de vendas: Atendimento do cliente, cadastramento e consulta de estoque e preços.

Processos de gestão empresarial: Recursos Humanos (processo de admissão e demissão, controle de folhas ponto, emissão de folha de pagamento); contábil (controle de notas fiscais de saída e entrada, recolhimento de impostos); financeira (controle de caixa, análise de crédito liberado pelo shopping, cadastro de cheques, contas a pagar, contas a receber, emissão de notas fiscais).

4.4.2 Questões ambientais envolvidas

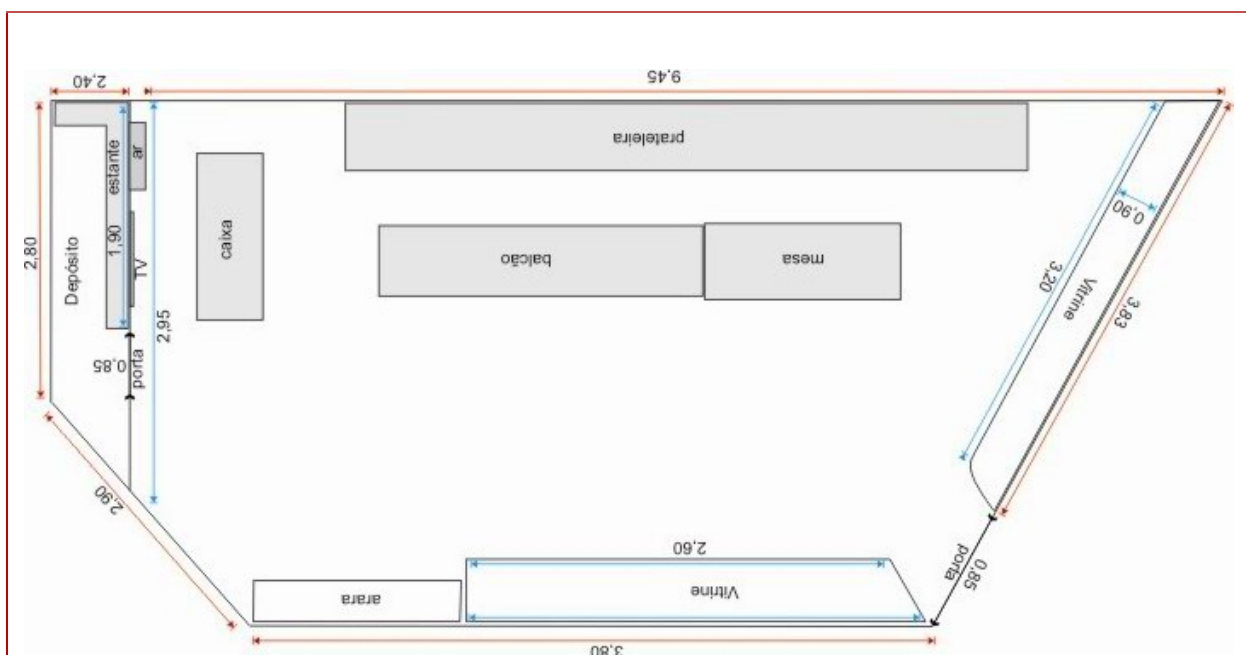
Potencial Ambiental	Impacto	Medidas possíveis para melhorar o desempenho ambiental	Medidas reguladoras existentes
Resíduos de papel e ou papelão		Separar o papel dos demais lixos e deixar ele para a coleta	

	de matérias recicláveis.	
Consumo de energia elétrica	Adotar medidas educacionais para gasto de energia na loja e priorizar a compra de aparelhos com a etiqueta classe A do INMETRO.	

4.4.3 Licenças e/ou registros necessários

Tipo	Órgão	Quem necessita	Tempo obtenção	Taxa - R\$
Licença ou Alvará de Funcionamento	Prefeitura Municipal	Todas as empresas	3 meses	R\$26,00
Licença Bombeiro	Corpo de Bombeiros	Todas as empresas	1 mês	R\$ 38,99
Taxa de Registro	JUCESC	Empresas que solicitam a abertura de filial com sede no mesmo estado.	3 meses	R\$ 100,80
Taxa de Registro	Receita Estadual	Empresas que solicitam inscrição de novo estabelecimento.	3 meses	R\$77,21
Taxa de Registro	Receita Federal	Empresas que solicitam inscrição de novo estabelecimento.	3 meses	R\$31,00

4.4.4 Layout e/ou fluxo de produção



A loja possui duas vitrines com 3 manequins em cada, totalizando 6 manequins ao todo, uma arara de roupas localizada na lateral direita ao fundo, uma mesa e um balcão ao centro da loja para colocar as peças e facilitar a venda delas, uma prateleira que são colocado o mix de produtos, um balcão no caixa que fica o computador para finalizar as vendas, a TV que passa o making off da loja, ar condicionado ao lado, e um pequeno deposito com prateleira para colocar algum estoque.

4.4.5 Localização – especificações e análise

A loja pretendida será no Shopping Fabricenter 470, na rodovia BR470 km 141, bairro Canta Galo - Rio do Sul –SC, na região do vale do Itajaí.

Optou-se por esse shopping do roteiro porque a cidade de Rio do Sul ser a primeira parada para compras. Atendendo clientes do estado de Santa Catarina (região Oeste e Planalto) e estado do Paraná.

Atualmente o shopping Fabricenter 470 possui uma área interna de 4500 m² com 49 lojas, delas 29 de moda feminina e o restante de moda masculina, infantil e acessórios.

O shopping recebe uma média mensal de 200 empresas/guias de compras vindas do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Resultando em quatro mil clientes por mês efetuando suas compras no shopping, todos pessoa jurídica.

Devido ao projeto de um novo e moderno empreendimento a ser inaugurado em torno de dois anos somado a sua posição privilegiada na ordem das excursões acredita-se que o mix clientes será maior e consequentemente o faturamento aumentará.

Segundo informações repassadas pela administração do Fabricenter 470 a nova estrutura, prevista para inauguração inicia de 2016, contará com 63 lojas e aproximadamente sete mil m².

A escolha por uma loja de esquina foi em virtude de ter duas vitrines para exposição do produto e próximo a lojas referências, como também corredor de acesso aos banheiros, onde o fluxo de clientes é maior.

4.4.6 Principais insumos

Por se tratar de uma filial somente para comercialização de produtos acabados não há insumos a ser considerado.

4.4.7 Análise dos fornecedores

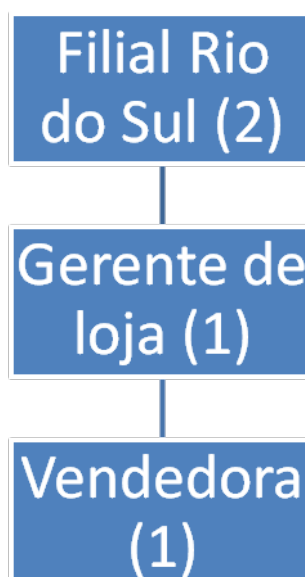
Por se tratar de uma filial da empresa Bunita.com todos os produtos são distribuídos pela matriz localizada em Criciúma, os produtos são todos de moda feminina.

Fornecedor	Linha de produtos	Exigências para fornecimento	Localização
Matriz da Bunita.com	Todos os produtos da marca.	Nenhuma	Criciúma - SC

4.4.8 Capacidade de produção e/ou comercial

O horário de funcionamento da loja é das 19:00 as 03:00 de Domingo a Quarta-feira, e das 19:00 as 23:00 nas Quintas-feiras. E a capacidade comercial é de quatro lojistas por hora.

4.4.9 Estrutura organizacional – número de colaboradores



4.4.9.1 Descrição dos Cargos

Nome do Cargo	Atribuições do Cargo	Formação e/ou Experiência
Gerente de Vendas	Gerencia diretrizes e define estratégias para comercialização dos produtos, planeja programas de vendas e acompanha concorrentes, a fim de atingir os objetivos da empresa e aumentar participação no mercado. Avalia relatório de resultados das vendas, métricas e índices de performance. Contratação de funcionárias, pagamento de comissões de shopping, pedido de material de limpeza, insumos, controle do balanço de estoque.	Experiência em gerência e vendas mínima de 1 ano; Conhecimento básico em informática.
Vendedor	Vendas, balanço de estoque semanal, organização da vitrine quinzenal, manutenção da limpeza e organização da loja e emissão de pré-vendas.	Experiência em vendas; Conhecimento básico em informática.

4.4.10 Operações internas

Operação e/ou processo	Forma de Organização e/ou Operacionalização
Administração	Administração de assuntos burocráticos e financeiros. Administração de recursos humanos, pedidos de produção, descontos e prazos será realizado pela gerente da loja conforme autonomia concedida.
Comercial	Realizada pela equipe de vendas juntamente com a gerente de loja. Conforme autonomia concedida pela

	direção.
Controle de Qualidade	Controle de qualidade é realizado na fábrica da marca, por funcionários capacitados em controle de qualidade.
Tecnologia da Informação (TI) e Sistema Informatizado de Gestão	O software de gestão será o mesmo já utilizado na matriz e demais filiais, sistema SB2 e Nf-e da empresa Useall Softwares. Aquisição de uma máquina de informática com sistema operacional Windows 7.
Terceirização e Parcerias	Contabilidade, Para limpeza semanal dos vidros, vitrines e espelhos será contratado uma empresa terceirizada especializada conforme já é feito nas demais filiais.

4.5 PLANO DE MARKETING

É no plano de marketing que se efetua a elaboração e implementação da estratégia de marketing capaz de impulsionar o negócio em direção às metas almejadas no planejamento estratégico.

O principal objetivo de um plano de marketing é encontrar compradores para os seus produtos, com frequência suficiente e pagando por eles um valor financeiro capaz de garantir a margem de lucro esperada. (BANGS JR, 1999).

4.5.1 Descrição dos produtos e/ou serviços

Moda feminina em malha e tecido plano:



Camisas	
Calças	
Shorts	

Macaqui
nho e
macacão



Vestidos
curtos e
longos



Saias	
Casacos	
Blazers	



4.5.2 Diferenciais competitivos

Moda feminina com qualidade e design por um preço justo.

4.5.3 Análise da oportunidade

Identificou-se a abertura de uma nova loja no Fabricenter 470 como uma oportunidade para aumentar a carteira de clientes da marca Bunita.com. Sendo que este shopping contará com uma nova estrutura em aproximadamente dois anos, mais ampla, moderna e capaz de atender um público maior para compras.

A implantação da nova loja Bunita.com na estrutura atual será para captar clientes, divulgar a marca e já formar uma clientela nessa região, pensando no futuro promissor deste novo empreendimento.

4.5.4 Análise do Mercado potencial, perspectivas e tendências

Santa Catarina está se solidificando como polo de moda e possui grandes shoppings de venda exclusiva para lojistas, possibilitando assim que os lojistas da região sul não precisem se locomover para grandes centros como São Paulo para efetuar suas compras.

O vale do Itajaí é uma região forte na venda de pronta entrega para

lojistas, os shoppings atacadistas desta região atendem mensalmente cerca de 12.000 clientes.

Um desses shoppings atacadistas é o Fabricenter 470 que atualmente possui 49 lojas e uma estrutura de 4.500 m², atua desde 2007 somente com vendas no atacado e possui projeto de construção de um novo empreendimento maior e mais moderno para melhor atender aos clientes.

Acredita-se que com a inauguração do novo empreendimento haverá um fluxo maior de clientes provenientes da região sul do Brasil para efetuar suas compras neste shopping, promovendo um crescimento na sua cartela de clientes e consequentemente faturamento da marca.

Enquanto essa nova estrutura não é finalizada a marca Bunita.com tem como objetivo se solidificar neste mercado, divulgar sua marca e aumentar a cartela de clientes para quando inaugurar a estrutura maior os clientes já conheçam a marca e então alcançar o retorno financeiro deste investimento.

4.5.5 Pesquisa de mercado

Objetivos da Pesquisa:

Conhecer o perfil do comprador que frequenta o shopping atacadista em questão; identificando a cidade, valores médios de compras, frequência com que visita o shopping, em quais shoppings do roteiro efetuam suas compras, qual a opinião deles a respeito do Fabricenter 470, se já conhece a marca e compra na loja Bunita.com.

Público Alvo da Pesquisa:

Clientes do shopping atacadista Fabricenter 470

População (1)

Clientes do shopping atacadista
Fabricenter 470

Amostra (2)

30 pesquisados (amostra intencional)

Data Aplicação

Maio de 2014

Local de Aplicação

Fabricenter 470 – Rio do Sul – SC

Procedimentos metodológicos

A pesquisa será realizada através de questionários (apêndice A) com os clientes do shopping Fabricenter 470, clientes ou não da loja Bunita.com, aplicados na própria loja e áreas comuns do shopping, como restaurantes e corredores.

4.5.5.1 Resultados da Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa no shopping Fabricenter470 no mês de Maio de 2014 com os clientes que circulavam pelos corredores do shopping, sendo eles clientes ou não da loja Bunita.com.

Tabela 1 - Cidade onde reside

RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	CATEGORIZAÇÃO DO PESQUISADOR	F
Aurora	SC	1
Capinzal	SC	1
Carazinho	RS	1
Caseiros	RS	1
Concórdia	SC	1
Cruz Alta	RS	2
Curitibanos	SC	1
Erval Grande	RS	1
Foz do Iguaçu	PR	1
Frederico Westphalen	RS	1
Ituporanga	SC	1
Joaçaba	SC	1
Lageado	RS	1
Lages	SC	1
Machadinho	RS	1
Não Me Toque	RS	1
Pato Branco	PR	2
Porto Xavier	RS	2
Santa Helena	SC	1
Santa Rosa	RS	1
São Bernardino	SC	1
São Borja	RS	1
São Luiz Gonzaga	RS	2

São Valentim	RS	1
Tupanciretã	RS	1
Xanxerê	SC	1
TOTAL		30

ALTERNATIVA	F	%
PR	3	10%
RS	17	57%
SC	10	33%
TOTAL	30	100%

Fonte – Dados do pesquisador

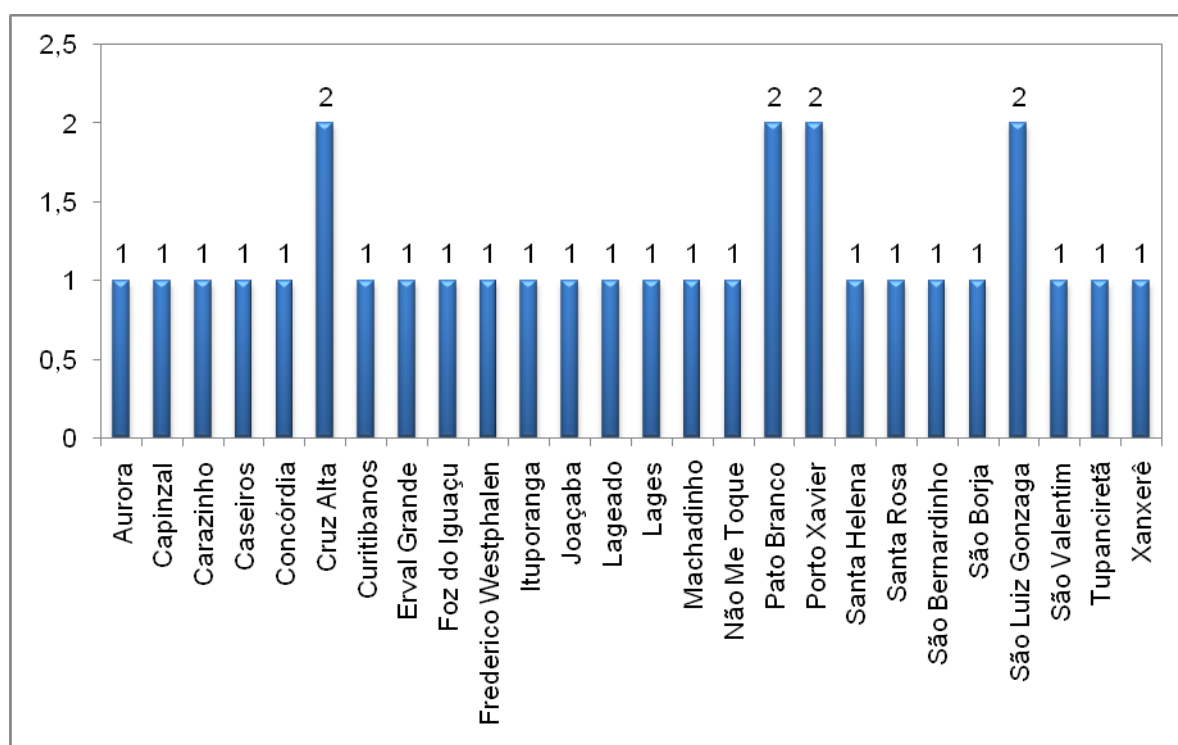


Figura 1 - Cidade onde reside

Fonte – Dados do pesquisador

A maioria dos entrevistados moram no estado do Rio Grande do Sul (57%), seguidos do estado de Santa Catarina (33%) e Paraná (10%).

Os entrevistados foram de cidades bem variadas, tendo 26 cidades distintas citadas como local de residência na amostra de 30 pessoas.

E nas cidades Cruz Alta (RS), São Luiz Gonzaga (RS), Pato Branco (PR) e Porto Xavier (RS) tiveram 2 entrevistados em cada uma delas.

Tabela 2 - Gênero do pesquisado

ALTERNATIVA	F	%
Masculino	1	3%
Feminino	29	97%
TOTAL	30	100%

Fonte – Dados do pesquisador

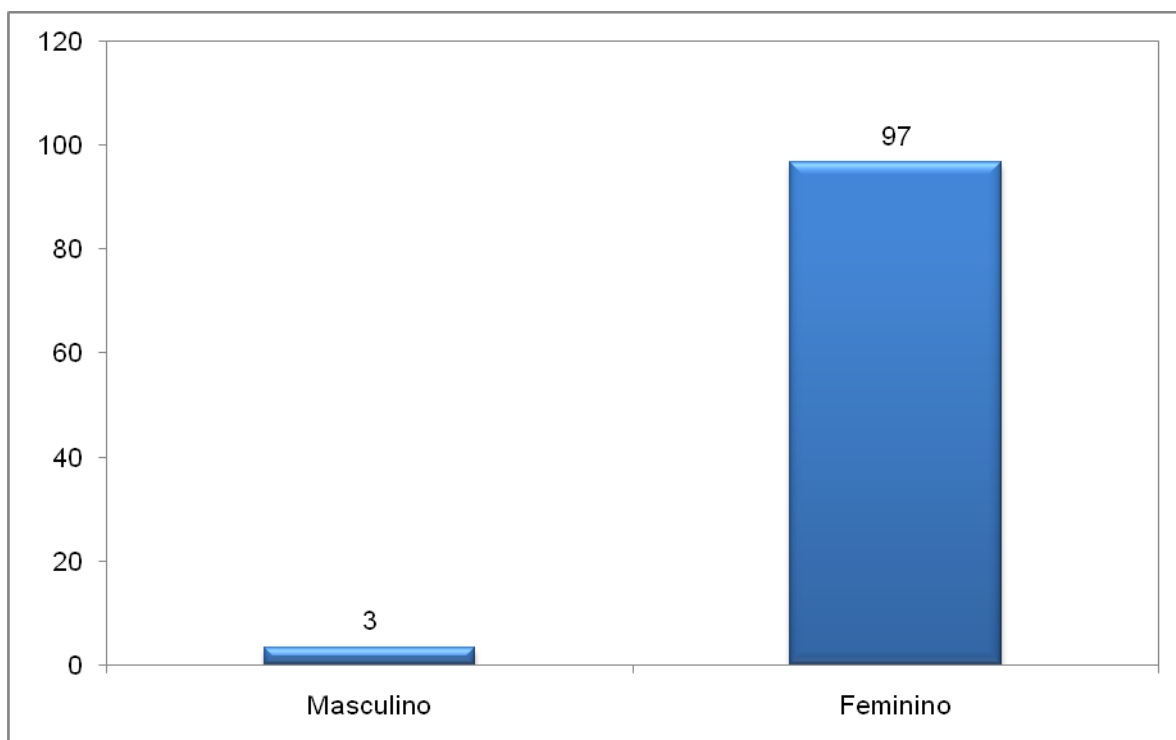


Figura 2 - Gênero do pesquisado

Fonte – Dados do pesquisador

Com esta pergunta buscou-se mostrar o sexo do entrevistado. Desta forma, observou-se que 97% (29 entrevistados) são do sexo feminino e 3%(1 entrevistado) é do sexo masculino. Portanto as mulheres predominam na carteira de clientes do shopping.

Tabela 3 - Frequência de compras em lojas de atacado

ALTERNATIVAS	F	%
1 vez por semana	0	0%
2 ou mais vezes por semana	0	0%
1 vez a cada 15 dias	17	57%
1 vez ao mês	13	43%
1 vez a cada 3 meses	0	0%
1 vez por coleção	0	0%
TOTAL	30	100%

Fonte – Dados do pesquisador

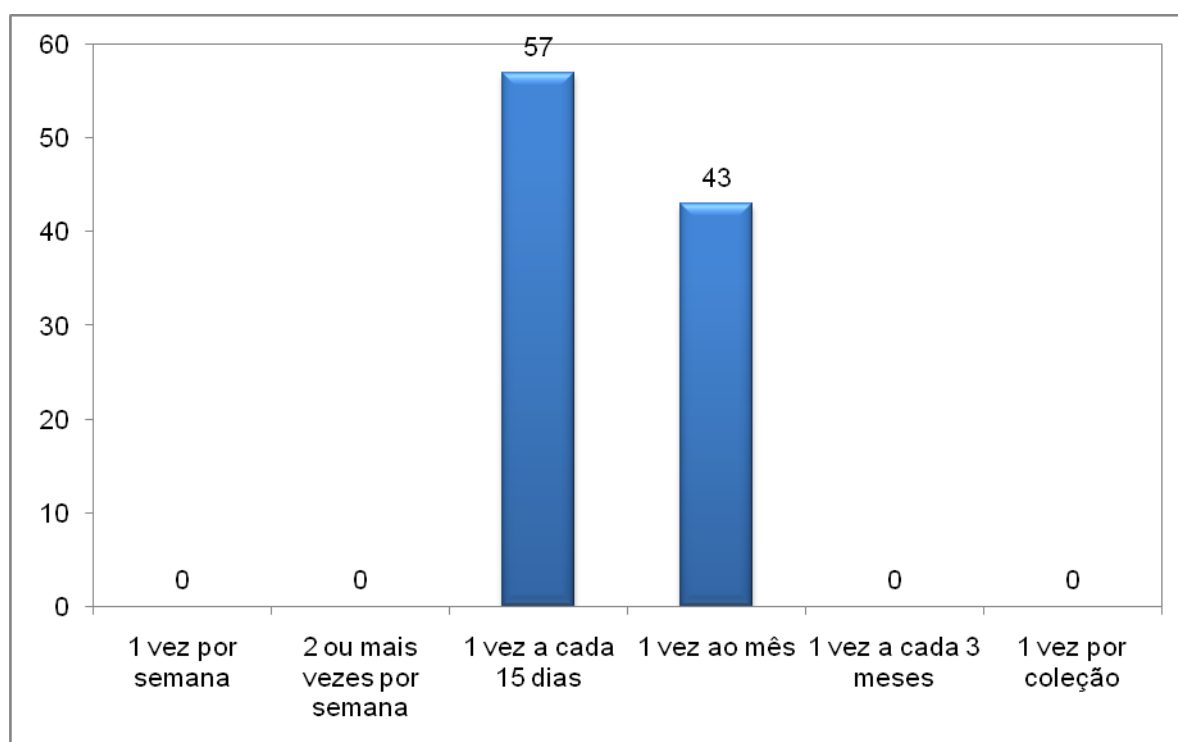


Figura 3 - Frequência de compras em lojas de atacado

Fonte – Dados do pesquisador

O objetivo desta pergunta era avaliar a frequência que os clientes visitam os shoppings atacadistas a fim de efetuar suas compras. Concluiu-se que todos os clientes visitam os shoppings no mínimo uma vez ao mês, sendo que 43% respondeu que compra uma vez ao mês e 57% compra quinzenalmente.

Tabela 4 - Fatores considerados importantes na escolha das lojas para compras

ALTERNATIVAS	F	%
Preços baixos	16	53
Variedades de produtos	17	57
Qualidade de produtos	17	57
Atendimento	21	70
Prazo de pagamento	23	77
Outros	1	3
TOTAL DE RESPOSTAS (TR¹)	95	317
TOTAL DE ENTREVISTADOS (TE²)	30	100%

Média de respostas por entrevistados = 3,16

Fonte – Dados do pesquisador

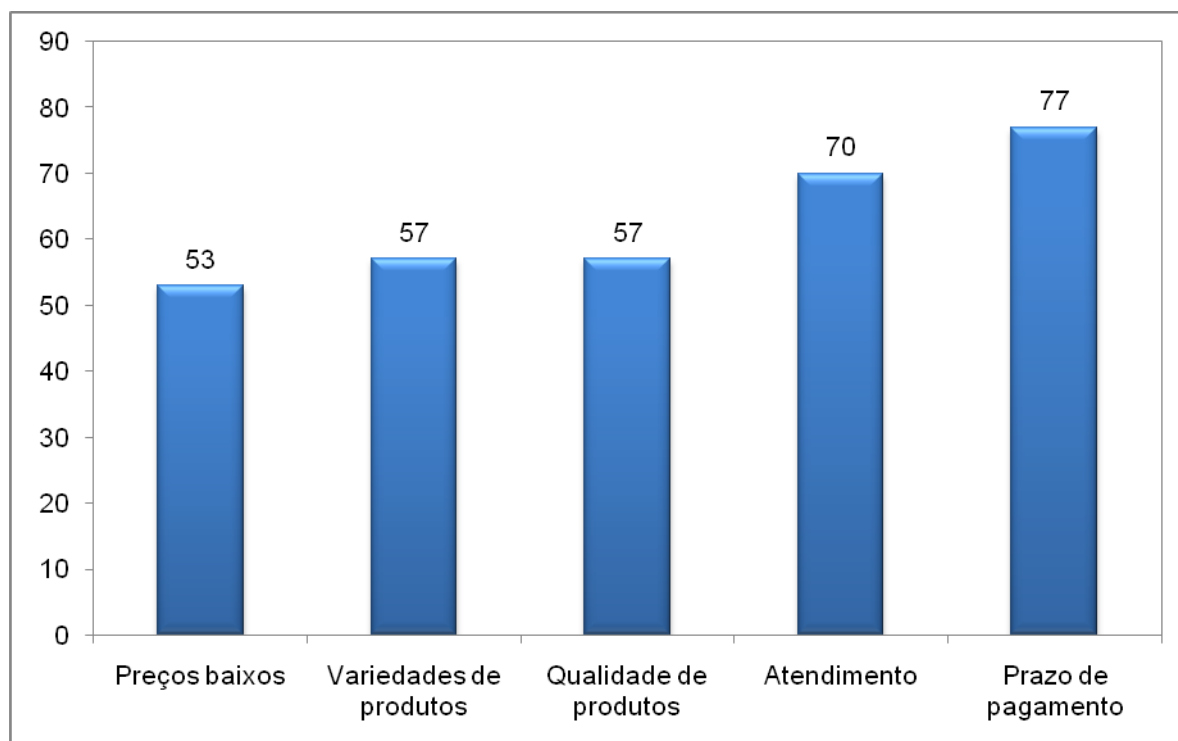


Figura 4 - Fatores considerados importantes na escolha das lojas para compras

Fonte – Dados do pesquisador

Para identificar os fatores que os lojistas consideram importante na escolha de lojas de moda feminina para fazer suas compras aplicou-se uma pergunta de múltipla escolha. Entre as opções o prazo de pagamento se destacou sendo citado por 77% dos entrevistados, seguido de atendimento com 70%. Qualidade e variedade dos produtos foram assinalados por 57% da população e

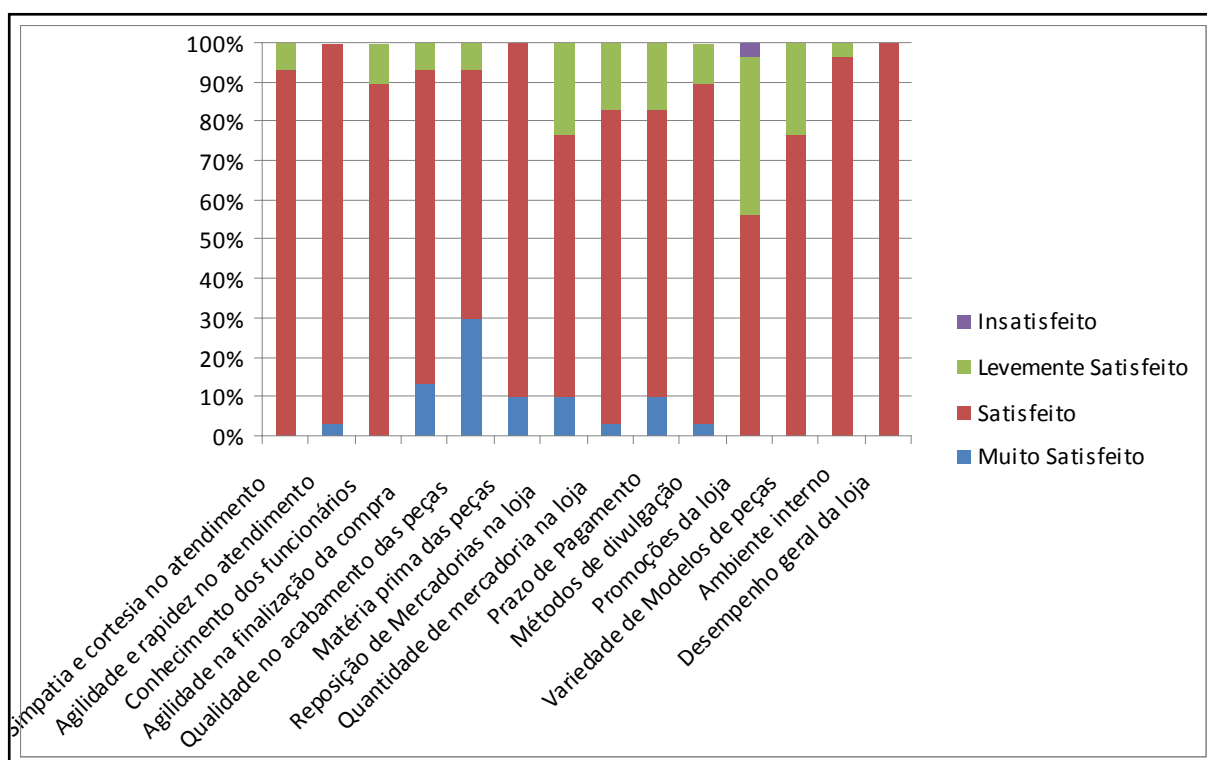
Quadro 1 - Nível de satisfação com o desempenho atual das lojas onde compram

IT	ATRIBUTOS	Muito Satisfeito	Satisfeito	Levemente Satisfeito	Insatisfeito	Total
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento		28	2		0
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	1	29			1
AT03	Conhecimento dos funcionários		27	3		0
AT04	Agilidade na finalização da compra	4	24	2		4
AT05	Qualidade no acabamento das peças	9	19	2		9
AOT6	Matéria prima das peças	3	27			3
AT07	Reposição de Mercadorias na loja	3	20	7		3
AT08	Quantidade de mercadoria na loja	1	24	5		1
AT09	Prazo de Pagamento	3	22	5		3
AT10	Métodos de divulgação	1	26	3		1
AT11	Promoções da loja		17	12	1	0
AT12	Variedade de Modelos de peças		23	7		0
AT13	Ambiente interno		29	1		0
AT14	Desempenho geral da loja		30			0

Fonte: Dados do pesquisador

preços baixos 53%. Ainda foi citado por 3% da amostra na opção outros, os descontos oferecidos.

Figura 5 - Nível de satisfação com o desempenho atual das lojas onde compram



Fonte: Dados do pesquisador

A maioria dos clientes está satisfeito, muito satisfeito ou levemente satisfeito em relação com os atributos questionados: simpatia e cortesia no atendimento, agilidade e rapidez no atendimento, conhecimento dos funcionários, agilidade na finalização da compra, qualidade no acabamento das peças, reposição de mercadorias na loja, prazo de pagamento, métodos de divulgação, promoções da loja, variedade de modelos de peças, ambiente interno, desempenho geral da loja.

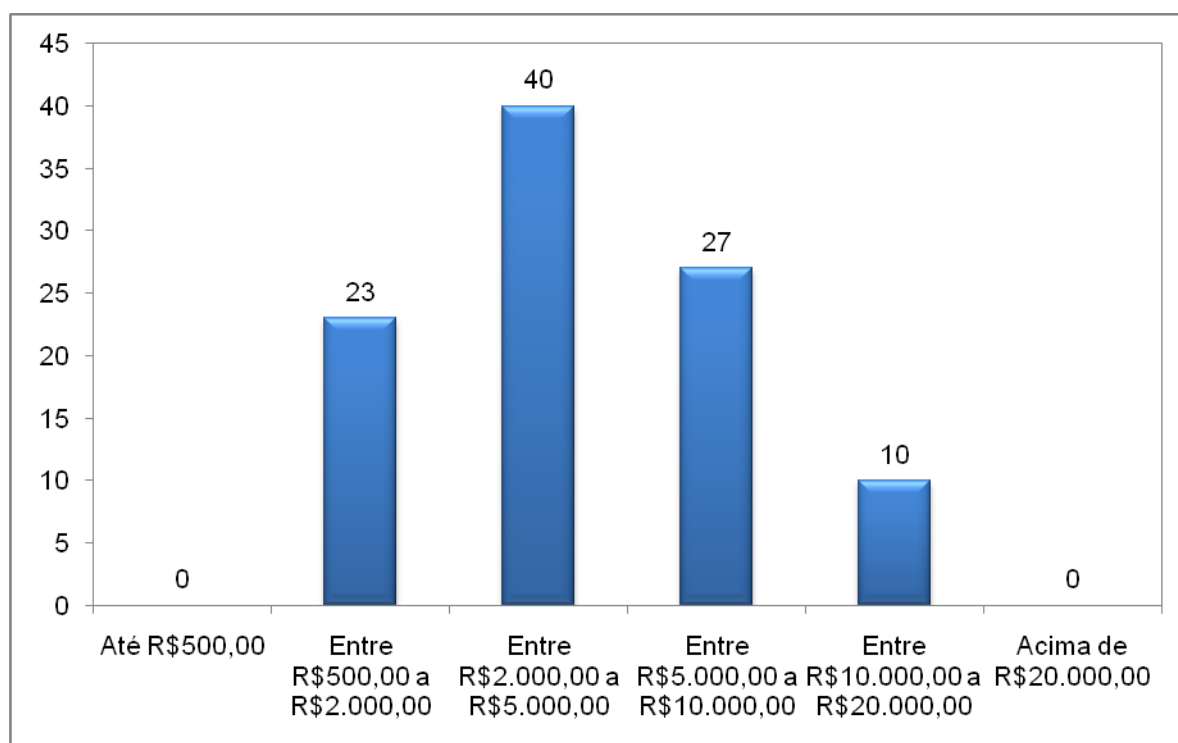
Somente um entrevistado demonstrou insatisfação em relação as promoções das lojas que compra atualmente.

Tabela 5 - Valor total de compras em moda feminina por mês

ALTERNATIVAS	F	%
Até R\$500,00	0	
Entre R\$500,00 a R\$2.000,00	7	23%
Entre R\$2.000,00 a R\$5.000,00	12	40%
Entre R\$5.000,00 a R\$10.000,00	8	27%
Entre R\$10.000,00 a R\$20.000,00	3	10%
Acima de R\$20.000,00	0	
TOTAL	30	100%

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 6 - Valor total de compras em moda feminina por mês



Fonte – Dados do pesquisador

Em relação ao valor total de compras mensal observou-se que a maior parte dos lojistas compra entre R\$2.000,00 a R\$5.000,00 (40% da amostra), seguido pelos clientes compram de R\$5.000,00 a R\$ 10.000,00 (27%), de

R\$500,00 a R\$ 2.000,00 (23%) e por último com 10% classificou-se os compradores com potencial de compras de R\$10.000,00 a R\$20.000,00 mensais.

Nenhum entrevistado informou comprar menos de quinhentos reais ou mais de vinte mil reais por mês.

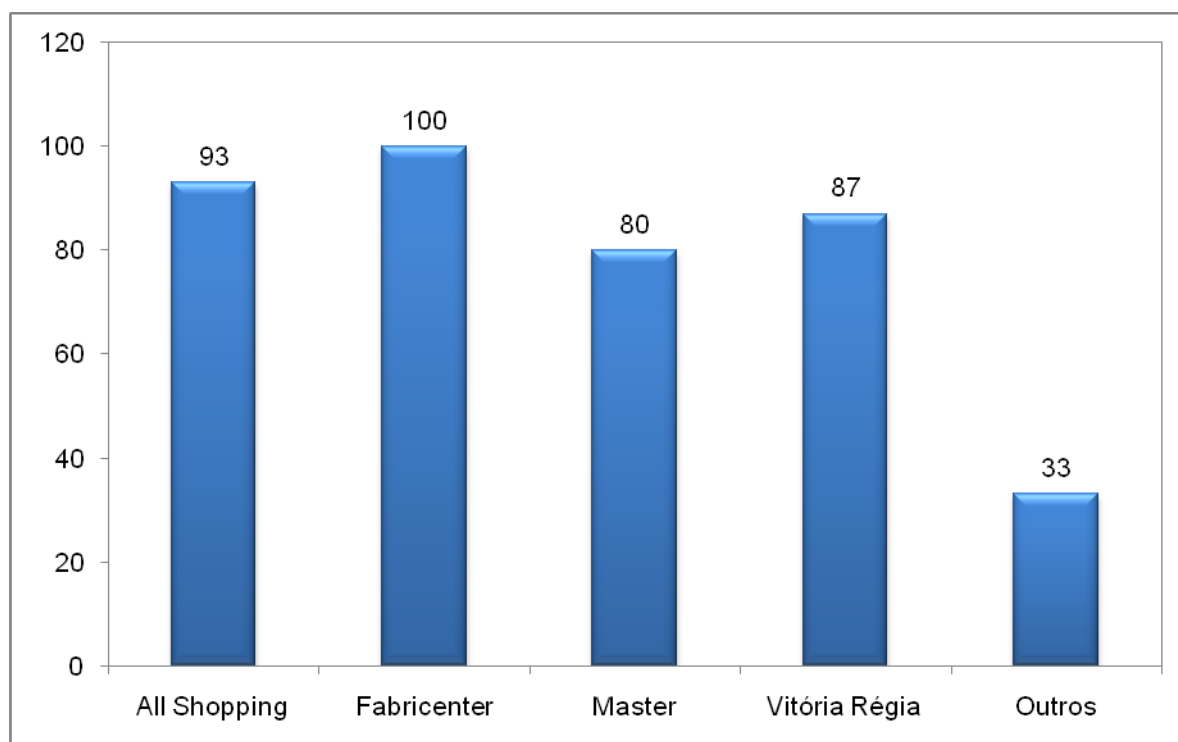
Tabela 6 - Shoppings de atacado que os clientes compram

ALTERNATIVAS	F	%
All Shopping	28	93
Fabricenter	30	100
Master	24	80
Vitória Régia	26	87
Outros	10	33
TOTAL DE	118	393
RESPOSTAS (TR¹)		
TOTAL DE	30	100%
ENTREVISTADOS(TE²)		

Média de respostas por entrevistados = 3,93

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 7 - Shoppings de atacado que os clientes compram



Fonte – Dados do pesquisador

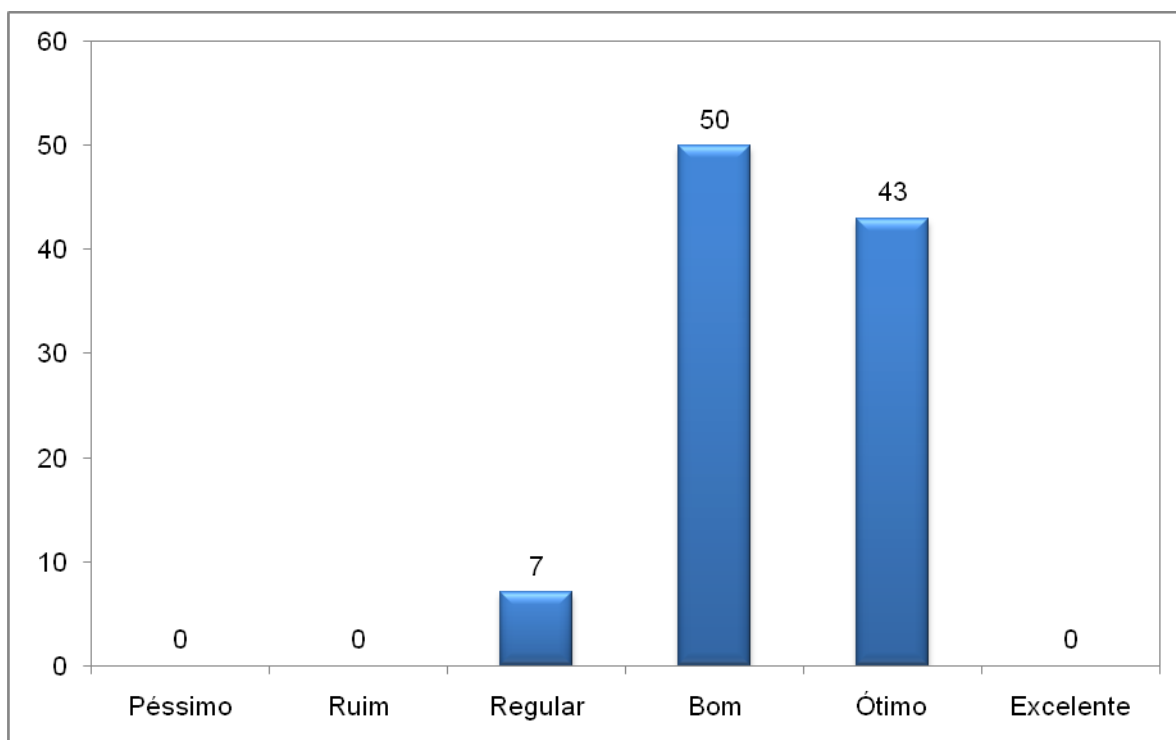
Todos os entrevistados freqüentam o Fabriccenter 470 para efetuar suas compras, sendo que a pesquisa foi realizada neste shopping. A maioria da amostra também freqüenta o All Shopping (93%), Vitória Régia (87%) e Máster (80%). Alguns entrevistados responderam a opção outros, citando o Catarina Moda Shopping (9) e o Portal Shopping (1).

Tabela 7 - Como os clientes classificam o shopping Fabriccenter

ALTERNATIVAS	F	%
Péssimo	0	
Ruim	0	
Regular	2	7%
Bom	15	50%
Ótimo	13	43%
Excelente	0	
TOTAL	30	100%

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 8 - Como os clientes classificam o shopping Fabricenter



Fonte – Dados do pesquisador

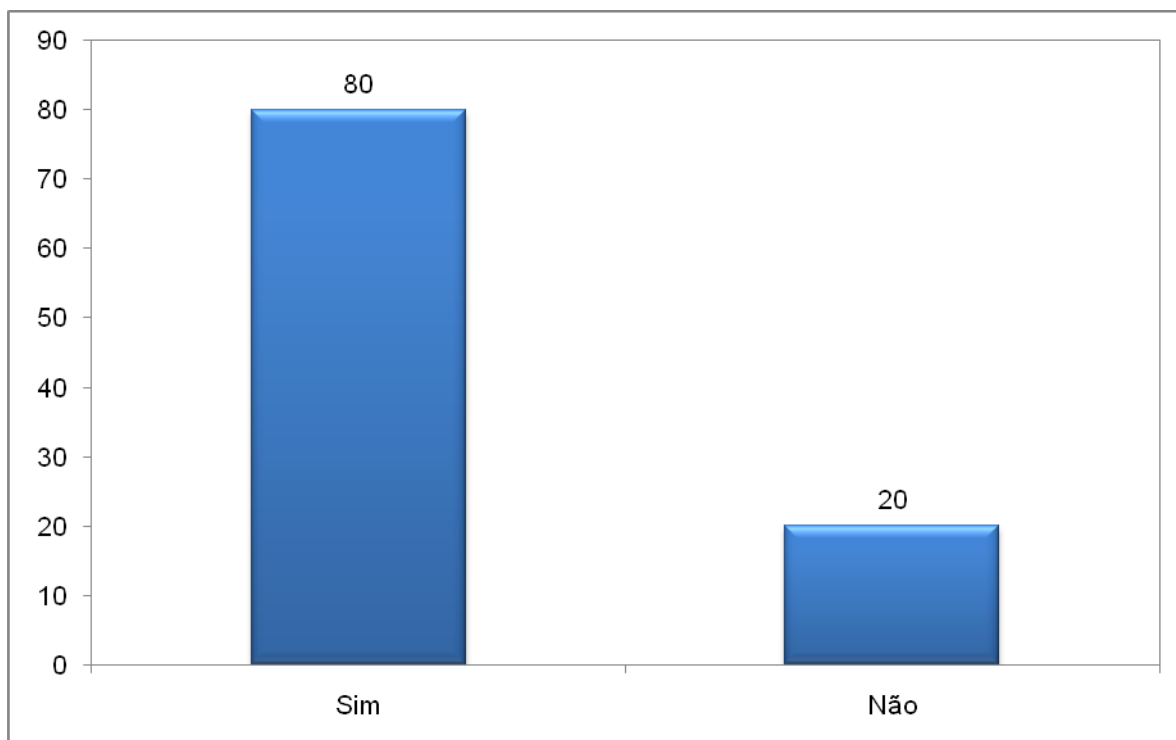
A análise dos resultados demonstra que 50% dos entrevistados considera o Shopping Fabricenter Bom, 43% excelente e somente 7% o avaliam como regular.

Tabela 8 - Conhecimento da loja Bunita.com pelos entrevistados

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	24	80%
Não	6	20%
TOTAL	30	100%

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 9- Conhecimento da loja Bunita.com pelos entrevistados



Fonte – Dados do pesquisador

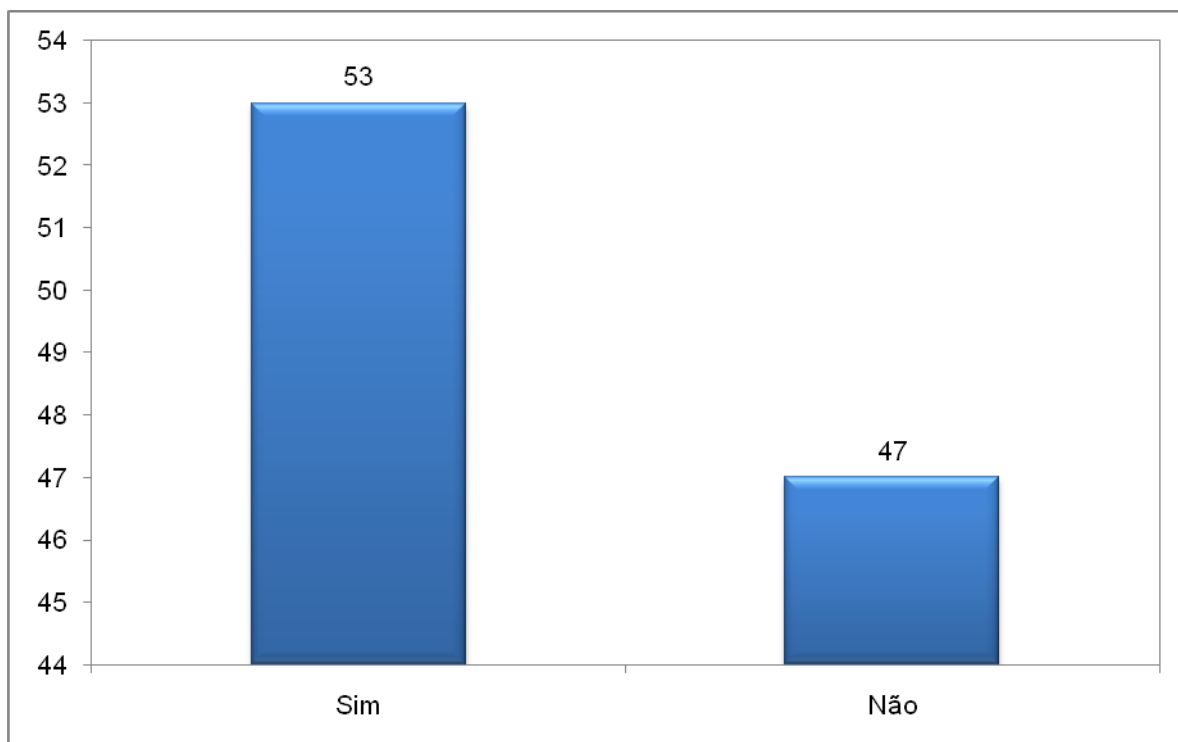
Quando questionados sobre a loja Bunita.com 80% da amostra afirmou conhecer loja e somente 20% não conheciam.

Tabela 9 - Entrevistados que são clientes da loja Bunita.com

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	16	53%
Não	14	47%
TOTAL	30	100%

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 10 - Entrevistados que são clientes da loja Bunita.com



Fonte – Dados do pesquisador

De acordo com o total de entrevistados somente 53% já são clientes da loja Bunita.com e o restante (47%) não compram.

4.5.6 Análise da clientela

A maioria da clientela que efetua suas compras no Shopping Fabricenter 470 são mulheres, provenientes principalmente do estado do Rio Grande do Sul, seguidas pela paranaenses e catarinenses.

Viajam com o objetivo de compras uma ou duas vezes por mês para abastecer suas lojas com mercadorias novas e efetuar as trocas das mercadorias que não tiveram giro.

Nos shoppings de atacado elas buscam lojas que oferecem um bom prazo de pagamento, seguido de atendimento adequado, qualidade e variedade nos produtos, preço baixo e o último quesito citado foi o desconto.

Acredita-se que o prazo de pagamento seja o principal fator que elas buscam porque clientes de shoppings atacadistas compram em muitas lojas do roteiro e precisam se organizar financeiramente, pois nem sempre dispõem de capital de giro suficiente para adquirir novas mercadorias.

O valor médio de compras é de R\$2000,00 a R\$5000,00 por mês.

Os clientes demonstraram satisfação nas lojas que compram atualmente, quando questionadas sobre simpatia e cortesia no atendimento, agilidade e rapidez no atendimento, conhecimento dos funcionários, agilidade na finalização da compra, qualidade no acabamento das peças, reposição de mercadorias na loja, prazo de pagamento, métodos de divulgação, promoções da loja, variedade de modelos de peças, ambiente interno, desempenho geral da loja.

Em relação ao Fabricenter 470 a maioria considera o shopping bom (50%) ou ótimo (43%) e somente 7% considerou-o regular. Sabe-se também que eles freqüentam outros shoppings para fazer suas compras, mas somente um terço citou os outros dois shoppings onde já existe loja Bunita.com, são eles Catarina Moda Shopping e Portal Shopping.

A loja Bunita.com já é conhecida por grande parte dos clientes do Fabricenter 470, considerando a amostra entrevistada, mas nem todos efetuam suas compras na loja.

4.5.7. Análise da concorrência

Analizou-se os concorrentes no shopping atacadista Fabricenter 470.

Concorrente	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Concorrente A	Mix de produtos e cores diversificados. Seis anos de loja neste shopping.	Somente revenda de mercadoria produzida em São Paulo; Baixa qualidade.
Concorrente B	Matéria-prima diferenciada; Moda em tecido plano. Sete anos de loja neste Shopping.	Baixa qualidade.
Concorrente C	Mix de produtos e cores diversificados; Preço baixo.	Além da produção própria revendem mercadoria produzida em São Paulo; Baixa qualidade.
Concorrente D	Preço baixo Seis anos de loja neste shopping.	Mix de produtos pequeno; Baixa qualidade
Concorrente E	Variedade em cores; Preço baixo.	Pouca diversificação no mix de produtos;

4.5.8– Estágio de desenvolvimento do produto/serviço

Etapas		Índice de Conclusão da Etapa					
		0%	20%	40%	60%	80%	100%
01	Maturação da ideia – Oportunidade						X
02	Definições do produto- Especificações					X	
03	Em comercialização				X		

4.5.9 Estratégias de Marketing

Variável	Estratégias
Produto	<p>Design: os produtos da marca Bunita.com são produzidos com design de moda atual, por uma equipe capacidade em design e desenvolvimento de moda. São realizadas pesquisas de tendências nos polos de moda mundiais, blogs e palestras de especialistas.</p> <p>Tamanho: todas as peças da coleção são comercializadas dos tamanhos P-M-G-GG e XGG. Atendendo também a uma parcela do público plussize.</p> <p>Trocas: Todas as peças podem ser trocadas durante a vigência da coleção (cerca de 4 meses) por outro item da mesma categoria, mesmo sem apresentarem defeitos.</p> <p>Qualidade: os produtos Bunita.com são produzidos com matéria-prima e mão-de-obra de qualidade. Um rigoroso controle de qualidade é efetuado pela empresa matriz durante as compras de insumos, todo processo produtivo e antes de enviar as mercadorias para comercialização.</p>
Preço	<p>Preço: o preço condiz com a qualidade do produto, mas permanece competitivo no mercado.</p> <p>Condições de pagamento: vendas a prazo.</p>
Praça (Ponto de Venda)	<p>Locais: loja em local estratégico. Situada na esquina com duas vitrines, próximo ao acesso aos banheiros e demais lojas referências dentro do shopping.</p> <p>Canais de distribuição: Loja em shopping atacadista.</p>
Promoção	<p>Publicidade: distribuição de folders e catalogo dentro do shopping, nos ônibus de excursão, nas agências de turismo através do guias; exibição de makingof no interior da loja e nas mídias sociais, assim como distribuição do mesmo para clientes e guias.</p> <p>Promoção: sorteio de brindes para os clientes em datas comemorativas, como páscoa, dia dos namorados, dia das mães.</p>

4.60 PLANO FINANCEIRO

Para ver a viabilidade de um negócio é necessário o analisar detalhadamente, o plano financeiro que mostra as variáveis envolvidas e facilitam o entendimento das previsões e resultados, e através dos dados apresentados torna-se mais fácil evitar/revolver problemas financeiros futuros.

4.6.1 Premissas utilizadas

Tabela 10 - Premissas utilizadas

Premissas	2 ano	3 ano	4 ano	5 ano
Índices de inflação	6,0%	4,5%	4,5%	4,5%
Índices de correção de preços de vendas	9	8	8	8
Índices de correção de salários	7	6	6	6
Índices de Correção dos Custos e Despesas Fixas	9	8	8	8
Índices de Correção dos Custos Variáveis	9	48	33	13

4.6.2 Vendas

O planejamento de vendas do primeiro ano foi realizado através de uma análise nas vendas do último ano da filial da Bunita.com, localizada em Brusque, filial mais próxima, as vendas foram equiparadas conforme o volume de venda mensal de cada loja, e proporcionalmente projetadas através dos dois primeiros meses de venda da loja aberta no Fabricenter470. Os produtos e preço foram estimados conforme a tabela atual.

Quadro 2 - Previsão de Vendas em Reais

Produto	Mês 1			Mês 2		
	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
B05C VESTIDO RENASCENCA	5	81,80	409,00	5	81,80	409,00
B06C VESTIDO JACQUARD FLORAL	8	84,80	678,40	8	84,80	678,40
B07C VESTIDO MILAO	7	105,70	739,90	7	105,70	739,90
B09C VESTIDO RECORTE LATERAL	11	88,80	976,80	11	88,80	976,80
B14C CALÇA MONTARIA C PESPONTO	22	58,90	1.295,80	22	58,90	1295,80
B19C CALÇA SKINNY JACQUARD		94,00	0,00		94,00	0,00
B20C VESTIDO COM TULE E BORDADO	3	85,50	256,50	3	85,50	256,50
B29C BLUSA CREPE COM RENDA	1	63,60	63,60	1	63,60	63,60
B33C BLUSA POLI SEDA COM BORDADO	13	67,40	876,20	13	67,40	876,20
B41C BLUSA PELUM RENDA	10	79,80	798,00	10	79,80	798,00
B42C BLUSA C FLOCADO E FRANJA	9	41,00	369,00	9	41,00	369,00
B43C VESTIDO MICRO KOKAI LAMINADO	4	77,00	308,00	4	77,00	308,00
B45C BLUSA COM TULE E PEDRARIA	19	53,00	1.007,00	19	53,00	1007,00
B49C BLUSA ESTAMPA FLOCADA	10	64,90	649,00	10	64,90	649,00
B50C BLAZER JACQUARD		116,40	0,00		116,40	0,00
B54C CAMISETA DEBRUNS PUNHO	6	69,70	418,20	6	69,70	418,20
B59C CALÇA MONTARIA COM ZIPER	7	66,90	468,30	7	66,90	468,30
B60C CAMISETA BICOLOR	22	69,50	1.529,00	22	69,50	1529,00
B61C VESTIDO DETALHES RENDA	10	83,80	838,00	10	83,80	838,00
B62C CASA CO MOLETON OXID		89,00	0,00		89,00	0,00
B63C CHAMISIER ESTAMPADA	5	84,00	420,00	5	84,00	420,00
B64C VESTIDO ETNICO BLACK	3	97,40	292,20	3	97,40	292,20
B69C BLAZER PHYTON COM ZIPER		125,60	0,00		125,60	0,00
B70C BLAZER JACQUARD PIED POULE	2	79,00	158,00	2	79,00	158,00
B72C SAIA RENDA BONDED	9	46,60	419,40	9	46,60	419,40
B73C VESTIDO C PALA FLOCADA		75,90	0,00		75,90	0,00
B75C PARKA PHYTON		134,90	0,00		134,90	0,00
B76C VESTIDO DETALHE GOTAS	5	73,30	366,50	5	73,30	366,50
B77C VESTIDO PALA PHYTON	1	69,50	69,50	1	69,50	69,50
B78C BLUSA PEPLUM COM CORRENTE	13	62,50	812,50	13	62,50	812,50
B79C BLUSA DETALHES GUIPIR	5	53,90	269,50	5	53,90	269,50
B80C BLUSA MORCEGO BORDADA	4	57,40	229,60	4	57,40	229,60
B81C VESTIDO FRANJA E PEROLA	4	83,70	334,80	4	83,70	334,80
B82C VESTIDO RECORTE COSTAS	13	72,00	936,00	13	72,00	936,00
B84C CALÇA TERMICA COM ZIPER	6	58,90	353,40	6	58,90	353,40
B85C SAIA CHARLOTTE C CORRENTE	13	44,00	572,00	13	44,00	572,00
B87C CALÇA MONTARIA PIED POULE	4	67,50	270,00	4	67,50	270,00
B92C BLAZER C DETALHE COURO		69,80	0,00		69,80	0,00
B93C CALÇA C DETALHE COURO		74,90	0,00		74,90	0,00
B96C CALÇA LINHO COM CINTO		79,80	0,00		79,80	0,00
B97C CALÇA LINHO C FIVELAS	14	79,80	1.117,20	14	79,80	1117,20
B99C SAIA JACQUARD	6	61,40	368,40	6	61,40	368,40
B100C SAIA SKATER C CORRENTE	10	49,90	499,00	10	49,90	499,00
B101C VESTIDO MISSONI	7	99,50	696,50	7	99,50	696,50
B103C SAIA PIED POULE C ZIPER		44,90	0,00		44,90	0,00
B104C CASA CO MOLETON FORRADO		107,50	0,00		107,50	0,00
B109C BLUSA C RENDA NO OMBRO		48,00	0,00		48,00	0,00
B113C BLUSA CREPE COM GUIPIR		58,30	0,00		58,30	0,00
B118C CASA CO MOLETON C PESPONTOS		78,00	0,00		78,00	0,00
B119C VESTIDO ACTION FIT TIGRESA		79,00	0,00		79,00	0,00
B121C CASA CO TWEED COM ZIPER		93,50	0,00		93,50	0,00
B129C BODY C BOJO E TULE		73,90	0,00		73,90	0,00
B132C VESTIDO BARROCO		82,00	0,00		82,00	0,00
V213C CALÇA SARJA PHYTON		89,00	0,00		89,00	0,00
V269C BLUSA MINI FLEECE PEDRARIA		53,60	0,00		53,60	0,00
			-			-
			-			-
			-			-
			-			-
Diversos (% s/ vendas)	0%		-			-
Total Vendas			19.865			19.865

Mês 3			Mês 4			Mês 5		
Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
5	81,80	409,00	12	81,80	981,60	12	81,80	982
8	84,80	678,40	7	84,80	593,60	7	84,80	594
7	105,70	739,90	10	105,70	1057,00	10	105,70	1.057
11	88,80	976,80	9	88,80	799,20	9	88,80	799
22	58,90	1.295,80	2	58,90	117,80	2	58,90	118
	94,00	0,00	3	94,00	282,00	3	94,00	282
3	85,50	256,50	1	85,50	85,50	1	85,50	86
1	63,60	63,60	1	63,60	63,60	1	63,60	64
13	67,40	876,20	7	67,40	471,80	7	67,40	472
10	79,80	798,00	3	79,80	239,40	3	79,80	239
9	41,00	369,00	8	41,00	328,00	8	41,00	328
4	77,00	308,00	5	77,00	385,00	5	77,00	385
19	53,00	1.007,00	3	53,00	159,00	3	53,00	159
10	64,90	649,00	5	64,90	324,50	5	64,90	325
	116,40	0,00	5	116,40	582,00	5	116,40	582
6	69,70	418,20	12	69,70	836,40	12	69,70	836
7	66,90	468,30	7	66,90	468,30	7	66,90	468
22	69,50	1.529,00	6	69,50	417,00	6	69,50	417
10	83,80	838,00	10	83,80	838,00	10	83,80	838
	89,00	0,00	2	89,00	178,00	2	89,00	178
5	84,00	420,00	1	84,00	84,00	1	84,00	84
3	97,40	292,20	4	97,40	389,60	4	97,40	390
	125,60	0,00	6	125,60	753,60	6	125,60	754
2	79,00	158,00	6	79,00	474,00	6	79,00	474
9	46,60	419,40	7	46,60	326,20	7	46,60	326
	75,90	0,00	5	75,90	379,50	5	75,90	380
	134,90	0,00	2	134,90	269,80	2	134,90	270
5	73,30	366,50	2	73,30	146,60	2	73,30	147
1	69,50	69,50	1	69,50	69,50	1	69,50	70
13	62,50	812,50	3	62,50	187,50	3	62,50	188
5	53,90	269,50	7	53,90	377,30	7	53,90	377
4	57,40	229,60	5	57,40	287,00	5	57,40	287
4	83,70	334,80	2	83,70	167,40	2	83,70	167
13	72,00	936,00	3	72,00	216,00	3	72,00	216
6	58,90	353,40	19	58,90	1119,10	19	58,90	1.119
13	44,00	572,00	2	44,00	88,00	2	44,00	88
4	67,50	270,00	12	67,50	810,00	12	67,50	810
	69,80	0,00	12	69,80	837,60	12	69,80	838
	74,90	0,00	3	74,90	224,70	3	74,90	225
	79,80	0,00	2	79,80	159,60	2	79,80	160
14	79,80	1.117,20	1	79,80	79,80	1	79,80	80
6	61,40	368,40	12	61,40	736,80	12	61,40	737
10	49,90	499,00	3	49,90	149,70	3	49,90	150
7	99,50	696,50	8	99,50	796,00	8	99,50	796
	44,90	0,00	1	44,90	44,90	1	44,90	45
	107,50	0,00	17	107,50	1827,50	17	107,50	1.828
	48,00	0,00	5	48,00	240,00	5	48,00	240
	58,30	0,00	6	58,30	349,80	6	58,30	350
	78,00	0,00	10	78,00	780,00	10	78,00	780
	79,00	0,00	1	79,00	79,00	1	79,00	79
	93,50	0,00	11	93,50	1028,50	11	93,50	1.029
	73,90	0,00	2	73,90	147,80	2	73,90	148
	82,00	0,00	4	82,00	328,00	4	82,00	328
	89,00	0,00	2	89,00	178,00	2	89,00	178
	53,60	0,00	1	53,60	53,60	1	53,60	54
		-			-			-
		-			-			-
		-			-			-
		-			-			-
57%		26.333	43%		17.648	29%		9.555
		46.198			41.042			32.949

Mês 6			Mês 7			Mês 8		
Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
12	81,80	982	12	81,80	982	12	81,80	982
7	84,80	594	7	84,80	594	7	84,80	594
10	105,70	1.057	10	105,70	1.057	10	105,70	1.057
9	88,80	799	9	88,80	799	9	88,80	799
2	58,90	118	2	58,90	118	2	58,90	118
3	94,00	282	3	94,00	282	3	94,00	282
1	85,50	86	1	85,50	86	1	85,50	86
1	63,60	64	1	63,60	64	1	63,60	64
7	67,40	472	7	67,40	472	7	67,40	472
3	79,80	239	3	79,80	239	3	79,80	239
8	41,00	328	8	41,00	328	8	41,00	328
5	77,00	385	5	77,00	385	5	77,00	385
3	53,00	159	3	53,00	159	3	53,00	159
5	64,90	325	5	64,90	325	5	64,90	325
5	116,40	582	5	116,40	582	5	116,40	582
12	69,70	836	12	69,70	836	12	69,70	836
7	66,90	468	7	66,90	468	7	66,90	468
6	69,50	417	6	69,50	417	6	69,50	417
10	83,80	838	10	83,80	838	10	83,80	838
2	89,00	178	2	89,00	178	2	89,00	178
1	84,00	84	1	84,00	84	1	84,00	84
4	97,40	390	4	97,40	390	4	97,40	390
6	125,60	754	6	125,60	754	6	125,60	754
6	79,00	474	6	79,00	474	6	79,00	474
7	46,60	326	7	46,60	326	7	46,60	326
5	75,90	380	5	75,90	380	5	75,90	380
2	134,90	270	2	134,90	270	2	134,90	270
2	73,30	147	2	73,30	147	2	73,30	147
1	69,50	70	1	69,50	70	1	69,50	70
3	62,50	188	3	62,50	188	3	62,50	188
7	53,90	377	7	53,90	377	7	53,90	377
5	57,40	287	5	57,40	287	5	57,40	287
2	83,70	167	2	83,70	167	2	83,70	167
3	72,00	216	3	72,00	216	3	72,00	216
19	58,90	1.119	19	58,90	1.119	19	58,90	1.119
2	44,00	88	2	44,00	88	2	44,00	88
12	67,50	810	12	67,50	810	12	67,50	810
12	69,80	838	12	69,80	838	12	69,80	838
3	74,90	225	3	74,90	225	3	74,90	225
2	79,80	160	2	79,80	160	2	79,80	160
1	79,80	80	1	79,80	80	1	79,80	80
12	61,40	737	12	61,40	737	12	61,40	737
3	49,90	150	3	49,90	150	3	49,90	150
8	99,50	796	8	99,50	796	8	99,50	796
1	44,90	45	1	44,90	45	1	44,90	45
17	107,50	1.828	17	107,50	1.828	17	107,50	1.828
5	48,00	240	5	48,00	240	5	48,00	240
6	58,30	350	6	58,30	350	6	58,30	350
10	78,00	780	10	78,00	780	10	78,00	780
1	79,00	79	1	79,00	79	1	79,00	79
11	93,50	1.029	11	93,50	1.029	11	93,50	1.029
2	73,90	148	2	73,90	148	2	73,90	148
4	82,00	328	4	82,00	328	4	82,00	328
2	89,00	178	2	89,00	178	2	89,00	178
1	53,60	54	1	53,60	54	1	53,60	54
		-			-			-
		-			-			-
		-			-			-
		-			-			-
0%		-	0%		-	43%		17.648
		23.394			23.394			41.042

Mês 9			Mês 10			Mês 11		
Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
12	81,80	982	12	81,80	982	12	81,80	982
7	84,80	594	7	84,80	594	7	84,80	594
10	105,70	1.057	10	105,70	1.057	10	105,70	1.057
9	88,80	799	9	88,80	799	9	88,80	799
2	58,90	118	2	58,90	118	2	58,90	118
3	94,00	282	3	94,00	282	3	94,00	282
1	85,50	86	1	85,50	86	1	85,50	86
1	63,60	64	1	63,60	64	1	63,60	64
7	67,40	472	7	67,40	472	7	67,40	472
3	79,80	239	3	79,80	239	3	79,80	239
8	41,00	328	8	41,00	328	8	41,00	328
5	77,00	385	5	77,00	385	5	77,00	385
3	53,00	159	3	53,00	159	3	53,00	159
5	64,90	325	5	64,90	325	5	64,90	325
5	116,40	582	5	116,40	582	5	116,40	582
12	69,70	836	12	69,70	836	12	69,70	836
7	66,90	468	7	66,90	468	7	66,90	468
6	69,50	417	6	69,50	417	6	69,50	417
10	83,80	838	10	83,80	838	10	83,80	838
2	89,00	178	2	89,00	178	2	89,00	178
1	84,00	84	1	84,00	84	1	84,00	84
4	97,40	390	4	97,40	390	4	97,40	390
6	125,60	754	6	125,60	754	6	125,60	754
6	79,00	474	6	79,00	474	6	79,00	474
7	46,60	326	7	46,60	326	7	46,60	326
5	75,90	380	5	75,90	380	5	75,90	380
2	134,90	270	2	134,90	270	2	134,90	270
2	73,30	147	2	73,30	147	2	73,30	147
1	69,50	70	1	69,50	70	1	69,50	70
3	62,50	188	3	62,50	188	3	62,50	188
7	53,90	377	7	53,90	377	7	53,90	377
5	57,40	287	5	57,40	287	5	57,40	287
2	83,70	167	2	83,70	167	2	83,70	167
3	72,00	216	3	72,00	216	3	72,00	216
19	58,90	1.119	19	58,90	1.119	19	58,90	1.119
2	44,00	88	2	44,00	88	2	44,00	88
12	67,50	810	12	67,50	810	12	67,50	810
12	69,80	838	12	69,80	838	12	69,80	838
3	74,90	225	3	74,90	225	3	74,90	225
2	79,80	160	2	79,80	160	2	79,80	160
1	79,80	80	1	79,80	80	1	79,80	80
12	61,40	737	12	61,40	737	12	61,40	737
3	49,90	150	3	49,90	150	3	49,90	150
8	99,50	796	8	99,50	796	8	99,50	796
1	44,90	45	1	44,90	45	1	44,90	45
17	107,50	1.828	17	107,50	1.828	17	107,50	1.828
5	48,00	240	5	48,00	240	5	48,00	240
6	58,30	350	6	58,30	350	6	58,30	350
10	78,00	780	10	78,00	780	10	78,00	780
1	79,00	79	1	79,00	79	1	79,00	79
11	93,50	1.029	11	93,50	1.029	11	93,50	1.029
2	73,90	148	2	73,90	148	2	73,90	148
4	82,00	328	4	82,00	328	4	82,00	328
2	89,00	178	2	89,00	178	2	89,00	178
1	53,60	54	1	53,60	54	1	53,60	54
		-			-			-
		-			-			-
		-			-			-
		-			-			-
49%		22.477	50%		23.394	55%		28.593
		45.871			46.788			51.987

Mês 12		
Qtde	Preço Unit	Total
12	81,80	982
7	84,80	594
10	105,70	1.057
9	88,80	799
2	58,90	118
3	94,00	282
1	85,50	86
1	63,60	64
7	67,40	472
3	79,80	239
8	41,00	328
5	77,00	385
3	53,00	159
5	64,90	325
5	116,40	582
12	69,70	836
7	66,90	468
6	69,50	417
10	83,80	838
2	89,00	178
1	84,00	84
4	97,40	390
6	125,60	754
6	79,00	474
7	46,60	326
5	75,90	380
2	134,90	270
2	73,30	147
1	69,50	70
3	62,50	188
7	53,90	377
5	57,40	287
2	83,70	167
3	72,00	216
19	58,90	1.119
2	44,00	88
12	67,50	810
12	69,80	838
3	74,90	225
2	79,80	160
1	79,80	80
12	61,40	737
3	49,90	150
8	99,50	796
1	44,90	45
17	107,50	1.828
5	48,00	240
6	58,30	350
10	78,00	780
1	79,00	79
11	93,50	1.029
2	73,90	148
4	82,00	328
2	89,00	178
1	53,60	54
		-
		-
		-
		-
15%		4.128
		27.522

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.2.1 Projeções de Vendas para o Período

O primeiro ano foi projetado com análise na venda do ano de 2013 da filial da Bunita.com de Brusque. O segundo ano foi projetado com a continuidade do primeiro, mas com a efetividade de venda total, a partir do terceiro ano houve um aumento considerável, pois será o ano de inauguração da nova infraestrutura do shopping que comportará mais clientes e terá mais conforto e facilidade de compra. Nos anos posteriores também foi planejado continuidade de aumento até começar a estabilizar no quinto ano.

A variação no preço de venda é de 9% no primeiro ano e 8% nos subsequentes anos.

A variação de venda no terceiro ano é de 40% a mais devido a expectativa de prosperidade, por causa da nova estrutura que será construída pelo shopping Fabricenter470, e de 25% no ano seguinte contando com uma consequência de vendas nesta nova e melhor estrutura.

Quadro 3 - Previsões de Vendas

Mês	Vendas (Base)	% efetivo no 1º ano	Ano				
			1	2	3	4	5
% Variação Preço Vendas	-	-	-	9,0%	8,0%	8,0%	8,0%
% Variação Qtde Vendida	-	-	-	0,0%	40,0%	25,0%	5,0%
Janeiro	19.865	0%	-	21.653	32.047	42.622	48.163
Fevereiro	19.865	0%	-	21.653	32.047	42.622	48.163
Março	46.198	50%	23.099	50.356	74.527	99.121	112.006
Abril	41.042	55%	22.573	44.736	66.209	88.059	99.506
Mai	32.949	60%	19.770	35.915	53.154	70.695	79.885
Junho	23.394	65%	15.206	25.500	37.739	50.193	56.718
Julho	23.394	70%	16.376	25.500	37.739	50.193	56.718
Agosto	41.042	75%	30.782	44.736	66.209	88.059	99.506
Setembro	45.871	80%	36.697	49.999	73.999	98.418	111.213
Outubro	46.788	85%	39.770	50.999	75.479	100.387	113.437
Novembro	51.987	90%	46.788	56.666	83.865	111.541	126.041
Dezembro	27.522	100%	27.522	29.999	44.399	59.051	66.728
Total Geral	419.919	66%	278.583	457.712	677.413	900.960	1.018.085

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.2.2 Recebimento das Vendas

As compras são recebidas a maioria na forma de pagamento de cheque e então simulado desta forma onde o prazo é 30/60/90/120 dias.

Quadro 4 - Contas a Receber das Vendas

Opção de Pagamento	5	Entrada	N	25%		
Mês	Ano					
	1	2	3	4	5	6
Janeiro	-	37.694	46.916	69.435	92.349	104.355
Fevereiro	-	33.933	42.428	61.591	79.785	76.551
Março	-	29.404	37.690	53.377	66.729	48.192
Abril	5.775	30.296	42.155	57.191	66.846	16.682
Mai	11.418	34.600	51.207	68.106	76.959	-
Junho	16.360	38.165	56.484	75.124	84.890	-
Julho	20.162	39.127	57.907	77.017	87.029	-
Agosto	18.481	32.913	48.711	64.785	73.207	
Setembro	20.533	32.913	48.711	64.785	73.207	
Outubro	24.765	36.434	53.922	71.716	81.039	
Novembro	30.906	42.808	63.357	84.264	95.219	
Dezembro	38.509	50.600	74.888	99.601	112.549	
Total Geral	186.910	438.886	624.374	846.993	989.809	245.780

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.2.3 Perdas nos Recebimento das Vendas

Não há perdas estimadas nos recebimentos das vendas porque os shoppings de atacados recebem uma comissão, paga pelo lojista, a cada venda e ficam responsáveis em honrar o pagamento dos clientes das lojas.

4.5.2.4 Faturamento e Impostos

A filial se enquadra no Simples Nacional da indústria, de acordo com a lei complementar 123/2006. As alíquotas dos impostos são ajustadas conforme a soma da receita bruta em 12 meses das três filiais. No primeiro ano o imposto se enquadrou em um faturamento que a taxa classificou-se em 10,54%. No segundo ano como teve um aumento no faturamento a taxa mudou para 10,73% e nos anos seguintes da mesma forma, ficando em 10,82% no terceiro, 11,73% no quarto e 11,82% no quinto ano da projeção.

Quadro 5 - Demonstrativo do Faturamento

Demonstrativo do Faturamento							
Mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5		
Janeiro	-	21.653	32.047	42.622	48.163		
Fevereiro	-	21.653	32.047	42.622	48.163		
Março	23.099	50.356	74.527	99.121	112.006		
Abril	22.573	44.736	66.209	88.059	99.506		
Mai	19.770	35.915	53.154	70.695	79.885		
Junho	15.206	25.500	37.739	50.193	56.718		
Julho	16.376	25.500	37.739	50.193	56.718		
Agosto	30.782	44.736	66.209	88.059	99.506		
Setembro	36.697	49.999	73.999	98.418	111.213		
Outubro	39.770	50.999	75.479	100.387	113.437		
Novembro	46.788	56.666	83.865	111.541	126.041		
Dezembro	27.522	29.999	44.399	59.051	66.728		
Total Faturamento	278.583	457.712	677.413	900.960	1.018.085		
Impostos s/Faturamento	%	10,54%	10,73%	10,82%	11,73%	11,82%	
	R\$	29.363	49.112	73.296	105.683	120.338	
Comissões s/Faturamento	%	2,10%	2,10%	2,10%	2,10%	2,10%	
	R\$	5.850,24	9.611,95	14.225,68	18.920,16	21.379,78	
Comissão Shopping	%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	
	R\$	33.429,96	54.925,42	81.289,62	108.115,19	122.170,16	
Tipo do Imposto	% Distribuição Vendas	Alíquota	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ICMS - Interno - SC	70,00%	17,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICMS - Norte, Nordeste	0,00%	7,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICMS - Sul e Sudeste	30,00%	12,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPI		5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PIS		1,65%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COFINS		7,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Super Simples	--	--	10,54%	10,73%	10,82%	11,73%	11,82%
	--	--					
	--	--					
	--	--					
	--	--					
Total			10,54%	10,73%	10,82%	11,73%	11,82%

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.3 Investimento

Para a implantação e abertura de um negócio é necessário fazer investimentos básicos com estoque, capital social, capital de giro, reformas, construções, treinamento entre outros. Na abertura da nova filial da Bunita.com foi necessário fazer uma reforma onde foi gasto com o material e mão de obra, também foram compradas máquinas, equipamentos e móveis.

O padrão das lojas Bunita.com contam com ambiente climatizado e televisão que fica mostrando o making off. para seus clientes, então para esta filial

foi comprado um Ar condicionado, televisão e um DVD Player, outro equipamento foi o ferro de passar roupas.

Equipamentos de informáticas necessários para a loja são um microcomputador, impressora e leitor de código de barras utilizados para finalizar a venda. Também foi gasto com os móveis, banquetas, manequins e o letreiro, que fica na entrada da loja. Os gastos com reformas foram com pintura, elétrica, vidros, madeira, usada no revestimento da parede e parafusos.

4.6.3.1 Quadro de Investimentos

Quadro 6 - Investimentos Inicial

Quadro de Investimentos Inicial			
Descrição	Quant.	Valor Unitário	Valor Total
Maquinas e Equipamentos (inclusive instalação)			4.510,80
Ar Condicionado	1	2.856,00	2.856,00
Televisão	1	1.500,00	1.500,00
DVD player	1	94,90	94,90
Ferro de Passar Roupas	1	59,90	59,90
			-
Veículos			-
			-
			-
Equipamentos de Informática e de Comunicação			2.770,00
Microcomputador	1	2.133,00	2.133,00
Impressora	1	532,00	532,00
Leitor de Código de Barras	1	105,00	105,00
			-
Software			-
			-
			-
Móveis e Utensílios			13.196,00
Móveis	1	4.000,00	4.000,00
Banquetas	2	298,00	596,00
Manequins	6	1.250,00	7.500,00
Letreiro Bunita.com	1	1.100,00	1.100,00
			-
Instalações - Obras e Reformas			6.861,57
Pintura (com mão de obra)	1	1.106,51	1.106,51
Elétrica (com mão de obra)	1	1.672,98	1.672,98
Vídeos	1	1.250,00	1.250,00
Madeira Eucatex (revestimento parede)	1	2.766,28	2.766,28
Parafusos	1	65,80	65,80
			-
Construção Civil			-
			-
			-
Terrenos			-
			-
			-
Sub Total			27.338,37
Capital de Giro			146.480,00
Estoques Iniciais			60.000,00
Custos Fixos			80.000,00
Reserva de Capital			5.000,00
Treinamento Inicial			1.480,00
Despesas Pré Operacionais			-
			-
Total Investimentos			173.818,37

Fonte: Dados do pesquisador.

4.6.3.2Quadro de fontes e usos das aplicações

Todos recursos usados para a abertura da filial foram próprios.

Quadro 7 - Fontes e Usos das Aplicações

Quadro de Fontes e Usos das Aplicações			
Descrição dos Itens		Valor	%
FONTES			
Recursos Próprios		173.818,37	100%
Recursos de Terceiros - Banco		-	0%
Total da Fontes		173.818,37	100%
USOS			
Construção Civil		-	0,00
Maquinas e Equipamentos		4.510,80	2,60
Veiculos		-	0,00
Equipamentos Infomática/Comunicação		2.770,00	1,59
Software		-	0,00
Móveis e Utensílios		13.196,00	7,59
Instalações - Obras e Reformas		6.861,57	3,95
Terrenos		-	0,00
Sub Total		27.338,37	15,73
Capital de Giro + Despesas Pre-operacionais		146.480,00	84,27
Total dos Usos		173.818,37	100,00

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.3.3 Quadro da depreciação

As maiores depreciações anualmente são dos Móveis e Utensílios (R\$1.319,60) em seguida equipamentos informática/comunicação (R\$554,00), máquinas e equipamentos (R\$ 451,08) e obras e reformas(R\$ 274,46).

Quadro 8 - Depreciações

Quadro de Depreciação				
Descrição dos Itens	% (a a)	Valor Invest.	Depr. Mensal	Depr. Anual
Construção Civas	4	0,00	0,00	-
Maquinas e Equipamentos	10	4.510,80	37,59	451,08
Veículos	20	0,00	0,00	-
Equipamentos Infomática/Comunicação	20	2.770,00	46,17	554,00
Software	20	0,00	0,00	-
Móveis e Utensílios	10	13.196,00	109,97	1.319,60
Instalações - Obras e Reformas	4	6.861,57	22,87	274,46
Terrenos	0	0,00	0,00	-
Total		27.338,37	216,60	2.599,14

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.4 Quadro de pessoal

O quadro pessoal de funcionários conta com duas funcionárias, conforme a capacidade da loja torna-se necessária, uma gerente que desempenha a função de vendedora porém com responsabilidades maiores e uma vendedora que fará as vendas até a finalização da compra, o pagamento.

Quadro 9 - Custo de Pessoal

Cargos	Setores	Remuneração			
		Fixo	Ins/Per	Outros	Total
Gerente	Vendas	912		148	1.060
Vendedora	Vendas	912		148	1.060
Total Vendas	-				-

Mês 1			Mês 2			Mês 3			Mês 4		
Qtde	Salário	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060
1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060
	-	-		-	-		-	-		-	-
2		2.120	2		2.120	2		2.120	2		2.120

Mês 5			Mês 6			Mês 7			Mês 8		
Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060
1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060
	-	-		-	-		-	-		-	-
2		2.120	2		2.120	2		2.120	2		2.120

Mês 9			Mês 10			Mês 11			Mês 12		
Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	1	1.060	1.060
1	1.060	1.060	1	1.060	1.060	2	1.060	2.120	2	1.060	2.120
	-	-		-	-		-	-		-	-
2		2.120	2		2.120	3		3.180	3		3.180

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.4.1 Encargos sobre Salários

Os encargos incidentes sobre a folha de pagamento do projeto são:

Quadro 10 - Encargos sobre Salários

Encargos sobre Salários			
Descrição	Desembolso	%	Observações
1. INSS + Terceiros	Mensal - Mês Seguinte	0,00%	Optantes Simples = 0%
2. SAT-Seg. Acid. Trabalho	Mensal - Mês Seguinte	0,00%	Optantes Simples = 0%
3. FGTS	Mensal - Mês Seguinte	8,00%	
4. Férias	Anual	11,11%	1/3 de férias
4.1. INSS+FGTS s/ Férias	Anual	0,89%	
5. Décimo Terceiro Salário	Anual em Dezembro	8,33%	
5.1. INSS+FGTS s/ 13o Salário	Anual em Dezembro	0,67%	
6. Multa FGTS - Provisão Rescisão	Eventual	4,00%	Multa 50% FGTS
7. PLR	Anual	0,00%	Participação Resultados
Total		32,99%	

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.4.2 Projeção do Custo de Pessoal

O custo pessoal foi o mesmo no primeiro e segundo ano, a partir do terceiro ano colocou-se uma vendedora a mais com o intuito de suprir a demanda maior de vendas que está sendo projetada em decorrência da abertura da loja, na nova infraestrutura do shopping e conseqüentemente o custo aumentou também.

Quadro 11 - Projeção do Custo de Pessoal

Mês	Folha Pcto (Base)	% efetivo no 1º ano	Ano				
			1	2	3	4	5
% Variação Salarial	--	--	-	7,0%	6,0%	6,0%	6,0%
% Variação Numero Pessoal	--	--	-	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Janeiro	2.120	0%	-	2.268	3.539	3.751	3.976
Fevereiro	2.120	0%	-	2.268	3.539	3.751	3.976
Março	2.120	100%	2.120	2.268	3.539	3.751	3.976
Abril	2.120	100%	2.120	2.268	3.539	3.751	3.976
Maio	2.120	100%	2.120	2.268	3.539	3.751	3.976
Junho	2.120	100%	2.120	2.268	3.539	3.751	3.976
Julho	2.120	100%	2.120	2.268	3.539	3.751	3.976
Agosto	2.120	100%	2.120	2.268	3.539	3.751	3.976
Setembro	2.120	100%	2.120	2.268	3.539	3.751	3.976
Outubro	2.120	100%	2.120	2.268	3.539	3.751	3.976
Novembro	3.180	100%	3.180	3.403	5.308	5.627	5.964
Dezembro	3.180	100%	3.180	3.403	5.308	5.627	5.964
Total Salários	27.560	85%	23.320	29.489	46.003	48.763	51.689

Encargos s/ Salários							
1. INSS + Terceiros	-		-	-	-	-	-
2. SAT-Seg. Acid. Trabaho	-		-	-	-	-	-
3. FGTS	2.205		1.866	2.359	3.680	3.901	4.135
4. Férias	3.061		2.590	3.275	5.109	5.416	5.741
4.1. INSS+FGTS s/ Férias	245		207	262	409	433	459
5. Décimo Terceiro Salário	2.296		1.943	2.456	3.832	4.062	4.306
5.1. INSS+FGTS s/ 13o Salário	184		155	197	307	325	344
6. Multa FGTS - Provisão Rescisã	1.102		933	1.180	1.840	1.951	2.068
7. PLR	-		-	-	-	-	-
Total Encargos	9.092		7.694	9.729	15.177	16.088	17.053

Total Custo de Pessoal	36.652		31.014	39.218	61.180	64.851	68.742
-------------------------------	---------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.5 Custos fixos

Os principais custos fixos são de aluguel, que nele também estão inclusos: energia, telefone, água, internet da loja. Outros custos são os Honorários contábeis, luvas, dinheiro que foi pago para poder ter o local da loja, manutenção de móveis, material de escritório e limpeza, e o gasto com propaganda que seria para a fabricação dos catálogos da marca que ocorre duas vezes ao ano (temporada de inverno e verão).

Quadro 12 - Custos fixos

Quadro dos Custos Fixos													
Descrição	Ano 1		Ano 2		Ano 3			Ano 4			Ano 5		
	Valor	Valor	base do reajust		Valor	base do reajust		Valor	base do reajust		Valor	base do reajust	
			% Aumento Preço	% Opicional		% Aumento Preço	% Opicional		% Aumento Preço	% Opicional		% Aumento Preço	% Opicional
Salários	23.320	29.489			46.003			48.763			51.689		
Encargos salariais	7.694	9.729			15.177			16.088			17.053		
Depreciações	2.599	2.599			2.599			2.599			2.599		
Água	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Aluguel	27.600	30.084	9,00%		32.491	8,00%		35.090	8,00%		37.897	8,00%	
Assinaturas	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Associações de Classe	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Combustível	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Correios	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Energia Elétrica	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Honorários contábeis	2.040	2.224	9,00%		2.401	8,00%		2.594	8,00%		2.801	8,00%	
Pro-labore	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Encargos s/ Pro-labore	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Internet	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Manutenção equipamentos	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Manutenção móveis/utensílios	400	436	9,00%		471	8,00%		509	8,00%		549	8,00%	
Manutenção veículo	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Material de escritório	360	392	9,00%		424	8,00%		458	8,00%		494	8,00%	
Material de Limpeza/conservação	240	262	9,00%		283	8,00%		305	8,00%		330	8,00%	
Propaganda / Catalogo	6.920	7.543	9,00%		8.146	8,00%		8.798	8,00%		9.502	8,00%	
Seguros	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Taxas e Impostos (Lixo, Iptu, Ipv, ect.)	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Telefone	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Luvas	6.000	-	9,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Juros do Financiamento de Terceiro	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Total	77.173	82.758	0,00%		107.995	0,00%		115.203	0,00%		122.914	0,00%	

Fonte: Dados do Pesquisador

4.6.6 Custos variáveis

Os produtos são produzidos na matriz, que aplica uma margem de lucro em cima do custo e envia para a filial, que então fará a venda. O primeiro e o segundo ano tiveram pouca diferença, porém o aumento maior veio com a abertura da loja no terceiro ano, que terá na nova, necessitando aumentar das compras da matriz, para fazer frente ao aumento de vendas projetado.

Quadro 13 - Custos Variáveis

Parâmetros para cálculo do Custo Variável			Quadro dos Custos Variáveis (Compras)												
(1) Preço de compras/Custo(R\$) - (2) CPV s/Vendas (%) - (3) Margem s/compra (%)			Descrição	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5			
				Valor	Valor	Base do reajuste	%	Valor	Base do reajuste	%	Valor	Base do reajuste	%	Valor	Base do reajuste
Cod	Descrição	Valor (R\$ ou %)			% Aumento	%	% Aumento	%	% Aumento	%	% Aumento	%	% Aumento	%	
1	Preço de Compras/Custo	36.12	B05C VESTIDO RENASCENÇA	3.038	4.843	9,00%		7.167	48,00%		9.532	33,00%		10.771	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	37.17	B06C VESTIDO JACQUARD FLORAL	1.918	3.525	9,00%		5.217	48,00%		6.938	33,00%		7.840	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	49.71	B07C VESTIDO MILAO	3.554	6.014	9,00%		8.901	48,00%		11.839	33,00%		13.378	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	39.78	B09C VESTIDO RECORTE LATERAL	2.653	4.943	9,00%		7.316	48,00%		9.730	33,00%		10.995	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	22.68	B14C CALÇA MONTARIA C PESPONTO	558	2.077	9,00%		3.073	48,00%		4.088	33,00%		4.619	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	43.84	B19C CALÇA SKINNY JACQUARD	894	1.290	9,00%		1.910	48,00%		2.540	33,00%		2.870	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	38.61	B20C VESTIDO COM TULE E BORDADO	320	758	9,00%		1.121	48,00%		1.491	33,00%		1.685	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	28.46	B29C BLUSA CREPE COM RENDA	208	372	9,00%		551	48,00%		733	33,00%		828	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	30.20	B33C BLUSA POLI SEDA COM BORDADO	1.634	3.358	9,00%		4.969	48,00%		6.609	33,00%		7.468	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	37.50	B41C BLUSA PELUM RENDA	953	2.330	9,00%		3.448	48,00%		4.586	33,00%		5.182	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	17.36	B42C BLUSA C FLOCADO E FRANJA	1.023	1.873	9,00%		2.773	48,00%		3.687	33,00%		4.167	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	34.15	B43C VESTIDO MICRO KOKAI LAMINADO	1.229	2.122	9,00%		3.140	48,00%		4.176	33,00%		4.719	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	23.87	B45C BLUSA COM TULE E PEDRARIA	714	2.186	9,00%		3.235	48,00%		4.302	33,00%		4.861	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	30.77	B49C BLUSA ESTAMPA FLOCADA	1.200	2.515	9,00%		3.723	48,00%		4.951	33,00%		5.595	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	52.15	B50C BLAZER JACQUARD	1.773	2.558	9,00%		3.786	48,00%		5.035	33,00%		5.690	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	29.18	B54C CAMISETA DEBRUNS PUNHO	2.469	4.008	9,00%		5.931	48,00%		7.889	33,00%		8.914	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	30.55	B59C CALÇA MONTARIA COM ZIPER	1.561	2.797	9,00%		4.140	48,00%		5.506	33,00%		6.222	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	31.02	B60C CAMISETA BICOLOR	1.607	4.057	9,00%		6.005	48,00%		7.987	33,00%		9.025	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	37.42	B61C VESTIDO DETALHES RENDA	2.732	4.895	9,00%		7.244	48,00%		9.634	33,00%		10.887	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	53.45	B62C CASACO MOLETON OXD	727	1.049	9,00%		1.552	48,00%		2.064	33,00%		2.333	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	41.37	B63C CHAMISIER ESTAMPADA	385	1.082	9,00%		1.602	48,00%		2.130	33,00%		2.407	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	47.46	B64C VESTIDO ETNICO BLACK	1.362	2.328	9,00%		3.445	48,00%		4.582	33,00%		5.178	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	56.26	B69C BLAZER PHYTON COM ZIPER	2.295	3.311	9,00%		4.901	48,00%		6.518	33,00%		7.366	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	35.06	B70C BLAZER JACQUARD PIED POULE	1.466	2.293	9,00%		3.394	48,00%		4.513	33,00%		5.100	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	20.15	B72C SAIA RENDA BONDED	1.050	1.977	9,00%		2.926	48,00%		3.891	33,00%		4.397	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	34.14	B73C VESTIDO C PALA FLOCADA	1.161	1.675	9,00%		2.478	48,00%		3.296	33,00%		3.725	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	61.54	B75C PARKA PHYTON	837	1.207	9,00%		1.787	48,00%		2.377	33,00%		2.686	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	30.41	B76C VESTIDO DETALHE GOTAS	490	1.094	9,00%		1.619	48,00%		2.153	33,00%		2.433	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	23.68	B77C VESTIDO PALA PHYTON	173	310	9,00%		458	48,00%		610	33,00%		689	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	28.00	B78C BLUSA PEPLUM COM CORRENTE	753	2.014	9,00%		2.981	48,00%		3.965	33,00%		4.480	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	24.24	B79C BLUSA DETALHES GUIPIR	1.214	2.061	9,00%		3.050	48,00%		4.057	33,00%		4.584	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	26.60	B80C BLUSA MORCEGO BORDADA	958	1.653	9,00%		2.446	48,00%		3.253	33,00%		3.676	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	37.52	B81C VESTIDO FRANJA E PEROLA	585	1.227	9,00%		1.816	48,00%		2.415	33,00%		2.729	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	29.49	B82C VESTIDO RECORTE COSTAS	793	2.122	9,00%		3.140	48,00%		4.176	33,00%		4.719	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	25.94	B84C CALÇA TERMICA COM ZIPER	3.429	5.344	9,00%		7.909	48,00%		10.519	33,00%		11.886	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	14.67	B85C SAIA CHARLOTTE C CORRENTE	295	911	9,00%		1.349	48,00%		1.794	33,00%		2.027	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	32.56	B87C CALÇA MONTARIA PIED POULE	2.722	4.259	9,00%		6.303	48,00%		8.383	33,00%		9.473	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	30.18	B92C BLAZER C DETALHE COURO	2.463	3.553	9,00%		5.258	48,00%		6.993	33,00%		7.902	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	34.06	B93C CALÇA C DETALHE COURO	695	1.002	9,00%		1.484	48,00%		1.973	33,00%		2.230	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	33.78	B96C CALÇA LINHO COM CINTO	459	663	9,00%		981	48,00%		1.305	33,00%		1.474	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	32.14	B97C CALÇA LINHO C FIVELAS	444	1.787	9,00%		2.644	48,00%		3.517	33,00%		3.974	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	27.50	B99C SAIA JACQUARD	2.327	3.777	9,00%		5.590	48,00%		7.434	33,00%		8.401	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	20.38	B100C SAIA SKATER C CORRENTE	518	1.266	9,00%		1.874	48,00%		2.492	33,00%		2.816	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	46.59	B101C VESTIDO MISSONI	2.698	4.723	9,00%		6.990	48,00%		9.226	33,00%		10.505	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	20.83	B103C SAIA PIED POULE C ZIPER	142	204	9,00%		302	48,00%		402	33,00%		455	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	48.16	B104C CASACO MOLETON FORRADO	5.567	8.032	9,00%		11.887	48,00%		15.809	33,00%		17.865	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	20.94	B108C BLUSA C RENDA NO OMBRO	712	1.027	9,00%		1.520	48,00%		2.022	33,00%		2.285	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	24.76	B113C BLUSA CREPE COM GUIPIR	1.010	1.457	9,00%		2.157	48,00%		2.869	33,00%		3.242	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	31.98	B118C CASACO MOLETON C PESPONTO	2.175	3.137	9,00%		4.643	48,00%		6.175	33,00%		6.978	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	32.03	B119C VESTIDO ACTION FIT TIGRESA	218	314	9,00%		465	48,00%		618	33,00%		699	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	41.91	B121C CASACO TWEED COM ZIPER	3.135	4.523	9,00%		6.693	48,00%		8.902	33,00%		10.059	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	33.60	B129C BODY C BOJO E TULE	457	659	9,00%		976	48,00%		1.298	33,00%		1.466	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	34.78	B132C VESTIDO BARROCO	946	1.365	9,00%		2.020	48,00%		2.686	33,00%		3.036	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	42.26	V213C CALÇA SARJA PHYTON	575	829	9,00%		1.227	48,00%		1.632	33,00%		1.844	13,00%
1	Preço de Compras/Custo	23.10	V269C BLUSA MINI FLEECE PEDRARIA	157	227	9,00%		335	48,00%		446	33,00%		504	13,00%
3	Margem s/compras	44,30%	Diversos (% s/vendas)	75.932	72.323	9,00%		107.037	48,00%		142.360	33,00%		160.867	13,00%
Total				151.359	203.303	34,32%		300.888	48,00%		400.182	33,00%		452.205	13,00%
Crédito de Impostos				-	-			-			-			-	
Total Custo Variável				151.359	203.303			300.888			400.182			452.205	

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.7 Fluxo de caixa

Analisando o total de entradas e saídas, foi obtido o resultado dos saldos. Todos os períodos tiveram saldo acumulado, e ao final dos cinco anos projetados acumulou-se o montante de R\$288.458,00. Não houve necessidade de fazer empréstimo em curto prazo.

Quadro 14 - Fluxo de caixa

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Saldo Inicial	0	44.630	81.412	113.355	182.081
2. Entradas					
Recebimentos de Vendas	186.910	438.886	624.374	846.993	989.809
Perdas no Recebimento das Vendas	0	0	0	0	0
Financiamentos de Terceiros	0				
Integralização dos Sócios	173.818				
Empréstimos de Curto Prazo	0	0	0	0	0
Total Entradas	360.729	438.886	624.374	846.993	989.809
3. Saídas					
Custos Fixos: Salários	20.140	29.267	44.098	48.445	51.352
Custos Fixos: Encargos salariais	4.642	8.971	13.044	15.731	16.675
Custos Fixos: Operacionais	41.040	41.092	44.026	47.548	51.352
Custos Fixos: Juros do Financiamento	0	0	0	0	0
Custos Variáveis - Fornecedores	101.077	204.392	277.275	376.155	439.617
Impostos s/Vendas	26.462	48.794	71.711	103.560	119.377
Comissão s/Vendas e Royalties	35.400	64.188	93.485	124.969	142.468
Distribuição de Lucros	0	0	17.400	29.916	45.857
Estoque	60.000	5.400	31.392	31.941	16.735
Investimentos / Reinvestimentos	27.338	0	0	0	0
Imposto de Renda Pessoa Jurídica	0	0	0	0	0
Amortização do Financiamento	0	0	0	0	0
Pagamento Empréstimos de Curto Prazo	0	0	0	0	0
Total Saídas	316.099	402.104	592.432	778.266	883.433
4. Saldo Período	44.630	36.782	31.943	68.727	106.376
5. Saldo Final	44.630	81.412	113.355	182.081	288.458
6. Empréstimo de Curto Prazo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de Juros -->	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Saldo Inicial	-	-	-	-	-
(+) Juros do Mês s/Saldo anterior	-	-	-	-	-
(=) Saldo Atualizado	-	-	-	-	-
(+) Concessão do mês	-	-	-	-	-
(-) Pagamento do Mês	-	-	-	-	-
(=) Saldo Final	-	-	-	-	-

Fonte: Dados do pesquisador

4.6.7.1 DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

Segundo as demonstrações do fluxo de caixa conclui-se que no primeiro ano devido ao investimento inicial do negócio, ele ficou negativo, porém no segundo ano e demais anos correu uma melhora e o resultado tornou-se positivo.

Quadro 15 - Demonstração dos Fluxos de Caixa

DFC - DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
Fluxo das Atividades Operacionais					
(+) Recebimentos de Clientes e outros	186.910	438.886	624.374	846.993	989.809
(-) Pagamentos a Fornecedores	142.117	245.484	321.302	423.704	490.969
(-) Pagamentos a Funcionários (salários e encargos)	24.782	38.238	57.142	64.176	68.027
(-) Recolhimentos ao Governo	26.462	48.794	71.711	103.560	119.377
(-) Pagamentos a Credores Diversos	95.400	69.588	124.877	156.911	159.203
(=) Disponibilidades geradas (aplicadas)	-101.850	36.782	49.343	98.642	152.233
Fluxo das Atividades de Investimentos					
(+) Recebimento de Venda de Imobilizado	0	0	0	0	0
(-) Aquisição de Ativo Permanente	27.338	0	0	0	0
(+) Recebimento de Dividendos	0	0	0	0	0
(=) Disponibilidades geradas (aplicadas)	-27.338	0	0	0	0
Fluxo das Atividades de Financiamentos					
(+) Novos Empréstimos	0	0	0	0	0
(-) Amortização de Empréstimos	0	0	0	0	0
(-) Juros de Empréstimos	0	0	0	0	0
(+) Emissão de Debêntures	0	0	0	0	0
(+) Integralização de Capital	173.818	0	0	0	0
(-) Pagamento de Dividendos e outras pagtos aos Sócios	0	0	17.400	29.916	45.857
(=) Disponibilidades geradas (aplicadas)	173.818	0	-17.400	-29.916	-45.857
Aumento/Diminuição Nas Disponibilidades					
DISPONIBILIDADES - no início do período	0	0	0	0	0
DISPONIBILIDADES - no final do período	44.630	36.782	31.943	68.727	106.376
Varição do Período	44.630	36.782	31.943	68.727	106.376

Fonte: Dados do Pesquisador

4.6.8 Demonstração do resultado

Segundo a Demonstração Do Resultado Do Exercício (DRE) notasse que no primeiro ano devido aos investimentos para abertura da loja, efetivo de vendas do primeiro ano que não foi 100% desde o início e captação de clientes, ocorreu um resultado líquido negativo no valor de (-18.592,00 reais). No segundo ano de loja o resultado foi positivo (58.001,00 reais), continuando assim pelo

terceiro ano, que será conforme o planejado o ano de abertura da nova infraestrutura (99.719,00 reais), quarto ano (152.857,00 reais) e o quinto e último ano da projeção (179.078,00 reais).

Quadro 16 - Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Demonstração do Resultado do Exercício - DRE					
<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
(+) Receita de Vendas	278.583	457.712	677.413	900.960	1.018.085
(-) Impostos	29.363	49.112	73.296	105.683	120.338
(-) Comissão	5.850	9.612	14.226	18.920	21.380
(-) Comissão Shopping	33.430	54.925	81.290	108.115	122.170
(=) Receita Líquida	209.940	344.062	508.602	668.242	754.197
(-) Custos Variáveis	151.359	203.303	300.888	400.182	452.205
(=) Margem de Contribuição	58.581	140.759	207.714	268.060	301.992
(-) Custos Fixos	77.173	82.758	107.995	115.203	122.914
(-) Despesas com Perdas Recebto Vendas	0	0	0	0	0
(-) Despesas/Receitas Financeiras	0	0	0	0	0
(=) Lucro Antes do I. de Renda	-18.592	58.001	99.719	152.857	179.078
(-) Resultado Operacional Líquido	-18.592	58.001	99.719	152.857	179.078
(-) Imposto de Renda e CSSL	0	0	0	0	0
(=) Resultado Líquido do Exercício	-18.592	58.001	99.719	152.857	179.078

Fonte: Dados do Pesquisador

4.6.8.1 Distribuição dos Lucros

A distribuição dos lucros é de 30% para os proprietários, o restante (70%) é retido para investimento na loja, quando necessário este dinheiro é investido pelo proprietário.

Quadro 17 - Distribuição dos Lucros

Mês	Ano				
	1	2	3	4	5
Distribuição do Lucro - %	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Lucros a pagar - R\$	-	17.400	29.916	45.857	53.723
Pagamento dos Lucros - R\$	-	-	17.400	29.916	45.857

Fonte: Dados do Pesquisador

4.6.9 Balanço patrimonial

Apresentamos abaixo o balanço patrimonial:

Quadro 18 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL						
	<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
Ativo	CIRCULANTE					
	Disponível	44.630	81.412	113.355	182.081	288.458
	Contas a Receber	91.673	110.498	163.537	217.505	245.780
	Estoques	60.000	65.400	96.792	128.733	145.469
	NÃO CIRCULANTE					
	Realizável a Longo Prazo					
	Imobilizado					
	Construção Civil	-	-	-	-	-
	Maquinas e Equipamentos	4.511	4.511	4.511	4.511	4.511
	Veiculos	-	-	-	-	-
	Equipamentos Informática/Comunicação	2.770	2.770	2.770	2.770	2.770
	Software	-	-	-	-	-
	Móveis e Utensílios	13.196	13.196	13.196	13.196	13.196
	Instalações - Obras e Reformas	6.862	6.862	6.862	6.862	6.862
Terrenos	-	-	-	-	-	
Reinvestimentos	-	-	-	-	-	
Depreciações	(2.599)	(5.198)	(7.797)	(10.397)	(12.996)	
Total do Ativo	221.042	279.450	393.225	545.261	694.049	
Passivo	CIRCULANTE					
	Contas a Pagar	52.802	51.562	75.364	99.595	112.404
	Salários e Encargos a Pagar	6.232	7.212	11.251	11.926	12.641
	Comissões e Royalties a Pagar	3.881	4.230	6.260	8.326	9.409
	Impostos a Pagar	2.901	3.219	4.804	6.927	7.887
	Lucros a Distribuir aos Sócios	-	17.400	29.916	45.857	53.723
	Empréstimos de Curto Prazo	-	-	-	-	-
	NÃO CIRCULANTE					
	Exigível de Longo Prazo					
	Empréstimos para financiamento	-	-	-	-	-
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
	Capital Social	173.818	173.818	173.818	173.818	173.818
	Capital a Integralizar					
	Lucros (Prejuízos) Acumulados	(18.592)	22.009	91.812	198.812	324.166
Total do Passivo	221.042	279.450	393.225	545.261	694.049	

Fonte: Dados do Pesquisador

4.6.9.1 Indicadores Econômicos

A Liquidez Seca é a capacidade de pagamento a curto prazo, ela se mantém oscilando durante os quatro primeiros anos e tem uma crescente no quinto ano. Garantias ao Capital de Terceiros representa o capital próprio fazendo frente ao

capital de terceiros, tem basicamente se mantido igual durante os anos iniciais e no último ano simulado, consegue melhorar mais a taxa.

O Prazo Médio do Recebimento de Vendas do primeiro ano é maior, pois no início não há cheques acumulados de compras anteriores, mas nos anos posteriores terão um prazo médio igual e melhor. O prazo médio de Pagamento das Compras em quem a filial terá para pagar ao fornecedor (matriz) é de 83,18 dias no primeiro ano e fica variável entre 64,89 dias até 70,36 dias no quinto ano. Esses dois parâmetros servem para compara o prazo médio de recebimento e de pagamento do negócio.

A Necessidade de Capital de Giro com base no Balanço Patrimonial aumenta com o decorrer dos anos, porque conforme as vendas aumentam, os recursos financeiros acompanham também, para poder garantir a operacionalidade da empresa.

Quadro 19 - Quadro dos Índices Financeiros

Quadro dos Índices Financeiros							
	INDICE	Uni	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Índices de Liquidez	Liquidez Corrente		2,98	3,08	2,93	3,06	3,47
	Liquidez Seca		2,07	2,29	2,17	2,31	2,72
	Liquidez Geral		2,98	3,08	2,93	3,06	3,47
	Liquidez Imediata		0,68	0,97	0,89	1,05	1,47
Índices de Endividamento	Participação Capital de Terceiros	%	29,78%	29,92%	32,45%	31,66%	28,25%
	Garantias ao Capital de Terceiros		2,36	2,34	2,08	2,16	2,54
	Composição Endividamento	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imobilização do PL	%	15,94%	11,31%	7,36%	4,55%	2,88%
Índices de Eficiência	Prazo Médio do Recebimento das Vendas (PMRV)	dias	118,46	86,91	86,91	86,91	86,91
	Prazo Médio do Pagamento das Compras (PMPC)	dias	83,18	64,89	66,35	69,57	70,36
	Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE)	dias	142,71	115,81	115,81	115,81	115,81
	Ciclo Operacional	dias	178	138	136	133	132
Capital de Giro	NCG - Necessidade de Capital de Giro - com base no Balanço Patrimonial	R\$	85.857	109.676	162.650	219.464	248.908
	NCG - Necessidade de Capital de Giro - com base no Ciclo Operacional	R\$	135.852	172.837	253.079	328.663	369.179
	Capital de Giro Líquido (CGL) ou Capital Circulante Líquido	R\$	130.487	173.687	246.089	355.688	483.642

Fonte: Dados do Pesquisador

4.7 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO

No primeiro ano o ponto de equilíbrio foi de 131,74% devido a baixa quantidade de venda, a partir do segundo ano ele fica positivo, melhora com o decorrer dos anos , e chega no quinto ano com o valor de 40,70%.

A lucratividade é negativa no primeiro ano e nos anos subsequentes fica positivo chegando ao melhor índice 17,59% no último ano da previsão.

Analisando a rentabilidade assim como os outros dados da análise financeira,citados anteriormente, tem o primeiro valor negativo e os anos fica positivo, e no último ano atinge seu maior valor.

A Taxa Interna de Retorno será de 16,22%, conforme mostrou o estudo.Mas com base na Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 12% imposta pelo proprietário, então o Valor Presente Líquido (VPL) fica R\$22.126,08.

Com relação ao payback do investimento, é de 4,63 anos do período efetivo. O primeiro ano do negócio mostra dados negativos, mas os anos seguintes são positivos, tornando o empreendimento viável.

Quadro 20 - Análises Financeiras

Análises Financeiras					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Bases de Cálculo					
Faturamento Bruto	278.583,00	457.711,80	677.413,46	900.959,90	1.018.084,69
Investimento Inicial	173.818,37				
Saldo Líquido de Caixa Total	44.629,65	36.782,19	31.942,79	68.726,59	106.376,30
Saldo Líquido de Caixa Operacional	(101.850,35)	36.782,19	49.343,18	98.642,16	152.233,48
Custos Fixos	77.173	82.758	107.995	115.203	122.914
Margem de Contribuição	58.581	140.759	207.714	268.060	301.992
Lucro Líquido do Exercício	(18.592)	58.001	99.719	152.857	179.078
2. Análises					
a) Ponto de Equilíbrio - %					
	131,74%	58,79%	51,99%	42,98%	40,70%
- R\$	366.999	269.107	352.203	387.202	414.373
b) Lucritividade - Período					
	-6,67%	12,67%	14,72%	16,97%	17,59%
- Acumulada	-6,67%	5,35%	9,84%	12,61%	14,13%
c) Rentabilidade - Período					
	-10,70%	33,37%	57,37%	87,94%	103,03%
- Acumulada	-10,70%	22,67%	80,04%	167,98%	271,01%
d) VPL - Valor Presente Líquido					
	Fluxo de Caixa Total	22.126,08	Fluxo de Caixa Operacional	(51.241,91)	
TMA-Taxa Mínima de Atratividade (Anual)		12,00%			
e) TIR - Taxa Interna de Retorno					
	Fluxo de Caixa Total	16,22%	Fluxo de Caixa Operacional	5,59%	
f) Período de Payback (1)					
		3,01		3,70	Anos
Período Médio de Payback (2)	Fluxo de Caixa Total	4,44	Fluxo de Caixa Operacional	7,09	Anos
Período Efetivo de Payback (3)		4,63		4,60	Anos

Fonte: Dados do pesquisador

5 CONCLUSÃO

O plano de negócios objetivou analisar a viabilidade da abertura de uma nova filial da loja Bunita.com em Santa Catarina. Os proprietários optaram pelo Shopping Fabricenter470 em Rio do Sul em virtude do projeto de abertura de uma nova infraestrutura nos próximos dois anos.

A loja foi aberta antes deste estudo, sem planejamento e independente dos dados coletados e das projeções futuras. Pois o objetivo não foi o retorno financeiro imediato e sim a garantia de vaga e prospecção de clientes que efetuam compras na cidade de Rio de Sul para obter o retorno financeiro nos próximos anos com a inauguração do empreendimento mais amplo e moderno.

As estratégias da empresa foram elaboradas e descritas onde se buscou mostrar através da análise SWOT o real posicionamento e mostrou onde pode se tirar vantagens de oportunidades perante aos concorrentes foi compreendido alguns pontos cruciais como a solidez financeira, localização da loja em um polo de confecção, knowhow dos proprietários de 20 anos no ramo de indústria de confecção e minimizar as ameaças da concorrência, com o levantamento desse outros fatores como a alta rotatividade de vendedoras, pouco investimento em marketing capacidade produtivo limitado e dificuldade na logística de distribuição.

O plano de marketing definiu os diferenciais competitivos que é vender moda feminina com qualidade e preço justo, e também demonstrou a análise da oportunidade da abertura desta nova loja na cidade de Rio do Sul que atende toda a região do vale do Itajaí, que é uma região em destaque na venda de pronta entrega com cerca de 12.000 clientes ao mês.

O plano operacional mostrou como aperfeiçoar os resultados, como deveriam ser os processos logístico, de vendas e gestão empresarial, também a questão ambiental, licenças pagas para funcionamento da loja, localização da implantação mostrando os dados da loja e concluindo que foi uma boa escolha pois foi escolhida uma loja de esquina com duas vitrines para exposição do mix de produtos, o que se destaca perante outros concorrentes.

O plano de econômico e financeiro da empresa produzidos e analisados expõe e conclui que há viabilidade no plano de negócios, na abertura da loja, com a previsão de vendas, fluxo de caixa, custos fixos e variáveis, e outros índices isto se torna claro, com a análise.

Em função dos dados apresentados e a visão que os proprietários tiveram sobre o negócio foi verificada a viabilidade do empreendimento através de todos dados estudados neste projeto.

Portanto, os objetivos propostos pelo trabalho foram atingidos, ou seja, foi conhecido o perfil dos clientes através da pesquisa feita, mostrou quem são os compradores do shopping e o que eles procuram também a frequência com que eles fazem as compras e o valor médio de compras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO DE CENTROS COMERCIAIS ATACADISTAS DE SANTA CATARINA – **ACECOMVI**. (2014). Shoppings. Disponível em: www.acecomvi.com.br>. Acesso em 27/05/2014.
- BANGS JR, David H. **Guia prático planejamento de marketing**: criando um plano de marketing de sucesso para seu negócio, produto ou serviço. São Paulo: Ed. Nobel, 1999. 263 p.
- BARON, Robert A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2007. 443 p
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p. ISBN 8522433380
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2009. 396 p
- BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração online: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.- FECAP**. vol. 1, n. 1, jan/fev/mar, 2000.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**: percurso mercadológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negocio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. 1.ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008, 300 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração : teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- DA COSTA SANTOS, Rubens. **Manual de Gestão Empresarial**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8.ª edição. São Paulo: Makron Books, 2005, 368 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2.ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 293 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática**. 1.ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 145 p.
- FLECK, Denise L. Dois motores do crescimento corporativo. **Revista de Administração de empresas**, vol. 43, n. 4, p. 10-24, 2003.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, vol 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

FUTRELL, Charles. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003. 521p.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004. 312 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LAROCCA, Priscila; SOUZA, Audrey Pietrobelli; JUNGES, Kellen dos Santos; LOSSNITE, Gislene. Dissertações de titulados de um programa de pós-graduação: uma análise dos objetivos de pesquisas. Trabalho apresentado no **V Anped Sul – Seminário de pesquisa em educação da região sul – Pesquisa em educação e compromisso social**. Curitiba, PR, de 27 a 30 de Abril de 2004.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 8.^a edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, 144 p.

MEGIDO, José Luiz Tejon; SZULCSEWSKI, Charles John. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002. 172p.

MOROZINI, João Francisco; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva. Fatores determinantes para escolha da forma de investimento em crescimento orgânico e inorgânico nas indústrias brasileiras do período de 1995 a 2008. In: **XV SEMEAD Seminários em Administração**, 2012.

NASCIMENTO, Ludmila Lopes. **Desempenho e criação de valor**: crescimento orgânico e fusões e aquisições análise do setor de mineração. 2010. 69 f. Dissertação (mestrado profissionalizante em administração) – Faculdade Ibmecc, Rio de Janeiro. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6.^a edição. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p .

PADULA, Antônio Domingos. A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial. In: GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos; PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3.^a edição. Passo Fundo: UPF, 200, p. 63-89.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.^a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 409 p.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Aquisições, fusões e incorporações empresariais**: estratégias para comprar e vender empresas no país e no exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1989. 168 p.

RODRIGUES, Leonel Cezar; DIAS, Felipe José. Portal de serviços eletrônicos, um novo negócio para a pronta-entrega no vale do Itajaí. **Revista de Negócios FURB**, vol. 8, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/327>>

SALIM, Cesar Simões,. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003. 250 p.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 1.^a edição São Paulo: Nova Cultural, 1982. 169 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – **SEBRAE**. (2010). Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 22/10/2013.

SOUZA, Eda Castro Lucas. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, Eda Castro Lucas; GUIMARAES, Tomas de Aquino. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. 1.^a edição. São Paulo: Atlas, 2006, p, 4-39.

STONE, Phill. **O plano de negócios definitivo**. 1.^a edição. São Paulo: Market Books, 2001, 66 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

VILAÇA, Márcio Luiz Corrêa. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **Revista do curso de Letras da UNIABEU**, vol. 1, n. 2, , p. 59-66, 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas. 2000. 433 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p

ZILBER, Moises Ari; FISCHMANN, Adalberto Américo; PIKIENY, Eugen Erich. Alternativas de crescimento: A alternativa de fusões e aquisições. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 3, n. 2, , p. 137-154, 2002.

APÊNDICE A – Questionário aplicado com os clientes

UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
Pesquisa sobre shopping de atacado

NOTA DE ABERTURA: Bom dia / *Boa tarde* / *Boa noite*. Eu sou Leandro acadêmico do Curso de Administração de Empresas da UNESC. Estou realizando uma pesquisa de mercado sobre a abertura de uma filial de uma nova loja de moda feminina (bunita.com), e quero contar com a sua colaboração. Antes de tudo, gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e, além disso, garantimos que suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial. Primeiramente, eu quero fazer algumas perguntas no intuito de conhecer seu perfil.

1. Cidade onde reside: _____

2. Sexo:

1. Masculino
2. Feminino

3) Com que frequência você compra em lojas de shopping de atacado?

1. () 1 vez por semana
2. () 2 ou mais vezes por semana
3. () 1 vez a cada 15 dias
4. () 1 vez ao mês
5. () 1 vez a cada 3 meses
6. () 1 vez por coleção

4) O que o (a) sr.(a) considera importante na escolha das lojas de moda feminina para fazer compras mensais?

1. Preços Baixos
2. Variedades de produtos
3. Qualidade dos Produtos
4. Atendimento
5. Prazo de Pagamento
- 6.

Outros

5) Assinale com um X, o seu nível atual de satisfação com o desempenho atual das lojas onde você compra ?:

IT	ATRIBUTOS	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Outros	
						Neuro	OS 3 melhores atributos
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	1	2	3	4	0	0
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	1	2	3	4	0	0
AT03	Conhecimento dos funcionários	1	2	3	4	0	0
AT04	Agilidade na finalização da compra	1	2	3	4	0	0
AT05	Qualidade no acabamento das peças	1	2	3	4	0	0
A0T6	Matéria prima das peças	1	2	3	4	0	0
AT07	Reposição de Mercadorias na loja	1	2	3	4	0	0
AT08	Quantidade de mercadoria na loja	1	2	3	4	0	0
AT09	Prazo de Pagamento	1	2	3	4	0	0
AT10	Métodos de divulgação (catálogos, outdoors, making off)	1	2	3	4	0	0
AT11	Promoções da loja	1	2	3	4	0	0
AT12	Variedade de Modelos de peças	1	2	3	4	0	0
AT13	Ambiente interno (espaço físico, televisão, ar condicionado)	1	2	3	4	0	0
AT14	Desempenho geral da loja	1	2	3	4	0	0

6) Qual o total de compras em moda feminina que sua empresa faz mensalmente

1. () Até R\$ 500,00
2. () Entre R\$ 500,00 a R\$ 2.000,00
3. () Entre R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
4. () Entre R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00
5. () Entre R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00
6. () Acima de R\$ 20.000,00

7) Quais os shoppings de atacado em que você faz compras?

- 1.All Shopping
- 2.Fabricenter
- 3.Masteri
- 4.Vitória Régia
- 5.Outros Qual: _____

8) Como você classifica o shopping Fabri Center?

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Excelente

9) Você conhece a loja de moda feminina Bunita.com?

- Sim
- Não

10) Você já é cliente da loja de moda feminina Bunita.com?

- Sim
- Não