

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LARISSA DA ROSA GONÇALVES**

**A ELABORAÇÃO DE UM MODELO ESTRATÉGICO PARA EXPANSÃO DE UM  
COMÉRCIO DE ACESSÓRIOS FEMININOS E MASCULINOS**

**CRICIÚMA**

**2018**

**LARISSA DA ROSA GONÇALVES**

**A ELABORAÇÃO DE UM MODELO ESTRATÉGICO PARA EXPANSÃO DE UM  
COMÉRCIO DE ACESSÓRIOS FEMININOS E MASCULINOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira Silva.

**CRICIÚMA**

**2018**

**LARISSA DA ROSA GONÇALVES**

**A ELABORAÇÃO DE UM MODELO ESTRATÉGICO PARA EXPANSÃO DE UM  
COMÉRCIO DE ACESSÓRIOS FEMININOS E MASCULINOS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 16 de Julho de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Realdo de Oliveira Silva - Especialista - (Unesc) - Orientador

---

Prof. Luiz Henrique Daufembach - Especialista - (Unesc) - Examinador

---

Prof. Luan Philippi Machado - Especialista - (Unesc) - Examinador

**Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me atribuir forças nos momentos difíceis e discernimento para conseguir superar os desafios.

Aos meus familiares, especialmente meus pais, João Batista e Susana e meu irmão, Davi, que sempre me apoiaram nesta etapa da minha vida.

Ao meu namorado Jeferson, que esteve sempre ao meu lado em todos esses anos me dando força e apoio em todos os momentos.

A minha amiga Maiara por ter me ajudado nestes quatro anos e meio com muita paciência e pelos momentos bons e de descontração que passamos juntas.

Aos meus colegas de trabalho que estiveram comigo nesta trajetória e me ajudaram no que foi possível.

Ao meu orientador, Realdo, pela paciência e pelo papel fundamental para a execução deste estudo.

A todos que de alguma forma fizeram parte da minha formação, demonstro aqui a minha gratidão.

**“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”**

**Aldo Novak**



## A ELABORAÇÃO DE UM MODELO ESTRATÉGICO PARA EXPANSÃO DE UM COMÉRCIO DE ACESSÓRIOS FEMININOS E MASCULINOS

Larissa da Rosa Gonçalves<sup>1</sup>

Realdo de Oliveira Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** A gestão estratégica está fortemente relacionada na construção futura das organizações, observando o princípio de que ela trás, além de capacitação contínua de todos os envolvidos em um processo de inovação e mudança, uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas que é o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é uma ferramenta que busca mostrar as definições da empresa de acordo com que ela almeja no futuro. A empresa em estudo é de acessórios e está em crescimento, devido à procura constante dos clientes por preços mais acessíveis e produtos que mantenham a qualidade e beleza das tendências da moda. Para atingir um volume maior de vendas e um número maior de clientes, as empresas atuantes no mercado optam pela abertura de novas filiais, buscando pontos já consolidados. Por se tratar de uma empresa, onde os proprietários estão começando a expansão e buscando se especializar na utilização de ferramentas técnicas e estratégicas para o desenvolvimento da empresa, este trabalho objetiva propor a elaboração de um modelo estratégico para a expansão de uma empresa de acessórios, analisando seu negócio e elaborando um planejamento estratégico. Inicialmente foi realizada a fundamentação teórica, fundamentada especialmente em estratégia e varejo, após, foram realizadas visitas na central administrativa da empresa, onde se buscou informações diretamente em conversas informais com a proprietária da empresa e logo, iniciado o estudo de caso que trouxe as seguintes conclusões: o planejamento estratégico direcionou a empresa para que atinja seus objetivos; e a projeção de resultados deu ampla visão para que a empresa tenha uma previsão dos cenários econômicos futuros. Portanto, fica clara a importância desta ferramenta de gestão para eficiência do negócio.

**PALAVRAS – CHAVE:** Contabilidade Gerencial. Planejamento Estratégico. Varejo.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

A utilização de modelos estratégicos possibilita as organizações ter um profundo conhecimento sobre a continuidade do negócio. A continuidade ocorre de várias formas, seja pela boa gestão das unidades existentes, seja pela expansão ou aquisição de novas unidades. Desse modo, é necessário que os gestores estejam engajados e comprometidos para permitir e distinguir da melhor maneira possível os obstáculos a serem enfrentados (DIAS, 1993).

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



São inúmeras as dificuldades existentes acerca da longevidade de um negócio, seja pela parte financeira ou pela parte estratégica, mas com um estudo detalhado que demonstre a viabilidade do negócio a ser implantado, ajudará de maneira objetiva as tomadas de decisões dos gestores.

Para uma projeção que irá auxiliar no crescimento da empresa e de informações que contribuam para a construção ou implantação de novas lojas, se faz necessário o estudo e análises de diversos fatores que possibilitem a percepção, de um modo geral, para cada empreendimento a ser estruturado, como ressalta Camloffski (2014).

Segundo Morante e Jorge (2008) para demonstrar essas informações o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que é utilizado para indicar os caminhos e estabelecer metas a serem atingidas, ou seja, é por meio dele que os gestores conseguirão analisar qual o melhor momento e loja a ser implantada.

Desse modo podemos perceber que a utilização de características, tais como, localização, estrutura, público alvo e entre outros fatores serão fundamental no processo de planejamento estratégico, pois é utilizando essa ferramenta de gestão que se consegue obter uma visão específica do negócio (SÁ, 2014).

Em pequenas empresas, o caminho para o crescimento e a sustentabilidade encontra algumas dificuldades, devido a sua estruturação que necessita de mais estabilidade, pois está apenas começando sua expansão. Além desse fator, existe a concorrência que está cada vez mais especializada na busca por clientes e espaço no mercado, ou seja, a localização precisa ser em lugares de grande número de circulação de pessoas e de fácil acesso.

A continuidade das empresas surge geralmente pela expansão de novas unidades de negócio, ou seja, a empresa que irá se expandir precisa estar com sua estrutura alinhada, juntamente com as decisões dos gestores para que o planejamento comece a ser realizado e futuramente entrar em sua fase operacional para dar continuidade ao negócio. Dentro de todos esses fatores podemos levantar a seguinte questão: Como a utilização de um modelo estratégico pode contribuir para a expansão das unidades de negócios de uma empresa comercial de acessórios?

O objetivo geral deste trabalho consiste em demonstrar por meio de um modelo estratégico a viabilidade da implantação de filiais para uma empresa varejista localizada no sul de país. Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes: Analisar as oportunidades para o mercado varejista do segmento de acessórios no sul do país; e modelar uma estratégia de expansão baseada no posicionamento e na capacidade de investimento da empresa.

Assim, a realização desse artigo tem como justificativa encontrar um método de planejamento que se encaixe nos planos financeiros da empresa e mantenha o posicionamento atual, considerando os resultados apresentados até o momento.

Este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. A fundamentação teórica reúne a revisão do cenário econômico atual com estudos de estratégias e orçamentos relacionados com o posicionamento do mercado. A ênfase é trazer a viabilidade da implantação de novas lojas no sul do país. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Posteriormente, são apresentados os dados obtidos e suas





relações com o cenário da empresa. Finalmente, são apresentadas as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é de extrema importância dentro de uma organização, é a base do negócio, é por meio dele que se começa a encaminhar os primeiros objetivos e metas que empresa quer atingir. Ou seja, inicia-se o processo de planejamento, estabelecendo a missão, a visão, os valores da empresa, para que as metas sejam traçadas pelos gestores e posteriormente alcançadas (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Fazer o planejamento de um negócio é um conjunto de ações realizadas pelos gestores em busca de resultados futuros, é seguir com o plano definido e ter clara visão e controle das situações que poderão ocorrer no meio do processo de crescimento. Logo, começa-se pelo ambiente interno da empresa que precisa estar completamente de acordo e adaptado a esse desenvolvimento (ALDAY, 2000).

De acordo com Morante e Jorge (2008) para que uma empresa possa se expandir é necessário definir seu objetivo estratégico que é submetido a vários aspectos relevantes, mas que geralmente tem como característica principal a participação e avaliação de mercado. Logo, entende-se que para identificar essa característica os gestores devem buscar informações do ambiente econômico atual.

Dessa maneira pode-se evidenciar que o método mais utilizado para expandir determinado negócio, é a elaboração de um planejamento estratégico. Isso se deve aos procedimentos que são analisados para elaborar determinado plano, são eles: (1) análise de setor; (2) desenvolvimento da região específica; (3) planejamento organizacional; (4) ambiente econômico, além de outros fatores importantes que evidenciam e demonstram mais informações que, de maneira significativa projeta a viabilidade do negócio, buscando sempre clareza para os profissionais da empresa (DAFT, 2005).

#### 2.1.1 Estratégia de Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas estão em um frequente processo de crescimento. Esse fato se iniciou por volta da revolução industrial entre os anos de 1850 até meados de 1975, onde as empresas tiveram que aderir às novas tecnologias e assim buscar técnicas que favorecessem as metas almejadas pelas organizações.

Além disso, com o passar dos anos e aderindo a evolução que as novas informações vinham trazendo, as empresas tinham que buscar novos caminhos para se tornar cada vez mais sólidas e gerar maior lucratividade para seus gestores e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A sugestão de Kaplan e Norton (1997) é a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta complementar ao planejamento estratégico. Essa ferramenta está inteiramente ligada com os aspectos gerais de uma empresa, pois é por meio dela que se traduz a missão estratégica do negócio e equilíbrio entre o relacionamento das partes internas e externas da empresa, ou seja, auxilia no planejamento operacional e no planejamento tático.



Para Alday (2002) o crescimento nas empresas depende significativamente de quem está à frente dela, administrando e gerenciando. Isso se deve por meio das experiências vividas pelos empresários no mundo dos negócios, sejam elas de maneira boa ou ruim, mas todas tem o intuito de trazer o crescimento pessoal e profissional do empresário.

As empresas possuem diferentes critérios para buscar a estratégia de crescimento. Pode ser por meio do crescimento interno, onde se investe na própria loja ou negócio, objetivando sempre as vendas, ou por meio de investimento em outras empresas do mesmo ramo ou negócios diferentes dos que já se tem experiência (PELIZZA, 2016).

### 2.1.2 Vantagem Competitiva

De acordo com Porter (2004), a estratégia competitiva é a combinação das metas que a empresa busca e os meios pelos quais ela está procurando atingi-las. Para desenvolver essa estratégia é preciso desenvolver uma técnica ampla para o modo como a empresa seguirá, definindo suas metas e políticas para conquistar o resultado almejado.

Para Porter (1992), o fracasso de muitas empresas é consequência da falta de capacidade de transformar uma estratégia competitiva geral em ações específicas que criam técnicas inovadoras para obter vantagem no mercado. Essa vantagem surge do valor criado aos seus clientes pela empresa.

Segundo Fleury e Fleury (2003) a vantagem competitiva tem o intuito de trazer foco para as empresas observar o ambiente de mercado de fora para dentro, ou seja, fazer com que o próprio negócio ou loja seja o ponto principal da organização.

Nesse sentido percebe-se que a empresa precisa estar com suas atividades voltadas para o desempenho de todos aqueles que agregam a construção do negócio, incluindo desde colaboradores a clientes e fornecedores. (FLEURY; FLEURY, 2003)

Johnson, Scholes e Whittington (2007) demonstram oito estratégias competitivas, das quais três estariam instituídas ao fracasso, como mostra o quadro 1:

Quadro 1: Estratégias Competitivas

<b>Estratégia “sem supérfluos”</b>	Com pratica preços baixos, oferece poucos benefícios no produto ou serviço e foca clientes sensíveis a preço.
<b>Estratégia de preço baixo</b>	Onde se procura atingir um preço mais baixo que os concorrentes.
<b>Estratégia híbrida</b>	Busca estar em destaque pela diferenciação do produto ou serviço e pelo preço baixo do mercado.

Continuação.



Continuação.

<b>Estratégia de diferenciação</b>	Que objetiva oferecer produtos ou serviços que sejam valorizados pelos clientes e consumidores e que sejam diferentes dos oferecidos pelos concorrentes.
<b>Diferenciação focada</b>	atua em um segmento de mercado específico, fornecendo benefícios de fácil percepção, por parte dos compradores e cobrando um valor considerável no preço do produto ou serviço.

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2007).

As três estratégias que poderiam levar ao fracasso consistem em: não fornecer valor considerável em termos de produto, preço ou ambos, como mostra o quadro 2:

Quadro 2: Estratégias que poderiam levar ao fracasso

1	Aumentar o preço sem aumentar os benefícios.
2	Diminuir os benefícios e aumentar o preço.
3	Manter o preço, mas diminuir os benefícios.

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2007).

## 2.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO

Nicolau (2001) define estratégia como, o fundamento principal de uma organização ao longo prazo, buscando a obtenção de vantagem em um ambiente com constantes mudanças, por meio de seus recursos e de suas competências, tendo como objetivo atingir os propósitos dos acionistas.

Para Dias (2006) estratégia deve ser algo refletido, decidido e planejado pela empresa, antes de sua implementação. Deve ser levada como, um plano para melhorar o negócio, um pretexto para enganar o concorrente, em ações para evidenciar o comportamento da empresa, pretendido ou não, em posicionamento para que a empresa crie estratégias entre o ambiente interno e externo e utilizar da sua perspectiva, que é a maneira como a empresa visa o mundo.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), a empresa precisa ter um vocabulário estratégico para definir suas tomadas de decisões, o rumo pelo qual quer seguir e sua identificação perante o ambiente interno e externo. Nesse vocabulário a empresa define sua missão, visão, meta, objetivo, capacidade estratégica, estratégias, modelo de negócios e controle. Tudo isso, para conseguir chegar ao seu objetivo principal, ou seja, o resultado, a lucratividade.

## 2.3 ESTRATÉGIAS APLICÁVEIS AO VAREJO

De acordo com Parente (2000), varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Segundo Mattar (2011) a maioria das pessoas consideram o varejo como, somente vendas em lojas físicas, mas, esse contexto vem se diversificando com o passar dos anos, onde as vendas também estão acontecendo por meio de: (1) venda direta; (2) venda porta a porta, (3) venda por catálogos; (4) por telefone (5)



pela internet; (6) por máquinas de vender; e (7) por ambulantes, incluindo também a prestação de vários serviços.

Las Casas (1993) afirma que a criação do varejo está inteiramente ligada ao desenvolvimento dos transportes, pois é por meio deles que várias gerações começaram a procurar nas cidades lojas de varejo. Tendo esse fator como primordial, o surgimento e a evolução do *shopping center*, por exemplo, deveu-se principalmente ao desenvolvimento do uso do automóvel que favoreceu a compra descentralizada em bairros.

### 2.3.1 Papel do Varejo

Para Parente (2000), o varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível de consumo e o nível de atacado ou da produção.

Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. Apesar de exercerem uma função de intermediários, assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado (PARENTE, 2000).

Anderson et al (2002) defendem que a escolha que o varejista faz pelas prestações de serviços e produtos que tem a oferecer, torna atraente ou não para o público escolhido. Assim sendo, definem os seguintes serviços e produtos estabelecidos pelo varejo: (a) Divisão de Quantidades: Isso acontece quando os produtores fabricam seus produtos em grandes quantidades, mas os consumidores consomem apenas uma unidade do produto; (b) Conveniência Espacial: Está inteiramente ligado com a busca que o consumidor faz pelo produto ou serviço. Nesse caso, a localização da loja de varejo recebe mais atenção; (c) Tempo de Espera e de Entrega: Os consumidores em sua maioria não estão sempre dispostos para tolerar falta de produtos quando fazem compras. Dessa forma, a empresa precisa saber de sua demanda por esse produto ou serviço para que esse esteja em estoque a qualquer momento; (d) Variedade de Produto: Reflete na variedade entre as classes de produtos ou serviços genericamente diferentes que formam determinada oferta oferecida pela empresa; (e) Possibilidade de Serviço ao Cliente: Significa que o varejo é um dos poucos setores que ainda possui mão-de-obra intensiva, apesar de estar diminuindo de acordo com a evolução das novas tecnologias.

### 2.3.2 Marketing de Varejo

De acordo com Canto e Feitosa (2011) *marketing* é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. Utiliza-se a palavra marketing para expressar uma ação voltada para o mercado. Dessa forma, pode-se dizer que uma empresa que pratica marketing tem o mercado como a razão e foco de suas ações.

Dessa forma pode-se definir marketing como uma função de agregar valor ao produto tendo como base a visão do cliente, buscando vantagem competitiva em relação aos concorrentes por meio de estratégias traçadas, estabelecendo o produto, preço, comunicação e distribuição entre empresa e seus colaboradores, clientes e fornecedores (DIAS, 2005).



Segundo Simoni (2011) o marketing não deve apenas satisfazer as necessidades do consumidor, mas, criar novas, de acordo com o momento atual de mercado. Isso se dá por meio de estudos e análises detalhados do consumidor e do mercado, onde se faz um levantamento das prioridades, chegando a uma definição do produto ou serviço mais adequado para o tipo de negócio ou público desejado.

Para que isso aconteça há diversos meios de comunicação que auxiliam nas vendas e na busca por novos clientes, entre eles estão: a televisão, rádio, jornal, revista, *outdoor*, redes sociais, internet, entre outros meios utilizados (SIMONI, 2011).

Por meio da força de uma propaganda uma marca pode disparar ou perder a credibilidade. Em muitos casos, segundo Canto e Feitosa (2011) as empresas acabam utilizando de alguns métodos para conseguir a confiança do cliente e assim fazer com que adquiram determinado produto ou utilizem determinado serviço. Uma das ferramentas do meio do marketing muito utilizada por empresas para convencer seus consumidores, são os depoimentos de pessoas famosas, blogueiras, *youtubers*, que acabam instigando o consumidor a experimentar tal marca, produto ou serviço anunciado.

## 2.4 LOCALIZAÇÃO VAREJISTA

Segundo Parente (2000), como todas as tomadas de decisões que precisam ser feitas pelos gestores, a busca por uma boa localização deverá ser referente com o posicionamento de mercado, já adotado pela empresa, levando em conta as características que constituem seu público alvo.

Desse modo, percebem-se os diferentes aspectos gerados pela localização. Lojas sofisticadas tendem a localizar-se em *shopping centers*, de regiões de classe média, enquanto lojas direcionadas para a classe D conseguirá maior sucesso se for localizada em centros comerciais frequentados por pessoas de baixo nível econômico (PARENTE, 2000).

O maior problema enfrentado pelos grandes varejistas, segundo Porter (2004), é instalar pequenas lojas em muitos locais ou lojas maiores em pontos específicos. De modo geral, com um maior número de lojas os varejistas conseguem obter economia rápida, devido as promoções, distribuição.

### 2.4.1 *Trading* de Área

Para Dias (1993), o termo *trading* área (área de influência) é utilizado para descrever o mercado potencial de consumidores para determinada loja em determinada localização. Institui-se dessa maneira, à força de atração de uma determinada loja sendo ela grande ou não, sobre os consumidores a sua volta.

Essa força de atração tem preferência de buscar a população mais próxima e vai diminuindo de intensidade à medida que o domicílio do cliente fica distante do ponto de venda. Obviamente que há exceções, aspecto devido ao tipo de loja e linha de produto que oferece (DIAS, 1993).

De acordo com Parente (2003) a área de influência é fundamental na escolha pela localização do negócio, pois reflete na importância do espaço em relação à demanda de mercado. É definida como a área do mapa que contém a maior concentração dos clientes de determinada loja.



### 2.4.2 Estratégias de Localização

Para Porter (2004), tomando como ponto inicial o dilema entre alto tráfego e aluguéis elevados, os empresários varejistas devem decidir sobre as localizações mais vantajosas para instalar seus estabelecimentos.

Parente (2000) defende que as decisões de localização envolvem duas principais etapas: (1) decisões estratégicas e (2) decisões táticas. As decisões estratégicas, também chamadas de decisões de macrolocalização, devem estabelecer a definição dos grandes aspectos que orientam a expansão da empresa.

Nesse nível, procura-se avaliar quesitos como: (1) Concentrar a expansão de novas unidades em uma região, adotar maior dispersão geográfica; (2) Concentrar em cidades ou regiões da cidade o empenho de localizar novas unidades; (3) A loja deverá se disponibilizar a encontrar segmentos de mercado ou alternativas de localização e o posicionamento de mercado (PARENTE, 2000).

As decisões táticas, também chamadas de decisões de microlocalização, tratam da avaliação e da seleção de pontos específicos, procurando atender quesitos como: (1) O tipo de localização mais adequado à atividade varejista; (2) A localização mais viável, utilizando exemplos como: *shopping center*, no centro da cidade ou uma loja isolada; (3) Verificar a demanda de mercado e a estimativa de vendas para um ponto específico; (4) Averiguar se a nova localização deverá afetar as vendas das lojas já existentes (PARENTE, 2000).

## 3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Como a pesquisa elaborada é sobre um plano de expansão, nesse estudo foi adotada a pesquisa exploratória qualitativa, observando as características de um processo em andamento, que não está totalmente estruturado. De acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

É uma pesquisa qualitativa, devido ao aprofundamento de informações que terão que ser extraídas da empresa, junto também, com um baixo número de pesquisas científicas encontradas com relação ao tema proposto, evidenciando a complexidade do estudo. De acordo com Malhotra (2001) uma técnica qualitativa é aquela em que se investigam alegações, fatos, acontecimentos que tem como base o conhecimento, ou seja, diferentes experiências individuais, sociais e históricas, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão.

Referente aos procedimentos de estratégias de pesquisa se torna fundamental um estudo de caso, justamente para aprofundar e aprimorar mais o tema e a ideia com relação à empresa em estudo. Segundo Yin (2015) o estudo de caso permite que os pesquisadores foquem em um caso, ou seja, um determinado tema em estudo. É um método bastante utilizado para quem tem interesse de entender fenômenos mais complexos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Foram realizadas visitas na central administrativa da empresa, onde em conversas informais diretamente com o departamento financeiro e com a proprietária



da empresa, pode se obter informações essenciais com o intuito de realizar a elaboração do modelo estratégico para o desenvolvimento da empresa.

Os valores demonstrados são projeções futuras baseadas no ano de exercício de 2017, onde a empresa possuía ao final desse período 3 lojas. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2017 e no início de 2018, juntamente com a contabilidade da empresa. A empresa comercial em estudo atualmente possui quatro lojas, todas com CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) diferentes, ou seja, existem alguns sócios sendo eles, familiares da sócia principal e fundadora da empresa.

Desse modo, as empresas são sociedades limitadas, onde o faturamento não ultrapassa os valores estabelecidos em tabela do Simples Nacional. Logo, são tributadas pela Lei Complementar 123/2006 do Simples Nacional. O modelo estratégico elaborado tem o objetivo de assegurar vantagens imediatas para a empresa de acessórios, oferecendo maior segurança nesse processo de crescimento.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1.1 Descrição Estratégica

Na descrição estratégica, a empresa deverá analisar quais são seus objetivos e a maneira que quer ser vista perante o mercado, e diante disto realizar a elaboração de sua missão, visão e valores, onde no presente objeto de estudo foram analisados e definidos, conforme segue figura 1:

Figura 1: Negócio, Missão, Visão e Valores.

<b>Negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade, beleza, estilo e inovação.</li></ul>
<b>Missão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comercializar bijuterias e acessórios masculinos e femininos de excelente qualidade, com designs baseados nas tendências da moda e que inovem e valorizem o estilo e beleza dos clientes. Assegurar o crescimento e a rentabilidade sustentável do negócio</li></ul>
<b>Visão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estar entre as principais marcas de acessórios e bijuterias no ramo varejista do sul do país.</li></ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorização do trabalho; proximidade com o cliente; liderança de mercado; ética; respeito ao meio ambiente; comprometimento; estímulo para o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional.</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Após identificar que a empresa deseja ser e estar entre as principais marcas de acessórios e bijuterias no ramo varejista do sul do país, é necessário à criação de um quadro que identifique esta visão de forma ampla e estratégica, onde



demonstrem em detalhes suas metas em relação aos fatores internos e externos do ambiente econômico estratégico.

#### 4.1.2 Visão Estratégica

Nos próximos anos a empresa almeja crescer consideravelmente, pelo fato da sócia proprietária estar buscando aumentar o número de lojas. Desta forma, a empresa espera colocar 6 novas lojas nos próximos 4 anos em diferentes municípios do sul. Além, de desejar o aumento de seu faturamento, conquistar de novos clientes, e elevar o valor de investimento na própria empresa, como demonstra o quadro 3.

Quadro 3: Visão Estratégica

VISÃO ESTRATÉGICA				
	2018	2019	2020	2021
<b>Faturamento</b>	R\$ 2.628.000,00	R\$ 4.275.560,00	R\$ 6.790.626,00	R\$ 10.072.970,00
<b>Margem de Lucro</b>	10%	12%	12%	15%
<b>Custo Fixo</b>	18%	20%	20%	22%
<b>Aumento de Clientes</b>	10%	10%	12%	15%
<b>Satisfação do Cliente</b>	65%	68%	70%	75%
<b>Investimento</b>	R\$ 200.000,00	R\$ 450.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 550.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste quadro pode-se verificar uma projeção da visão estratégica das lojas Pérola acessórios, que terá abrangência de quatro anos, onde as variáveis utilizadas foram o faturamento e investimento da empresa apresentados em reais, calculado com base na inauguração das lojas, ou seja, cerca de duas lojas por ano a partir de 2019, sendo uma inaugurada em abril e outra em setembro. A margem de lucro, o custo fixo, o aumento e a satisfação dos clientes estão representados em percentual de acordo com o que a empresa deseja atingir.

O valor do faturamento do ano de 2018 foi calculado de acordo com as lojas que estavam em funcionamento neste período, ou seja, quatro lojas, sendo que uma delas foi inaugurada em abril. Portanto, o faturamento total projetado para este ano é de três lojas no período de janeiro a dezembro e de uma loja no período de abril a dezembro, totalizando quatro lojas. Neste ano a empresa pretende crescer seu faturamento em 10% em cada loja.

Nos anos seguintes a empresa vai abrir duas lojas por ano, totalizando ao final do ano de 2021, 10 lojas. Portanto, o valor apresentado em percentual na margem de lucro, significa o percentual que a empresa pretende aumentar sobre seu faturamento bruto por loja, sendo que as inaugurações serão sempre nos meses de abril e setembro, mesmo assim, o percentual que a empresa pretende atingir sobre o faturamento irá prevalecer.





#### 4.1.3 Fatores Chaves de Sucesso

Para a rede de lojas Pérola acessórios deve-se seguir uma linha para alcançar o sucesso e para isso precisa-se de alguns fatores importantes, são eles:

- ✓ Inovação em produtos;
- ✓ Eficácia em marketing;
- ✓ Qualidade em vendas;
- ✓ Localização;
- ✓ Competência nos canais de distribuição e logística; e
- ✓ Expertise em campanhas promocionais.

Todas estas características estão sendo implantadas e cobradas pela empresa de seus colaboradores para que não deixe algo passar despercebido, no qual possa prejudicar o sucesso futuro da empresa.

#### 4.1.4 Análise de Ambiente

Conforme estudo teórico, a análise do ambiente, conhecida como análise *Swot*, demonstra os aspectos relacionados ao ambiente interno e externo onde está inserida a organização. Segue o quadro 4 com a análise *Swot* da empresa em estudo:

Quadro 4: Análise Swot

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno	<p>Qualidade no atendimento;</p> <p>Preços acessíveis;</p> <p>Excelente localização;</p> <p>Capacidade de negociação com fornecedores;</p> <p>Promoções que fidelizam os clientes.</p>	<p>Dificuldade em aumentar o espaço físico;</p> <p>Problemas em conquistar a fidelidade dos clientes;</p> <p>Organização de Logística;</p> <p>Necessidade de um elevado número de vendas para se obter um lucro significativo.</p>
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<p>Os acessórios e bijuterias atraem diversas classes sociais;</p> <p><i>Marketing</i> nas redes sociais;</p> <p>Crescimento no mercado.</p>	<p>Concorrência de lojas;</p> <p>Concorrência de pessoas que atuam informalmente no mercado de bijuterias e acessórios;</p> <p>Sazonalidade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro 4, pode-se perceber a análise *Swot* da loja Pérola acessórios, análise esta que se refere ao ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças), onde nos pontos fortes destaca-se a qualidade no atendimento, que é algo definido como importantíssimo para empresa, pois é um dos setores que a empresa tem mais investido com treinamentos e bonificações para seus funcionários. E nos pontos fracos, o destaque fica em buscar a fidelidade



dos clientes, que por serem lojas de *shoppings*, a maioria dos clientes são turistas e estão só de passagem.

No ambiente externo, em oportunidades, o fator relevante é o *marketing* nas redes sociais das lojas, setor este que também teve investimento, pois se percebeu um aumento considerável no número de clientes, logo após a sua utilização. Em ameaças, o destaque foi à concorrência que está cada vez maior, tanto em lojas físicas como em virtuais. Todos os fatores destacados como fatores controláveis e não controláveis que influenciam no desenvolvimento da organização são importantes, e desta forma, os colaboradores tomarão conhecimento e poderão ser aplicadas melhorias.

#### 4.1.5 Objetivos e Estratégias

Depois de definir as forças e fraquezas por meio da análise *Swot* é necessário criar objetivos para evidenciar as forças e oportunidades com a finalidade de elevar sempre a posição da empresa e buscar soluções para as fraquezas e ameaças com o intuito de encerrar ou reduzir ao máximo.

Para desenvolver os objetivos estratégicos foram comparadas as informações positivas contra as negativas a fim de entender os motivos pelos quais a empresa precisa de melhorias. Conforme quadro 5, foram apresentadas os objetivos e estratégias adotadas:

Quadro 5: Plano de Ação

<b>Objetivos e Estratégias</b>		
<b><u>Finanças</u></b>	Aumentar a lucratividade por loja	Aumentar o número de vendas, tendo como base a consolidação de novos clientes
	Aumentar o retorno sobre o capital investido	Diminuir os custos com as compras, alternando de uma loja para outros produtos que não estejam girando em determinada loja
<b><u>Clientes</u></b>	Abrir 6 lojas em 3 anos no ramo varejista de acessórios e bijuterias no sul do país.	Promover a marca Pérola acessórios, por meio da expansão das 6 lojas para que se torne reconhecida no mercado varejista
	Satisfação dos clientes	Investir em bom atendimento e promoções mensais
	Aumentar os clientes	Fidelizar os clientes antigos e conquistar os novos
<b><u>Processos</u></b>	Ajustar o processo de organização de estoque e logística	Implantar o controle de estoque e adequar a logística com os horários de cada loja
	Qualificar processos administrativos	Realizar relatórios internos e reuniões mensais com os funcionários
<b><u>Pessoas</u></b>	Qualificação de colaboradores	Incentivo por meio de treinamento e capacitação
	Motivação de colaboradores	Bonificações por metas atingidas

Fonte: Elaborado pela autora.

Após identificar as estratégias necessárias para atingir os objetivos propostos, faz-se necessário elaborar um plano de ação para a expansão das lojas, onde serão demonstradas as ações que serão feitas para a implantação das novas filiais.



#### 4.1.6 Plano de ação para a expansão das lojas

Para melhor compreensão de como serão as novas lojas, este tópico irá mostrar a definição da localização, junto com o mês de inauguração de cada filial, a equipe necessária e o investimento inicial, como mostra o quadro 6:

Quadro 6: Plano para Expansão

Lojas	Localização	Inauguração	Equipe Necessária	Investimento Necessário
Loja 1	Tubarão (Farol Shopping)	Abril de 2019	5	R\$ 200.000,00
Loja 2	Florianópolis (Beiramar Shopping)	Setembro de 2019	5	R\$ 250.000,00
Loja 3	Balneário Camboriú (Balneário Shopping)	Abril de 2020	5	R\$ 275.000,00
Loja 4	Joinville (Garten Shopping)	Setembro de 2020	5	R\$ 225.000,00
Loja 5	Caxias do Sul (Shopping Iguatemi)	Abril de 2021	6	R\$ 300.000,00
Loja 6	Gramado (Centro da Cidade)	Setembro de 2021	6	R\$ 250.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos estes processos que a empresa precisará fazer serão realizados mediante a um planejamento, onde é necessário organizar a logística da empresa de acordo com cada inauguração e o tempo necessário para alinhar as situações burocráticas como, abertura de empresa, máquina de cupom fiscal, instalações e entre outras situações que surgirão para que assim a loja esteja pronta para funcionamento.

Um fator importantíssimo que está dentro do investimento inicial da empresa é as despesas realizadas com publicidade e propaganda, todas as seis lojas que serão inauguradas irão obter um determinado valor para serem investidos em propaganda, considerando vários meios de comunicação como, redes sociais, rádios, *outdoors*, blogueiras, e entre outros meios que a empresa considerar importante.

Logo após identificar as ações que serão feitas para a inauguração das seis lojas, é necessário elaborar uma projeção de resultados, onde estão demonstrados

os valores esperados pela empresa em seu crescimento para que a teoria se torne a prática.

## 4.2 PROJEÇÃO DE RESULTADOS

Neste assunto será realizada a proposta dos resultados almejados pela empresa. O modelo utilizado para elaboração dos resultados foi o de comparação, no qual foram analisadas as informações anteriores da organização, para assim, delimitar as premissas dos resultados. Ressalta-se que foram utilizados dados reais da empresa objeto de estudo.

### 4.2.1 Demonstração do resultado

É na Demonstração do Resultado que a empresa obtém o resultado final das operações, identificando o lucro ou prejuízo da empresa no período. O DR é estruturado de serviços prestados, custos e despesas. O quadro 7 apresenta a projeção do demonstrativo de resultado da empresa Pérola acessórios.

Quadro 7: Demonstração de Resultado

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO</b>				
<b>Descrição</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Receita Operacional</b>	<b>R\$ 2.628.000,00</b>	<b>R\$ 4.275.560,00</b>	<b>R\$ 6.790.626,00</b>	<b>R\$ 10.072.970,00</b>
Receita de Vendas	R\$ 2.628.000,00	R\$ 4.275.560,00	R\$ 6.790.626,00	R\$ 10.072.970,00
<b>(-) Deduções</b>	<b>R\$ 259.596,00</b>	<b>R\$ 436.949,00</b>	<b>R\$ 713.172,00</b>	<b>R\$ 1.072.167,00</b>
Imposto sobre venda	R\$ 259.596,00	R\$ 436.949,00	R\$ 713.172,00	R\$ 1.072.167,00
<b>Receita Líquida de Venda</b>	<b>R\$ 2.368.404,00</b>	<b>R\$ 3.838.611,00</b>	<b>R\$ 6.077.454,00</b>	<b>R\$ 9.000.803,00</b>
(-) CMV	R\$ 1.051.200,00	R\$ 1.710.224,00	R\$ 2.716.250,40	R\$ 4.029.188,00
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 1.317.204,00</b>	<b>R\$ 2.128.387,00</b>	<b>R\$ 3.361.203,60</b>	<b>R\$ 4.971.615,00</b>
(-) Despesas Operacionais	R\$ 300.000,00	R\$ 450.000,00	R\$ 575.000,00	R\$ 700.000,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 30.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 55.000,00
(-) Depreciação	R\$ 25.000,00	R\$ 48.500,00	R\$ 58.500,00	R\$ 71.000,00
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 962.204,00</b>	<b>R\$ 1.589.887,00</b>	<b>R\$ 2.682.703,60</b>	<b>R\$ 4.145.615,00</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 962.204,00</b>	<b>R\$ 1.589.887,00</b>	<b>R\$ 2.682.703,60</b>	<b>R\$ 4.145.615,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

No DR pode-se verificar a projeção do faturamento para os próximos quatro anos da empresa, como seus custos, despesas e lucros. Dessa forma, um dos pontos positivos é que a empresa alcançou o resultado esperado, que era crescer seu faturamento em 15% até o ano de 2021 em relação a ano base 2017, sendo que ao final deste período estará com 10 lojas no total.

O aumento no faturamento da empresa foi calculado de acordo com cada loja, ou seja, 15% maior que ao do ano anterior, sendo que as lojas inauguradas abrem em abril e setembro e o aumento se deu sobre essas novas lojas também.

O custo das mercadorias vendidas apresentou excelente resultado, pois mesmo com as inaugurações das novas lojas, os valores aumentaram consideravelmente, ressaltando a expansão da empresa. Os custos foram projetados proporcionalmente ao valor das receitas. Sendo assim, o lucro bruto também alcançou o resultado esperado pela empresa, que é de crescimento.



Prevê-se que nos anos seguintes, os resultados tendem a melhorar cada vez mais, devido à continuidade e consolidação das novas lojas. Os investimentos previstos são necessários para a compra dos produtos vendidos e implantação de novas lojas. Portanto, vale ressaltar que este demonstrativo é baseado em premissas. Logo, para que chegue ao resultado esperado é necessário segui-las corretamente.

#### 4.2.2 Fluxo de caixa

A projeção do fluxo de caixa livre trata diretamente dos direitos dos proprietários, investidores ou acionistas do Patrimônio Líquido. O quadro 8 apresenta o Demonstrativo de Fluxo de Caixa projetado das lojas para os próximos quatro anos.

Quadro 8: Fluxo de Caixa

Descrição	Fluxo de Caixa			
	2018	2019	2020	2021
<b>Resultado Operacional</b>	<b>R\$ 962.204,00</b>	<b>R\$ 1.589.887,00</b>	<b>R\$ 2.682.703,60</b>	<b>R\$ 4.145.615,00</b>
(+) Depreciação	R\$ 25.000,00	R\$ 48.500,00	R\$ 58.500,00	R\$ 71.000,00
(-) CAPEX	R\$ 200.000,00	R\$ 450.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 550.000,00
(-) Necessidade de Capital de Giro (NCG)	R\$ 105.842,44	R\$ 848.089,76	R\$ 1.029.802,76	R\$ 2.286.689,24
<b>(=) Fluxo de Caixa Livre p/ Investidores</b>	<b>R\$ 681.361,56</b>	<b>R\$ 340.297,24</b>	<b>R\$ 1.211.400,84</b>	<b>R\$ 1.379.925,76</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber que houve uma sobra de caixa relevante no decorrer dos períodos orçados, a qual proporciona uma segurança financeira e o aumento no capital de giro da empresa.

A NCG foi calculada com base no resultado operacional da empresa, aplicando-se o percentual que a empresa considera ser o essencial para poder se assegurar de possíveis imprevistos.

Com isso a empresa poderá fazer a distribuição de sobras para os sócios, pois as obteve, garantindo a segurança desejada.

#### 4.3 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Em comparação com alguns estudos que possuem semelhança com este artigo, percebe-se que o planejamento estratégico é a ferramenta mais utilizada para inovar e gerar informações quando se trata de implantar ou mudar um negócio.

Deste modo Henry Albertin Livi, 2008, onde elaborou um plano de expansão para as Óticas Livi ressaltou que o planejamento estratégico o ajudou na busca por informações e definição dos objetivos e negócios da empresa, considerando que a empresa é de pequeno porte e não tinha nenhuma informação estratégica definida.

Para Hernan Alday, 2000, a empresa precisa ter definição das suas vontades de ser e agir, ou seja, parte do principio pelo qual a empresa precisa definir primeiramente sua missão e visão e assim começar a buscar um conjunto de elementos que futuramente vão dar características a organização.



E segundo Emerson Barbosa e Gilberto Brondani, 2005, o planejamento estratégico tem o intuito de diminuir as deficiências e aumentar os resultados almejados pela empresa, mas que apesar disto grande parte das empresas de pequeno porte não utiliza desta ferramenta por não possuírem conhecimento deste meio que é fundamental para o crescimento das organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou a elaboração de um modelo estratégico para a expansão e crescimento da empresa de comércio varejista Pérola Acessórios, identificando por meio do planejamento estratégico os principais pontos que a empresa busca atingir para chegar ao sucesso pretendido pelos proprietários. Para atingir tal objetivo, foi necessário definir os conceitos da empresa como: negócio, missão, visão, valores e fatores chaves de sucesso, sempre pensando no futuro da empresa.

Por se tratar de uma empresa em crescimento, o posicionamento e a forma de atuação não eram descritos em nenhum documento, estando presente somente de forma informal e individual na percepção dos gestores. Após esta definição, tornou-se possível definir uma projeção futura com os cenários econômicos.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em demonstrar por meio de um modelo estratégico a viabilidade da implantação de filiais para uma empresa varejista localizada no sul de país. Ou seja, o objetivo geral foi atingido a partir do capítulo 4, quando os conceitos pesquisados nos capítulos anteriores são colocados em prática na empresa em estudo. Foram elaboradas as estratégias para alcançar os objetivos desejados e também um modelo de projeção de resultados para que as decisões sejam acompanhadas, a fim de contribuir para o crescimento da empresa.

O objetivo específico alcançado foi à análise das oportunidades do mercado varejista no segmento de acessórios no sul do país, onde houve a percepção dos gestores do crescimento no ramo para que dessem continuidade em mais lojas, tendo assim, a necessidade futura de um planejamento estratégico para prosseguirem com a sua expansão.

E por fim, outro objetivo específico foi alcançado. O estudo de caso com a proposta de uma estratégia de expansão baseada no posicionamento e na capacidade de investimento da empresa, ou seja, por meio de um planejamento estratégico e uma projeção de cenários econômicos futuros que deverá auxiliar nas decisões da empresa.

Portanto, o planejamento estratégico possibilita a empresa a evitar os riscos que estão por vir e ajuda a mesma nas tomadas de decisões, depois de colocado em prática o planejamento estratégico, juntamente com as projeções futuras devem ser acompanhados e as ações repensadas caso ou quando os resultados não estiverem surtindo o objetivo esperado.

Mesmo tendo encontrado resultados e realizado um planejamento para a empresa, o presente artigo teve algumas limitações que é de extrema importância ressaltar. Em relação a buscar informações referentes a este tema foi encontrado muitas dificuldades, pois o conteúdo plano de expansão é pouco pesquisado, tanto em livros, revistas e artigos e por isso não pode se obter muitas bases para o desenvolvimento do estudo, o que dificultou ainda mais a pesquisa. Ressalto também, as dificuldades em realizar as projeções futuras, principalmente por ser projeções de lojas que ainda serão inauguradas e não se tem um ano base.



Como sugestão para pesquisas futuras aponta-se um estudo comparativo do antes e depois da implantação do modelo estratégico, para que possam ser apontadas as melhorias e, ainda propor a continuação da criação de estratégias para que a empresa possa dar continuidade ao seu crescimento.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.

ALDAY, Hernan. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**. São Paulo, 2002.

ANDERSON, Erin. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e Viabilidade Financeira das Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

CANTO, Aline Letícia Jacinto do; FEITOZA, Alini Campeiro. **Marketing de varejo: supermercado avenida lins**. São Paulo: Centro Universitário Católico Salesiano, 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

DAVID P. Norton; KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

DIAS, Sergio Roberto. **Estratégia e Canais de Distribuição**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIAS, Sergio Roberto. **Estratégia e Canais de Distribuição**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. v. 10, n. 2, p. 129-144, São Paulo: Gestão & Produção, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.



LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LIVI, Henry Albertin. **Plano de expansão**: o estudo da empresa Óticas Livi, 2008.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Elsevier Brasil, 2011.

MORANTE, Antonio; JORGE, Fauzi. **Controladoria**: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE**, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy Gomes. **Trading area**: quantitative analysis and predictive models, 2003.

PELIZZA, Hilka. **Crescimento de pequenas empresas**: revisão de literatura e perspectivas de estudos, v. 23, n. 2. Gestão & Produção, 2016.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

SÁ, Carlos. **Orçamento Empresarial**: Novas Técnicas de Elaboração e de Acompanhamento. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

SIMONI, Eliane Maria Rodrigues. **Marketing de Varejo**. São Paulo, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.