

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

PATRICIA DA COSTA PINTO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE MODA PRAIA

Florianópolis
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

PATRICIA DA COSTA PINTO

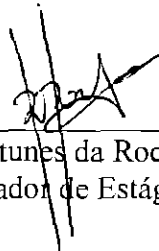
PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE MODA PRAIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina
CAD – 5236 – Estágio Supervisionado como requisito
parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração
da Universidade Federal de Santa Catarina.
Professor Orientador: Sebastião Ailton da Rosa
Cerqueira Adão.

PATRICIA DA COSTA PINTO

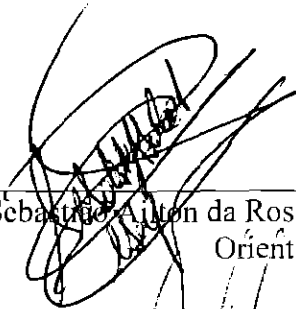
PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE MODA PRAIA

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em de dezembro de 2008.

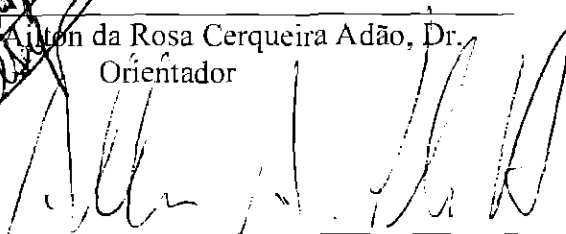


Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

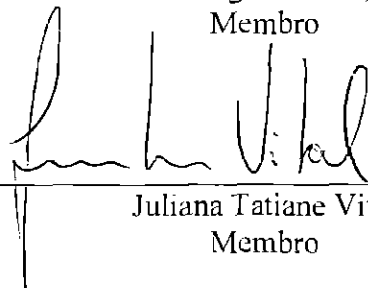
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Dr.
Orientador



Allan Augusto Platt, Dr.
Membro



Juliana Tatiane Vital
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e família pelo apoio que me proporcionaram durante estes anos dedicados ao estudo e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

A todos meus amigos, que estiveram comigo e contribuíram de diversas formas para a conclusão de mais esta etapa de aprendizado e crescimento.

Aos meus professores, em especial ao Professor Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, pela atenção e conhecimentos compartilhados na elaboração do presente estudo.

“O começo de todas as ciências é o espanto de as coisas serem o que são”

Aristóteles

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento”

Platão

RESUMO

PINTO, Patrícia da Costa. **Plano de Negócios para uma Empresa de Moda Praia**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este estudo apresenta um Plano de Negócios para uma empresa especializada na criação, confecção e distribuição de moda praia. Para a realização deste trabalho fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre os temas empreendedorismo, planejamento e plano de negócios. A metodologia adotada refere-se a um estudo de caso, tratando-se de uma pesquisa descritiva qualitativa. A pesquisa de campo consiste em informações coletadas através de entrevista, análise documental e observação. O Plano de Negócios foi elaborado a fim de direcionar a empresa para o alcance de seus objetivos nos próximos cinco anos. Na construção do plano de negócios foram analisados o ambiente externo, como fornecedores, análise do setor, segmento de mercado e competidores; e o ambiente interno, incluindo a equipe gerencial, produtos, localização e infra-estrutura. A partir da análise swot puderam ser traçados os objetivos e metas do plano de marketing, assim como uma estimativa das receitas, despesas e retorno financeiro do empreendimento. Ao final do estudo foi possível identificar os componentes necessários para a elaboração do plano de negócios para a empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócios; Moda Praia.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Custo de Mão-de-obra por Peça	58
Tabela 2 - Custo do Tecido	58
Tabela 3 - Custo das Matérias-Primas	58
Tabela 4 - Custo de Embalagens e Etiquetas	58
Tabela 5 - Preços e Prazos realizados pelos Correios para Portugal	59
Tabela 6 - Preços e Prazos realizados pelos Correios para Inglaterra.....	60
Tabela 7 - Projeção do Balanço Patrimonial	61
Tabela 8 - Projeção do Demonstrativo de Resultados do Exercício	61
Tabela 9 - Projeção do Fluxo de Caixa	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Localização e Capacidade das Empresas Terceirizadas	44
Quadro 2 - Análise SWOT.....	55
Quadro 3 - Retorno Contábil sobre o Investimento.....	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	12
1.1.1	<i>Objetivo Geral</i>	12
1.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	12
1.2	Justificativa	12
1.3	Estrutura da Pesquisa	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Empreendedorismo	14
2.2	Planejamento	18
2.3	Planejamento Estratégico	20
2.4	Plano de Negócios	21
2.4.1	<i>Características e Estrutura de um Plano de Negócios</i>	22
2.4.2	<i>Definição de Marketing</i>	27
2.4.3	<i>Mix de Marketing</i>	28
2.4.4	<i>Plano de Marketing</i>	29
2.4.5	<i>Análise SWOT</i>	29
2.4.6	<i>Estratégias de Marketing</i>	31
2.4.7	<i>Estratégias de Distribuição</i>	33
2.4.8	<i>Princípios do Orçamento</i>	34
2.4.9	<i>Plano Financeiro</i>	35
3	METODOLOGIA	37
3.1	Características da Pesquisa	37
3.2	Universo da Pesquisa	37
3.3	Coleta e Tratamento dos Dados	38
3.4	Limitações da Pesquisa	38

4	APRESENTAÇÃO DO CASO – DUNAS MODA PRAIA	39
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS: PLANO DE NEGÓCIOS PARA DUNAS MODA PRAIA	40
5.1	Sumário Executivo	40
5.2	Descrição da Empresa	41
5.2.1	<i>Equipe Gerencial</i>	42
5.2.2	<i>Estrutura Legal</i>	42
5.2.3	<i>Localização e Infra-Estrutura</i>	43
5.2.4	<i>Manutenção de Registros</i>	43
5.2.5	<i>Seguro</i>	44
5.2.6	<i>Segurança</i>	44
5.2.7	<i>Terceiros</i>	44
5.2.8	<i>Parceiros Estratégicos</i>	44
5.3	Produtos	45
5.3.1	<i>Produção e Distribuição</i>	45
5.4	Mercado e Competidores	46
5.4.1	<i>Análise da Indústria/Setor</i>	46
5.4.2	<i>Descrição do Segmento de Mercado</i>	48
5.4.3	<i>Análise da Concorrência</i>	49
5.5	Mix de Marketing	52
5.5.1	<i>Produto</i>	52
5.5.2	<i>Preço</i>	53
5.5.3	<i>Praça</i>	53
5.5.4	<i>Promoção</i>	53
5.6	Plano de Marketing	54
5.6.1	<i>Análise SWOT</i>	54
5.6.2	<i>Objetivos e Metas</i>	56
5.7	Plano Financeiro	57
5.7.1	<i>Custo dos Produtos e Distribuição</i>	58

5.7.2 <i>Balanço Patrimonial</i>	60
5.7.3 <i>Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)</i>	61
5.7.4 <i>Fluxo de Caixa</i>	62
5.7.5 <i>Ponto de Equilíbrio</i>	63
5.7.6 <i>Retorno Contábil sobre o investimento (ROI)</i>	63
5.7.7 <i>Prazo de Payback</i>	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6.1 Recomendações	65
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE - Roteiro da Entrevista	69
ANEXOS	70
ANEXO A – Fotos do Desfile	70
ANEXO B – <i>Release</i> do Desfile	71

1 INTRODUÇÃO

A livre iniciativa vem colaborando de forma significativa para o desenvolvimento da economia brasileira, que em momentos de recessão e desemprego faz surgir a figura do empreendedor, aquele que enxerga oportunidades em meio a dificuldades e crises, e é capaz de gerar riquezas através da união de esforços, recursos e da colaboração de outras pessoas com objetivos comuns.

O empreendedorismo torna-se, então, uma alternativa para aqueles dispostos a trazer seus sonhos para a realidade, estabelecendo objetivos e meios para atingí-los. Para isto, o empreendedor deve estar atento às oportunidades de negócios, observando as carências e necessidades da população, também deve ter uma disposição para assumir riscos.

Todos os dias são abertas novas empresas. Contudo, poucas são as que conseguem chegar ao segundo ano de vida, sendo que grande parte acaba fechando as portas e indo à falência. Segundo dados do IBGE (2008) de 2001 para 2002, para cada 10 novas empresas criadas, cerca de 6 foram fechadas. Mesmo considerando as barreiras impostas ao novo negócio, como dificuldade de crédito, altos encargos tributários e sociais, e instabilidade econômica, o principal motivo ao qual tem-se atribuído o perecimento do negócio é a falta de um planejamento adequado.

O planejamento é considerado como uma ferramenta essencial para administrar o futuro. Planejar compreende reunir o maior número de informações a respeito do negócio, do ambiente e dos fatores que podem influenciá-lo, analisar e processar estes dados, para então registrar os resultados, através da construção do plano. Quanto aos tipos de planos existentes, como planos estratégicos, de marketing, financeiros, o plano de negócios surge como um excelente instrumento para reunião e consolidação dos dados referentes à empresa, fornecendo uma visão geral do negócio de forma simples e de fácil compreensão.

O plano de negócios, então, é a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito e dos riscos inerentes ao novo empreendimento, possibilitando ao empreendedor analisar o negócio de diversos ângulos, verificando os fatores que devem ser melhorados e em quais a empresa deve estar focada para direcionar os seus esforços. Assim, este trabalho terá como objetivo a identificação dos elementos que devem estar contidos em um plano de negócios para uma empresa do setor de moda praia, utilizando-se um nome fictício para resguardar o sigilo das informações referentes a esta empresa.

O mercado de moda praia é um setor com elevado potencial de crescimento que vem incorporando inovações das indústrias químicas e têxteis, através da utilização de matérias-

primas avançadas tecnologicamente, gerando, assim, produtos cada vez mais adequados às necessidades e exigências dos consumidores. O volume produzido pelo Brasil o coloca entre os grandes produtores do segmento no mundo.

No ano 2007 foi inaugurada a *Dumas*, micro-empresa especializada na criação, confecção e distribuição de moda praia, localizada em Florianópolis – SC. O desafio era destacar-se da concorrência, oferecendo produtos confortáveis, de qualidade e esteticamente diferenciados no mercado brasileiro e internacional; preço competitivo, e promoção voltada ao apelo à natureza. Neste contexto, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: **Como elaborar um plano de negócios para uma empresa do setor de moda praia?**

1.1 Objetivos

Seguem abaixo os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.1.1 *Objetivo Geral*

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de negócios para uma empresa do setor de moda praia.

1.1.2 *Objetivos Específicos*

Os objetivos específicos estão relacionados a seguir:

- a) Caracterizar o sumário executivo de um plano de negócios;
- b) Descrever a configuração da empresa e do negócio;
- c) Descrever a configuração do mercado e dos competidores;
- d) Identificar os componentes necessários para o plano de marketing;
- e) Identificar os componentes necessários para o plano financeiro.

1.2 Justificativa

Este trabalho justifica-se pela sua originalidade, importância e viabilidade. A originalidade de um tema é proveniente de seu ineditismo e singularidade. O presente tema, plano de negócios, é original no que se refere à sua singularidade no contexto apresentado,

uma vez que se trata de um estudo de caso em uma empresa de moda praia. Essa especificidade por si só já é original, pois não foram realizadas pesquisas semelhantes na empresa objeto de estudo (CASTRO, 1978).

Este estudo parece ser importante para os estudantes que o realizam, desenvolvendo e aprofundando os conhecimentos como uma área da administração, como para a empresa objeto de estudo, pois pode representar um instrumento para melhor se organizar e planejar o seu processo de negócios.

A escolha deste tema justifica-se ainda pela fácil identificação de sua viabilidade, sendo que é possível reunir os elementos conceituais vistos durante o curso de graduação. Atrelado a isto, considera-se que, através da adoção de uma metodologia de pesquisa bastante criteriosa, o problema levantado pode ser eficazmente resolvido, bem como pode levar a uma conclusão cientificamente válida, utilizando-se dos recursos informativos, financeiros e temporais disponíveis.

Há ainda outros propósitos bem claros que corroboram a validade deste estudo, além da consolidação de conhecimentos desenvolvidos no curso de administração, a possibilidade de trazer conhecimentos novos, bem como a importância pessoal do tema, a qual é pautada na curiosidade existente.

1.3 Estrutura da Pesquisa

Esta pesquisa constitui-se da seguinte estrutura. Após a introdução, o capítulo dois apresenta a fundamentação teórica sobre os assuntos empreendedorismo, planejamento, planejamento estratégico e plano de negócios. A metodologia para a elaboração deste trabalho é apresentada no capítulo três, demonstrando as características da pesquisa, o universo da pesquisa, como foi feita a coleta e tratamento de dados, assim como as limitações da pesquisa.

No capítulo quatro apresenta-se a empresa objeto de estudo. O capítulo cinco constitui-se do plano de negócios para a empresa, relacionando todos os seus elementos: sumário executivo, descrição da empresa, produtos, mix de marketing, mercado e competidores, plano de marketing e plano financeiro.

As considerações finais e as recomendações são apresentadas no capítulo seis. Após o último capítulo, são relacionadas as referências dos autores citados no trabalho, assim como o apêndice do roteiro da entrevista e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica que orientará o desenvolvimento deste estudo. Inicialmente, procurou-se abordar o conceito de empreendedorismo, sua origem e evolução. O próximo assunto trata-se do planejamento e sua importância para as organizações, especificando em seguida o planejamento estratégico. Por fim, buscou-se o significado do plano de negócios, as diretrizes que embasam o plano, assim como seus elementos constituintes, o plano de marketing e o plano financeiro.

2.1 Empreendedorismo

O termo Empreendedorismo é originário da tradução do termo *Entrepreneurship*, utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, enfim, todo o seu universo de atuação, conforme afirma Dolabela (1999). Richard Cantillon, importante escritor e economista irlandês do século XVII, citado por Oliveira (1995), foi quem inicialmente procurou diferenciar o empreendedor do capitalista, sendo que o primeiro assumia riscos, enquanto que o outro era quem fornecia o capital. Cantillon empregou o termo para designar alguém disposto a assumir riscos de contratar empregados ou comprar o produto do trabalho, sem a certeza de recolocá-lo ou vendê-lo.

Contudo, foi em 1911, a partir dos estudos de Joseph A. Schumpeter, que o termo ganhou força, com a Teoria do Desenvolvimento Econômico, sua primeira obra de grande influência. Nela já estavam presentes as principais teses defendidas pelo autor, onde eram exploradas a dinâmica da economia capitalista e os fundamentos do desenvolvimento de mercados e novos negócios.

A consolidação do termo Empreendedorismo pode ser ligado ao que Schumpeter (1984) identifica como a maior contribuição do empreendedor para a formação da riqueza de um país, num processo que por ele é chamado de “destruição criativa”. Foi a partir deste conceito, em que o autor afirma que toda e qualquer evolução na sociedade capitalista em sua essência consiste nas modificações que o empreendedor estabelece ao lançar novos produtos e serviços, que o termo empreendedor adquiriu um novo significado, tendo assim a sua figura ligada à inovação, criação e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

De acordo com Schumpeter (1984), os empreendedores são descritos como aqueles capazes de substituir um produto mais caro e não tão eficiente, por um outro de custo menor e

de eficiência senão maior, superior, identificando assim novas oportunidades de negócio e gerando mais riquezas. Na visão de Filion (1991), tem-se que o verdadeiro empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade, desenvolve-a e consegue tirar proveito dela.

Neste contexto, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, querem algo diferente, querem fazer acontecer, querem empreender:

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2001, p.19).

Destes inúmeros autores que abordam o tema aqui estudado, um que tem se destacado é Dolabela (1999). Para este, o empreendedor deve ser alguém preparado para aprender, estar sempre buscando se atualizar com as novidades do mercado, querer saber sempre mais, saber maneiras diferentes de fazer a mesma coisa. O empreendedor sempre busca saber aquilo que parece ser o mais difícil ou complexo, mas torna tudo simples e fácil.

De acordo com Farrel (1993), o empreendedor é aquele que aprende a utilizar uma estratégia de fazer as coisas de maneira simples, básica, mas nunca deixando de fazê-las. O autor afirma que os empreendedores são movidos pela visão focada em produtos e clientes, o que dá ao verdadeiro empreendedor uma espécie de orgulho pessoal por aquilo que faz. A necessidade também estaria na origem do espírito empreendedor, levando à criação de algo novo, à edificação de um negócio, ou um comportamento competitivo.

As novas exigências do mercado, então, acabam desenvolvendo a necessidade das pessoas em se tornarem empreendedores e irem além dos limites das suas profissões. Assim, é preciso que se conheça o mercado e o ramo em que se pretende atuar, de forma a visualizar o negócio buscando o máximo da satisfação de suas necessidades.

O empreendedor deve, portanto, estar atento às oportunidades de mercado existentes, a fim de desenvolver seu negócio. Kotler (1998) afirma que existem três principais fontes de oportunidades de mercado a serem identificadas:

- a) fornecer algo escasso – este tipo de oportunidade reflete geralmente ambientes adversos, como guerras e crises, por exemplo. Neste caso, o empreendedor deve ter em mente que sua diferenciação é temporária, pois após a concorrência ser restabelecida e as condições de mercado voltarem a sua normalidade, a sua vantagem não será mais a mesma;

b) fornecer, de maneira nova ou melhor, um produto ou serviço existente – neste caso, o foco deve ser direcionado a fatores como a detecção de problemas nos produtos ou serviços já estabelecidos, identificando as principais características do produto ideal, colocando-as em prática para os consumidores, ou ainda buscar diretamente através de pesquisas de mercado, quais as necessidades mais proeminentes dos seus clientes potenciais;

c) fornecer um novo produto ou serviço – ao se optar pela criação de um novo produto ou serviço, a empresa provavelmente incorrerá em um maior risco, acreditando ser capaz de criar novos produtos sem uma prévia identificação da real necessidade para esse mercado consumidor. Assim, a empresa deverá ser capaz de demonstrar para seus possíveis consumidores que esse novo produto ou serviço é capaz de romper paradigmas e mudar hábitos e facilitar suas vidas;

Visto isto, percebe-se que o ambiente empresarial está em constante transformação, gerando inúmeras oportunidades e riscos. Assim, a diferença entre reagir a uma ação ou prevê-la pode significar a própria sobrevivência da empresa (HAMPTON, 1999).

Para Gerber (1990), o empreendedor é visto como um grande estrategista, um ser inovador, criador de novos métodos para penetrar e criar novos mercados. Contudo, ele deverá ser extremamente organizado, de forma a canalizar esforços e manter a motivação dos seus colaboradores em torno de um objetivo comum.

Com relação às principais características dos empreendedores de sucesso, a maioria dos autores concorda em muitos atributos, como traços da personalidade, atitudes e comportamentos que contribuem para alcançar o êxito nos negócios. Segundo Dornelas (2001, p.30): “o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa”. Importante ressaltar que o autor relaciona as características da seguinte forma:

a) são visionários – os empreendedores possuem a capacidade de realizar seus sonhos, através da visão de como será o futuro de seu negócio e de sua vida;

b) sabem tomar decisões - sabem tomar as decisões corretas, principalmente nos momentos de adversidade, implementando suas ações rapidamente;

c) são indivíduos que fazem a diferença - os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata em algo concreto, transformando o que é possível em realidade;

- d) sabem explorar ao máximo tudo que colocam no mercado - para os empreendedores as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver mais não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta;
- e) são determinados e dinâmicos - implementam suas ações, mantendo-se sempre dinâmicos, com vontade de fazer acontecer e são inconformados com a rotina;
- f) são dedicados - são incansáveis e loucos pelo trabalho, pois encontram energia para continuar, mesmo quando existem problemas pela frente;
- g) são otimistas e apaixonados pelo que fazem - adoram o trabalho que realizam, e que os deixa cada vez mais animados e auto-determinados, pois sabem como ninguém como fazê-lo;
- h) são independentes e constroem o próprio destino - querem estar à frente das mudanças, criar algo novo, determinar os próprios passos, ser o próprio patrão e gerar empregos;
- i) ficam ricos - acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios;
- j) são líderes e formadores de equipes - têm um senso de liderança incomum, pois sabem valorizar, estimular e recompensar o time que esta em torno de si, recrutando as melhores pessoas para assessorá-lo nos campos onde não detêm o melhor conhecimento;
- k) são bem relacionados - sabem construir uma rede de contatos que os auxilie;
- l) são organizados - sabem obter e alocar todo e qualquer recurso, procurando sempre o melhor desempenho para o seu negócio;
- m) planejam - tendo como base a forte visão de negócio que possuem, os empreendedores e sucesso planejam cada passo de seu negócio;
- n) possuem conhecimento - saber e apreender continuamente, pois sabem que o conhecimento pode vir da experiência prática, de informações, cursos e conselhos de pessoas com empreendimentos semelhantes;
- o) assumem riscos calculados - esta é a característica mais conhecida dos empreendedores, pois assumem riscos sabendo gerenciar os mesmos, avaliando as reais chances de sucesso. Quanto maior o desafio, mais estimulante a jornada empreendedora será;
- p) criam valor para a sociedade - utilizam seu papel intelectual criando valor para a sociedade, com geração de empregos, dinamizando a economia e sempre usando a sua criatividade para buscar soluções e melhorar a vida das pessoas.

Na visão de Drucker (2000), o empreendedor é capaz de visualizar como serão os negócios, muito além que pessoas normais, antecipa necessidades e identifica oportunidades não percebidas por outras pessoas. O trabalho específico do empreendedorismo, para o autor, é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro, através da transformação em um negócios diferente.

As características relacionadas permitem identificar os requisitos necessários em uma pessoa, para que esta possa ser considerada um empreendedor. Assim, para um empreendedor obter sucesso em seu negócio não basta apenas ter uma visão, ser dedicado e saber inovar, é preciso também saber planejar, através da construção de um planejamento estratégico.

2.2 Planejamento

Entre as funções utilizadas pelos administradores, o planejamento constitui-se em uma das principais, por envolver todos os aspectos da empresa: físicos, culturais, ambientais, econômicos, etc. Logo, a o planejamento possibilita uma visão mais clara de todos os fatores que podem influenciar o futuro do empreendimento, traçando os caminhos para chegar aos objetivos principais da organização.

Visto isto, identifica-se que o planejamento pode ser definido, segundo Stoner e Freeman (1999), como o processo de estabelecer objetivos e determinar os meios ou linhas de ação adequadas para alcançá-los. Assim, de acordo com os autores, a finalidade do planejamento seria proporcionar um senso de direção para a empresa, focalizar seus esforços, guiar os planos e decisões e também avaliar o progresso da organização.

Para Maximiano (2004, p.175), o processo de planejamento pode ser definido como “a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro”. Maximiano (2004) ainda define o planejamento como uma interferência na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra desejada, e como tomar, no presente, decisões que afetem o futuro, a fim de diminuir sua incerteza. Logo, a finalidade do processo de planejamento, segundo Maximiano (2004), é a redução da incerteza em relação ao futuro, a fim de manter a eficiência e a eficácia da organização.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), a importância do planejamento consiste no fato de que o planejamento é considerado a função inicial da administração, seguido das ações de organizar, liderar e controlar. Sem planos, os administradores não saberiam como organizar as pessoas e os recursos dentro da organização, não poderiam liderar com confiança

e teriam poucas chances para alcançar seus objetivos. Maximiano (2004) atribui a importância do planejamento ao fato de que conforme o ambiente se torna mais complexo e dinâmico, com grande número de interfaces com a organização e taxa acelerada de mudança, maior a necessidade de planejamento.

As organizações utilizam, basicamente, dois tipos principais de planos, de acordo com Stoner e Freeman (1999): os planos estratégicos e os planos operacionais. Os planos estratégicos são aqueles estabelecidos pelos administradores de topo de nível médio para cumprir os objetivos amplos da organização, tendem a envolver anos ou até mesmo décadas e afetam uma ampla gama de atividades organizacionais. Já os planos operacionais determinam como os planos estratégicos serão implementados nas atividades do dia-a-dia, têm um âmbito mais estreito e limitado e devem sempre refletir os objetivos estratégicos.

Além dos planos estratégicos, Maximiano (2004) distingue os planos funcionais ou táticos dos planos operacionais. Os planos funcionais seriam aqueles elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos, abrangendo áreas de atividades especializadas da empresa, como marketing, recursos humanos e finanças. Já os planos operacionais corresponderiam ao processo de especificar atividades e recursos necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos.

Stoner e Freeman (1999, p.91) distinguem nove passos no processo formal de planejamento:

- a) *formulação de objetivos* – implica em rever e compreender a missão da organização, e em estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos;
- b) *identificação das metas e estratégias atuais* – dão a base para determinar o que deve ser feito de modo diferente para se alcançar os objetivos organizacionais;
- c) *análise ambiental* – consiste em identificar os modos pelos quais as mudanças no ambiente externo econômico, tecnológico, sócio-cultural e político/legal da organização podem influenciá-la indiretamente, e os modos pelos quais os competidores, fornecedores, clientes, órgãos governamentais e outros podem influenciá-la diretamente;
- d) *análise de recursos* – necessária para identificar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e suas fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros;
- e) *identificação de oportunidades, estratégias e ameaças* – as oportunidades e as

ameaças decorrem de muitos fatores. Assim, uma ameaça para uma empresa pode representar uma oportunidade para outra e vice-versa;

f) determinação do grau de mudança estratégica necessária – os administradores devem decidir por modificar ou não a estratégia atual, após terem analisado os recursos e o ambiente;

g) tomada de decisão estratégica – consiste na identificação, avaliação e seleção de alternativas estratégicas, se necessária a mudança da estratégia atual;

h) implementação da estratégia – após a determinação da estratégia, ela tem de ser implementada com eficácia e incorporada às operações cotidianas da organização;

i) medida e controle do progresso – os administradores devem verificar o progresso da implementação em estágios periódicos ou críticos.

Dentro deste contexto, vale ressaltar que o planejamento pode ajudar a gerar melhorias significativas no desempenho organizacional, como auxiliar na tomada de decisão, respondendo de forma rápida às pressões e demandas do ambiente. Em virtude disto, o planejamento faz com que os gestores cumpram melhor os seus papéis, fortalecendo o trabalho em equipe, ou seja, mobilizando os esforços na consecução dos objetivos compartilhados.

Assim, para que um planejamento cumpra com seu objetivo principal, que é assegurar o sucesso da organização, é necessário o estabelecimento de uma estratégia, através de um planejamento estratégico.

2.3 Planejamento estratégico

Após a identificação de uma oportunidade no mercado, que permita que se faça algo melhor ou de forma mais barata do que anteriormente, ou que atenda a um mercado até então não explorado, ou ainda que satisfaça a uma necessidade que ninguém possuía anteriormente, é preciso traduzir estas idéias em um plano. Assim, para que um planejamento seja realizado de maneira eficaz, é necessário um levantamento e uma análise das informações que fazem parte e podem influenciar o empreendimento.

De acordo com Chiavenato (1995), planejar é estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática, e quais objetivos que se pretendem alcançar com ela. Contudo, esta tarefa tem se tornado cada vez mais complexa, em um ambiente com rápidas transformações.

Em relação ao planejamento orientado para o mercado, Kotler (1998, p. 72) comenta:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável de objetivos, habilidade e recursos da organização e suas oportunidades de mercado. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da empresa de maneira que alcancem o lucro e o crescimento visados.

Na opinião de Porter (1989), a eficácia de um planejamento estratégico de sucesso depende da construção de uma fórmula de negócio estruturada de forma distinta e impossível de ser copiada no curto prazo pela concorrência. Assim, é preciso testar constantemente a concepção de negócio frente aos cenários futuros que puderem ser antecipados para o ambiente de negócios da própria organização.

2.4 Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um instrumento muito importante para o empreendedor, pois além de ser uma forma de buscar recursos, o plano de negócios possibilita um planejamento mais eficaz do negócio, aumentando assim suas chances de sucesso.

O Plano de Negócios também possibilita uma orientação mais efetiva para o empreendedor com relação aos objetivos e metas do empreendimento, auxiliando nas decisões e permitindo mudanças no projeto antes mesmo do seu lançamento, economizando recursos que seriam gastos sem um planejamento. Assim, o empreendedor poderá descobrir que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou ainda que a rentabilidade é insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa.

A elaboração do plano de negócios pode significar uma boa oportunidade para testar a motivação, o empenho e o conhecimento dos possíveis sócios. O plano de negócios irá refletir toda a credibilidade da empresa, demonstrando o grau de comprometimento e o de expectativa de cumprimento de metas e sustentabilidade da organização para uma análise dos possíveis investidores. Outros benefícios também podem ser identificados, como possibilitar uma visão geral de todos os fatores que podem influenciar o empreendimento, reunindo ordenadamente todas as idéias; identificando o potencial de lucro e crescimento do novo negócio e formalizando um documento para a apresentação do negócio a possíveis sócios, investidores e fornecedores e clientes (DEGEN, 1989).

Algumas diretrizes para que o Plano de Negócios alcance o objetivo almejado são enfatizadas por Degen (1989). Segundo o autor, o plano deverá ser sucinto e objetivo, não usar jargões técnicos, projetar vendas com base no mercado e não na produção, evitar afirmações vagas, apresentar e discutir os possíveis riscos, não “chutar” aspectos técnicos. e tentar vender a sua imagem como empreendedor.

Salim et al. (2001, p. 127) enfatiza a importância da clareza nas informações e a na aceitação do mercado no plano:

É indispensável que a formatação da empresa esteja feita de modo correto: isto quer dizer, que o negócio esteja completamente descrito e que seu funcionamento esteja muito bem compreendido e, mais que tudo, fique muito bem evidenciada que o mercado vai acolher bem o produto ou o serviço ou a solução da empresa que está sendo imaginada.

Com relação aos tipos de planos de negócios, Degen (1989), relaciona basicamente dois tipos distintos de Planos de Negócios: o Plano de Negócios operacional, para ordenamento, análise e viabilidade do empreendimento, e o Plano de Negócios para captar investidores. No primeiro caso, ele representa uma oportunidade única para o empreendedor pensar e analisar o seu negócio de vários ângulos, permitindo uma visão total da operacionalização do negócio. No caso de uma empresa nova que esteja em busca de recursos, o Plano de Negócios tem grande importância tendo em vista que este tipo de documento geralmente é requerido pelos investidores como uma forma de avaliar um novo empreendimento, para só então tomarem a decisão de participar ou não dele.

2.4.1 *Características e Estrutura de um Plano de Negócios*

O plano de negócios é um documento utilizado para descrever o empreendimento e o conceito de negócio que sustenta a empresa. Existem duas formas de como pode ser elaborado um Plano de Negócios. A primeira é quando o empreendedor tem a intenção de iniciar um novo empreendimento e que no momento ainda é só uma grande idéia, e a outra, é quando o empreendimento já existe, porém existe a necessidade de mudanças estratégicas.

Quando o objetivo do plano é atrair investidores para o empreendimento, torna-se necessário dar ênfase ao estudo do investimento, estimando-se o total de receita de capital que será preciso para sua execução, ou melhor, para o seu desenvolvimento. É a partir deste estudo que será estruturado o investimento, avaliando seu custo de capital, sua rentabilidade e prioridade, tudo isto pode ser verificado no plano de negócios.

Ainda analisando este autor, Degen (1989, p.184) comenta que possíveis investidores são pessoas em geral muito ocupadas e, devido a este fato, analisarão tais planos com muita rapidez e pressa. Desta forma, o plano deve ser o mais claro, objetivo e conciso possível, bem como deverá focalizar principalmente os seguintes aspectos:

- a) conceito do negócio, isto é, necessidade dos clientes, grupo de clientes e como atender a esta necessidade;
- b) características do novo negócio e do setor. Particularmente seu potencial de lucro e crescimento;
- c) originalidade do empreendimento, diferenciação e estratégia competitiva em relação aos concorrentes;
- d) necessidades financeiras, fluxo de caixa, bem como pay-back e taxa interna de retorno;
- e) credibilidade e qualidade da equipe gerencial, refletidos na sua experiência e qualidade do plano do negócio apresentado.

O detalhamento do Plano de Negócios, para Degen (1989), depende do tipo do novo empreendimento. Se o novo negócio basear-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser melhor explicado do que se estivesse baseado em produtos, mercados ou processos já existentes e bem sucedidos.

Os Planos de Negócios, segundo Kotler (1998), tendem a ser cada vez mais orientados para os mercados consumidor e concorrente, bem como têm tido uma importância cada vez maior dentro da nova realidade de mercado. Isso implicou em uma análise mais realista e discutida em comparação aos trabalhos que já foram realizados no passado. Ainda segundo o autor, os planos retratam mais o conteúdo das funções de marketing e estão sendo cada vez mais desenvolvidos em equipe.

O Plano de Negócios poderá possuir uma estrutura diferente, dependendo não só de empreendimento para empreendimento, mas principalmente de seu objetivo. Todavia, Degen (1989, p. 186) fornece uma lista genérica de tópicos que devem ser considerados na elaboração do Plano de Negócio, são eles:

- a) capa do plano - deve conter a denominação do novo negócio, sua finalidade, seu nome, endereço, telefone do futuro empreendedor que o está apresentando e a data em que foi elaborado;

- b) sumário - descrições objetivas e resumidas de, no máximo, duas páginas acerca do conceito do negócio e do conteúdo do plano como um todo. Ele é, na verdade, uma prévia do que estará por vir;
- c) índice - deverá ordenar os temas e descrições em toda a apresentação;
- d) descrição do negócio - deverá descrever as várias características do negócio, tais como as oportunidades e riscos, características, equipe gerencial, estratégia, localização, concorrentes e assim por diante;
- e) análise financeira - deverá descrever, de forma simplificada, toda a movimentação monetária prevista para o período de vida pré-definido do negócio;
- f) análise dos riscos - a análise dos riscos é a descrição dos possíveis problemas que podem pôr em risco a realização do mesmo;
- g) documentos anexos - devem ser anexados todos os documentos e informações suplementares necessários à análise do plano de negócios. Exemplo: Curriculum vitae, cartas de referência, pesquisas de mercado, projeções financeiras, contrato social, registro de marcas e patentes, etc.

A estrutura do plano de negócios pode apresentar algumas diferenças, dependendo da abordagem do autor estudado. Dornelas (2001, p.118) procura um detalhamento um pouco maior, assim o plano de negócios deve conter os seguintes tópicos:

- a) capa – deve conter o nome, endereço, telefone, endereço eletrônico (*site e e-mail*) e logotipo da empresa, nomes, cargos e telefones dos proprietários da empresa, mês e ano em que o plano foi feito, número da cópia e nome de quem fez o plano de negócios;
- b) sumário – deve conter o título de todas as seções do plano, e suas respectivas páginas;
- c) sumário executivo – expressa uma síntese do plano, identificando resumidamente o propósito do plano e as principais características da empresa (produtos, localização, mercados, etc);
- d) descrição da empresa – apresenta um breve resumo da organização, sua história, e *status* atual, a equipe gerencial, estrutura legal, localização e infra-estrutura, como é feita a manutenção dos registros, seguros, segurança, terceiros, parceiros, etc;
- e) produtos e serviços – características, produção e distribuição;
- f) mercado e competidores – deve conter uma análise da indústria/setor, descrição do segmento de mercado, perfil do comprador e análise da concorrência;

- g) marketing e vendas – relaciona as estratégias de marketing da empresa, com relação ao produto, preço, praça e promoção;
- h) análise estratégica – é composta da análise SWOT, referente ao ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (forças e fraquezas), da relação dos objetivos e metas da empresa;
- i) plano financeiro – deve refletir em números tudo o que foi escrito nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, etc.

O sumário executivo deve ser claro e objetivo, descrevendo em uma ou duas páginas o conceito do negócio, o produto, o mercado, a estratégia competitiva e os principais dados financeiros sobre o novo empreendimento. Esta é uma parte fundamental do plano de negócios, sendo que será a apresentação do negócio aos possíveis investidores.

Mesmo sendo a primeira parte do plano de negócios, o sumário executivo deve ser o último tópico a ser escrito, pois apresentará um resumo de todos os aspectos abordados no plano. Recomenda-se que o sumário executivo seja feito enfatizando os assuntos que mais interessam ao leitor, sendo dirigido ao público a que se destina. Por exemplo, um plano de negócios para captar investimentos deve dar ênfase à parte financeira e à justificativa do motivo e de qual será a destinação dos recursos.

Após o sumário executivo, segue a descrição do negócio. A descrição da empresa é uma das partes mais importantes do plano, na qual é apresentada resumidamente a organização da empresa, sua história, os motivos que levaram à sua criação e seus diferenciais. Nesta parte do plano também é apresentada a equipe gerencial, suas competências principais e experiências profissionais.

Outros elementos que também devem estar inclusos na descrição do negócio, de acordo com Dornelas (2001), é a estrutura legal, que deve mostrar como está constituída a sociedade, a natureza da empresa e quais impostos incidem sobre a mesma e a localização e infra-estrutura, que devem identificar se o local é adequado à instalação da empresa, se é próximo a fornecedores ou clientes, se o valor do aluguel é competitivo, se há disponibilidade de linhas telefônicas e acesso à internet.

Com relação à manutenção de registros, deve ser identificado se esta é feita internamente ou se é terceirizada, como é o relacionamento com o contador (no caso de ser terceirizada), quem é o responsável pela avaliação do serviço do contador. Alguns contadores apenas preocupam-se em comunicar as datas e valores para o pagamento de impostos, outros auxiliam o empresário indicando as melhores formas de gerenciar o caixa. A empresa deve

escolher um escritório de confiança e que seja referência na comunidade (DORNELAS, 2001).

Outra questão que merece atenção é se a empresa possui algum tipo de seguro do imóvel, do automóvel, dos bens e mercadorias produzidas. Devem ser considerados os custos com a contratação e os riscos inerentes à acidentes e furtos.

A relação dos terceiros e parceiros estratégicos também deve estar contida na descrição da empresa. Como já foi mencionado, às vezes a empresa utiliza serviços de empresas terceirizadas, como no caso da contabilidade, assessoria jurídica, treinamentos e manutenção. A parceria estratégica é um item que deve ser enfatizado no plano de negócios, pois em muitas ocasiões ela torna-se fundamental no momento de fechar um contrato com fornecedores ou captar investimentos.

Considerando a visão de Domelas (2001) para o plano de negócios, o próximo tópico que segue à descrição da empresa é o detalhamento dos produtos e serviços. Devem estar identificados quais os produtos e serviços da empresa, suas características, seus diferenciais e principais fornecedores. O processo de produção deve enfatizar a qualidade da mão-de-obra, os recursos de matéria-prima utilizados e maquinário. Como é feita a distribuição e os custos envolvidos é outro aspecto a ser detalhado no plano.

A análise de mercado e competidores é considerada a parte mais difícil de ser feita do plano de negócios, e também uma das mais importantes, pois é nela que será demonstrada a capacidade da empresa em atrair e reter clientes, agregando valor a seus produtos e serviços. Nesta análise, um erro muitas vezes cometido é considerar que o seu produto é único e não possui concorrência. Os competidores não se restringem àquele que produzem produtos similares, devem também ser levados em consideração os concorrentes indiretos, aqueles que desviam a atenção dos clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos (DORNELAS, 2001).

Assim, na análise mercadológica deve ser analisada a indústria e o setor, sua evolução e a tendência para os próximos anos. Verificar os fatores que podem influenciar as projeções de mercado, como está estruturado e segmentado, as oportunidades e ameaças, são questões essenciais a serem abordadas. Com relação aos consumidores, deve ser identificado o perfil do comprador, onde ele se encontra, estilo de vida e comportamento

Conhecer a concorrência é essencial no estabelecimento de uma estratégia de marketing, assim deve ser feita uma análise comparativa dos principais concorrentes. Os atributos que devem ser analisados podem ser os diferenciais do produto, participação no mercado, preço, formas de distribuição, métodos de produção, posicionamento, capacidade de

atender às exigências do mercado, diferenciais tecnológicos, pontos fortes e fracos. A partir da identificação os pontos fracos dos competidores poderão ser traçadas estratégias a fim de obter um melhor resultado para a empresa (DORNELAS, 2001).

Após a análise da concorrência, o empreendedor deve procurar estabelecer as estratégias pelos quais a empresa será direcionada a fim de conquistar seus objetivos. Essas estratégias, conhecidas como estratégias de marketing, geralmente estão baseadas no composto ou mix de marketing: produto, preço, praça e promoção. Uma análise mais detalhada sobre o conceito de marketing e seus componentes será apresentada no tópico seguinte.

2.4.2 *Definição de Marketing*

O sucesso de uma organização pode estar intimamente ligado à uma administração com foco no cliente. A empresa deve, então, enfatizar a busca pela satisfação das necessidades do consumidor, procurando sempre ofertar uma gama de produtos e serviços a fim de suprir os desejos de seu público-alvo. Assim, o marketing surge como uma solução a fim de estreitar o relacionamento com os clientes, buscando conquistá-los permanentemente.

De acordo com Kotler (1998, p.12): “marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Para atingir aos objetivos do marketing são disponibilizadas inúmeras ferramentas, que visam difundir conhecimentos sobre determinadas marcas, produtos, ações ou instituições. Entre essas ferramentas encontram-se as estratégias de publicidade e propaganda direta, os trabalhos de associação com projetos sócio-ambientais entre outros, além dos mecanismos de difusão via editorial de moda.

No entanto, para que seja possível pesquisar o marketing, é necessário levar em consideração todos os aspectos pelos quais ele se apresenta, já que as ferramentas disponíveis não funcionam isoladamente, e sim em um contexto específico, que leva em conta o “processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (SEMENIK; BAMOSSY, 1995, p.6).

Para Semenik (1995), saber lidar com a complexidade e com a necessidade de integração do marketing é um dos principais pontos de sucesso para as ferramentas

disponíveis. Não há como escolher a ação mais indicada para cada caso sem levar em conta estratégias que relacionem o mix de marketing.

2.4.3 *Mix de Marketing*

O mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para conquistar seus objetivos mercadológicos. Kotler (1998, p.97) identifica essas ferramentas em quatro grupos amplos, que denominou os 4 P's do Marketing:

- a) produto - produtos ou serviços são desenvolvidos para suprir os desejos dos consumidores. São os bens ofertados por cada marca, que precisam seguir os padrões de qualidade e desejo dos clientes;
- b) praça - é o nicho trabalhado pela marca, que pode ser tanto o ponto-de-venda direto quanto uma região da cidade ou do país. É pré-determinada pelo público-alvo, e deve ser selecionada conforme a estratégia de venda do produto;
- c) preço - é o cálculo feito para quantificar o valor final do produto. Deve ser quantificado conforme o valor agregado do bem ou do serviço.
- d) promoção - é o conjunto de ações e ferramentas de marketing utilizadas para divulgação e geração de interesse do produto, incluindo-se aqui os projetos destinados a agregar valor à marca ou mesmo o investimento em publicidade, propaganda, ações de valores sócio-ambientais-culturais, editoriais de moda, etc.

O mix de marketing é composto, então, pelos elementos fundamentais para realização de um estudo e posterior tomada de decisão sobre as estratégias do planejamento de marketing. No entanto, essas decisões só devem ser tomadas considerando quais são os canais de distribuição e os consumidores finais, bem como que algumas variáveis do composto só podem ser ajustadas a longo prazo (KOTLER, 1998).

A fim atender às necessidades dos consumidores, criando fidelidade à marca, algumas organizações vêm adotando uma proposta de marketing em relação ao desenvolvimento de produtos, inovação, pesquisa e comunicação com o foco no cliente. Para a formalização e melhor estruturação deste processo deve ser realizado, assim, um plano de marketing.

2.4.4 *Plano de Marketing*

Para unir as pessoas da organização em torno dos objetivos e metas da empresa é preciso estabelecer um plano de marketing. Segundo Richers (2000, p.62), o plano de marketing envolve alguns elementos, comentados a seguir:

- a) sumário executivo – apresenta os objetivos do plano e resume as principais recomendações e etapas de execução;
- b) avaliação da situação do momento – nesta etapa são apresentados os pontos fortes e fracos da empresa com relação aos principais concorrentes e aos posicionamento de seus produtos;
- c) apreciação de cenário – identifica as oportunidades e ameaças relacionados ao ambiente externo e de seu setor de atividades;
- d) recomendações estratégicas – nesta fase são apontados os objetivos de novas ações e a maneira de mensurá-los;
- e) formas de implementação – descreve as ações específicas e suas medidas, determinando as diretrizes necessárias para atingir os objetivos;
- f) orçamento – deve conter todas as estimativas das receitas e despesas decorrentes das ações sugeridas, para que a empresa possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos retornos esperados.

É importante ressaltar que o plano de marketing não deve apenas ser uma mera coletânea de dados, o importante é correlacionar as informações para que seja feita uma reflexão sobre as ações necessárias em relação ao futuro da empresa.

2.4.5 *Análise SWOT*

Para melhor compreensão e organização dos dados e informações sobre o ambiente das organizações, direcionando o planejamento de marketing, muitos gerentes vêm utilizando-se de uma ferramenta denominada análise SWOT.

Segundo a definição de Ferrell e Hartline (2005), a análise SWOT é um modelo usado para organizar e utilizar os dados e as informações obtidos da análise da situação, abrangendo as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades.

Conforme Nickels e Wood (1999) a sigla SWOT, vem das iniciais das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados.

Kotler (1998) identifica que na análise do ambiente interno a empresa analisa suas competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais (desempenho, recursos financeiros, humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional) e classifica cada fator como uma força ou como uma fraqueza.

O ambiente externo, então, seria formado por forças macro ambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micro-ambientais (clientes, concorrentes, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucro.

Assim, os principais benefícios da análise SWOT seriam a simplicidade, não exigindo treinamento nem habilidades técnicas para ser utilizada, custos menores, flexibilidade, integração e síntese das informações, colaboração e trocas de informações entre os gerentes de diversas áreas (FERRELL e HARTLINE, 2005).

Observando-se as visões de Ferrell e Hartline (2005), os autores abordam que para tornar a análise SWOT mais produtiva e útil devem ser observadas algumas diretrizes. Permanecer focado, fazer uma ampla busca de concorrentes, colaborar com as outras áreas funcionais, examinar as questões da perspectiva do consumidor, incluindo todos os *stakeholders*, procurar as causas explorando os recursos da empresa e de seus concorrentes, assim como separar as questões internas das externas, são condições essenciais para uma análise SWOT bem sucedida.

Após organizar as informações obtidas, a análise SWOT determinará se os dados indicam algo que ajudará a empresa a realizar seus objetivos (força ou oportunidade), ou um obstáculo que deve ser superado ou minimizado (fraqueza ou ameaça). Assim, o gerente de marketing estará apto a traçar uma estratégia de marketing adequada a cada situação.

Algumas questões potenciais a considerar numa análise SWOT seriam (FERRELL; HARTLINE, 2005, p.90):

- a) forças internas potenciais - recursos financeiros abundantes, nome da marca bem conhecido, tecnologia própria, produto de qualidade superior;
- b) fraquezas internas potenciais - falta de orientação estratégica, recursos financeiros limitados, distribuição limitada, problemas operacionais, imagem de mercado fraca;
- c) oportunidades externas potenciais - relativa falta de concorrência, rápido crescimento do mercado, novas descobertas de produtos, nova tecnologia;

d) ameaças externas potenciais - entrada de concorrentes estrangeiros, queda na atividade econômica, barreiras no comércio exterior, declínio da confiança do consumidor.

Assim, através da organização e monitoração das informações coletadas é possível determinar se estas indicam algo que irá ajudar a empresa a realizar seus objetivos (força ou oportunidade), ou se indicam um obstáculo (fraqueza ou ameaça) que deve ser superado ou minimizado, desenvolvendo-se a partir desta análise as estratégias de marketing.

2.4.6 *Estratégias de Marketing*

A análise SWOT deverá servir como mecanismo para facilitar e orientar a criação de estratégias de marketing que produzam os resultados desejados. Segundo Ferrell e Hartline (2005), o gerente de marketing deve:

- a) examinar os processos de negócios, pois satisfazer as necessidades dos clientes implica em oferecer soluções para estes;
- b) transformar forças em capacidades para combinar com as oportunidades, gerando vantagens competitiva (aplicação de estratégia que gera valor difícil de ser copiada);
- c) transformar fraquezas em forças e ameaças em oportunidades sempre que possível.
- d) fraqueza não resolvida é limitação, e deve ser minimizada.

Na análise SWOT, o gerente de marketing deve identificar a magnitude e a importância que cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça possui para determinar seu impacto sobre os esforços de marketing da empresa. Segundo Nickels e Wood (1999), uma análise SWOT ajuda a revelar as competências essenciais, como o conhecimento e o uso por parte de uma organização, de tecnologias, processos, e habilidades de especialistas que sejam superiores do ponto de vista competitivo.

Logo, utilizando os resultados da análise SWOT, a empresa pode considerar quatro orientações para seus esforços estratégicos (FERREL, HARTLINE, 2005, p.100) :

- a) agressividade – muitas forças internas, muitas oportunidades externas - expansão e crescimento, com desenvolvimento de novos produtos e novos mercados.

- b) diversificação – muitas forças internas, muitas ameaças externas – podem usar a estratégia da diversificação de seu portfólio de produtos, mercados ou de unidades de negócio;
- c) recuperação – muitas fraquezas internas, muitas oportunidades – “arrumar a casa”;
- d) defensividade – muitas fraquezas internas, muitas ameaças externas - sobrecarga de problemas internos e externos.

O estabelecimento do foco estratégico é essencial no processo de planejamento, pois fundamenta as bases para se estabelecer as metas e objetivos de marketing. Para isto, as empresas devem desenvolver e manter capacidades e vantagens competitivas que os consumidores possa entender facilmente e que satisfaçam suas necessidades específicas. A definição da estratégia indica como a empresa pretende alcançar os objetivos e metas. Dornelas (2001) relaciona alguns tipos de estratégias que a empresa pode seguir:

- a) penetração de mercado – esta estratégia possui como objetivo associado o aumento do *market-share* da empresa, ou seja, a participação de mercado.
- b) manutenção de mercado – o objetivo associado a este caso ocorre quando a empresa está satisfeita com sua situação atual e com a *performance* que apresenta.
- c) expansão de mercado – para esta estratégia o objetivo está em focalizar um novo mercado para o produto.
- d) diversificação – ocorre quando a empresa entra em um novo mercado com novos produtos ou serviços, devido à estagnação de seu mercado atual ou pelo fato de não haver mais possibilidades de crescimento do mesmo.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), empresas de sucesso têm baseados suas capacidades e vantagens competitivas em três estratégias:

- a) excelência operacional - eficiências nas operações e nos processos, gera baixo custo.
- b) liderança de produto - destacam-se em tecnologia e desenvolvimento de produto.
- c) intimidade com o consumidor - conhecer o consumidor e entender suas necessidades.

Logo, após a análise SWOT, é preciso estabelecer qual será a estratégia da empresa, se o objetivo é a manutenção de mercado, expansão ou diversificação. O planejamento, então,

deverá estabelecer também o meio pelo qual as empresas disponibilizarão seus produtos para o consumidor, através dos canais de distribuição.

2.4.7 Estratégias de Distribuição

O canal de marketing, também denominado canal de distribuição ou canal comercial está entre uma das decisões mais críticas na administração. Nas últimas décadas as empresas vêm descobrindo a extrema importância da gestão da distribuição e da cadeia de suprimentos, a fim de atingir uma vantagem sustentável e uma verdadeira diferenciação no mercado.

De acordo com a definição de Kotler (1998, p.466) “Canais de marketing são conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Em um canal de marketing, algumas empresas são boas na fabricação, algumas no transporte e armazenagem e outras são melhores na venda aos consumidores. Devido aos custos envolvidos, é praticamente impossível para uma única empresa desempenhar todas as funções do canal. Conseqüentemente, os intermediários alcançam um nível de especialização em uma ou mais funções, resultando assim em redução dos custos, aumento da eficiência, principalmente no contato com o cliente, redução de carga de trabalho, maior satisfação do cliente final e o produtor tem mais tempo e recursos para investir em sua *core competence*, acarretando em melhores resultados. (FERREL: HARTLINE, 2005).

Ao projetar um canal de marketing, alguns pontos devem ser analisados: o que é ideal, o que é viável e o que está disponível. As decisões em um projeto de canal estão fortemente relacionadas a oportunidades e condições locais. O projeto de um sistema exige a análise das necessidades dos consumidores, estabelecimento de objetivos e identificação e avaliação das principais alternativas (KOLTER, 1998).

Após identificar as alternativas de possíveis canais, estas devem ser avaliadas em relação a critérios econômicos, de controle e adaptação. É importante que depois de escolhida a alternativa, os intermediários sejam selecionados, motivados e avaliados continuamente. Além disso, Kotler (1998) observa que dificilmente um canal será uma vantagem competitiva “eterna”, desta forma é necessário realizar o constante monitoramento do mercado a fim e descobrir novos canais e não ser superado por um canal novo que o concorrente venha utilizar.

Independentemente do bom planejamento e administração do canal, podem ocorrer alguns conflitos, porque nem sempre os interesses das empresas participantes coincidem.

Conforme Ferrel e Hartline (2005), os conflitos normalmente ocorrem por política de preços desiguais, desrespeito aos compromissos assumidos, investimento em propaganda e/ou promoção desiguais e concorrência dos canais pelos consumidores. Dependendo de como os membros do canal utilizam suas forças, o poder pode gerar muitos conflitos ou fazer com que a cadeia de suprimentos opere de modo mais fluente e eficaz.

Portanto, para que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva não basta apenas a seleção e a constante avaliação dos canais de distribuição, é preciso que esta saiba como administrar os conflitos existentes entre as empresas participantes.

O tópico a seguir dá início ao planejamento financeiro que faz parte do plano de negócios.

2.4.8 *Princípios do Orçamento*

O processo de preparar, montar e monitorar orçamentos é de vital importância para as empresas, constituindo-se em uma ferramenta essencial de planejamento e controle. Conforme a definição de Brookson (2000, p.6): “Orçamento é um plano de atividades futuras. Pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização”.

Assim, o orçamento pode ser considerado uma declaração de planos financeiros para os próximos exercícios, incluindo as entradas e as saídas de dinheiros, representando respectivamente as receitas esperadas e as despesas autorizadas. Entretanto, para Brookson (2000) o orçamento deve conter também os planos da empresa para seus ativos e passivos (balanço orçado) e as estimativas e épocas e de valores previstos para as entradas e as saídas de caixa (fluxo de caixa orçado).

Os orçamentos são fundamentais para o planejamento e controle da empresa, auxiliando na coordenação dos líderes de diferentes áreas, estabelecendo um compromisso com os objetivos da organização, conferindo autoridade ao gerente de cada área para fazer despesas e fornecendo metas claras de receitas. Embora sistemas orçamentários sejam mais comuns em grandes empresas, onde são utilizadas técnicas administrativas mais sofisticadas, a utilidade deles em pequenas organizações também é muito grande, estimulando o planejamento para o futuro.

O processo de criação de orçamentos corresponde a uma parte importante da estratégia global da organização, constituindo-se em uma ferramenta tática para a implementação de

atividades e programas planejados pelos dirigentes da empresa. Logo, o orçamento é a implementação tática dos planos de negócios da empresa, incorporando-se tanto ao planejamento de negócios como aos processos de controle. (BROOKSON, 2000).

Assim como o orçamento faz parte do modelo empresarial de planejamento e controle, existe um modelo estruturado de gerenciamento do próprio processo orçamentário. Brookson (2000, p.15) relaciona as principais etapas do modelo orçamentário:

- a) preparação – nesta fase deve-se identificar os objetivos da empresa, padronizar o orçamento e avaliar o sistema;
- b) elaboração – compreende a reunião das informações sobre receitas e despesas, fazendo-se uma previsão orçamentária inicial, testar os números questionando-se os valores totais, fazer orçamentos para monitorar o fluxo de caixa a partir da conta de resultados e balanços e finalmente rever o procedimento orçamentário preparando-se o orçamento geral.
- c) monitoração – significa analisar as diferenças entre o desempenho real e o orçamento, monitorar as divergências analisando-se os erros e fazer novas previsões, considerando-se utilizar outros tipos de orçamento.

Assim, acredita-se que a utilização do modelo proposto para a elaboração dos orçamentos empresariais pode constituir-se em uma ferramenta essencial para o planejamento financeiro das organizações, fornecendo uma visão ampla de todos os aspectos a serem considerados e procurando-se sempre a revisão dos valores conforme o orçamento geral.

2.4.9 *Plano Financeiro*

O Plano Financeiro é uma das partes do Plano de Negócios que expressa em números tudo o que já foi descrito nas outras seções, como investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, etc. Os principais demonstrativos apresentados no plano de negócios são (DORNELAS, 2001, p.162):

- a) balanço patrimonial - reflete a posição financeira da empresa, considerando os bens e direitos da organização, assim como as obrigações e os recursos aplicados na empresa pelos proprietários.
- b) demonstrativo de resultados do exercício (DRE) - apresenta uma classificação resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.

c) fluxo de caixa - representa as entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos) projetados no tempo.

De acordo com Dornelas (2001, p.169), para a análise do retorno financeiro proporcionado podem ser utilizados os seguintes métodos:

- a) análise do ponto de equilíbrio - o ponto de equilíbrio ocorre quando a receita proveniente das vendas equivale às somas dos custos fixos e variáveis, não havendo lucro nem prejuízo,
- b) retorno contábil sobre o investimento (ROI) - o retorno contábil sobre o investimento reflete a rentabilidade obtida com o empreendimento, é calculado através da fórmula:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor do investimento}}$$

c) prazo de *payback* - A técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utilizando-se o fluxo de caixa.

Assim, através da análise feita através das informações no plano financeiro, os gestores poderão tomar decisões apoiados em fundamentos mais consistentes, estabelecendo objetivos e metas realistas para o futuro.

O capítulo seguinte relaciona a metodologia que possibilitou o desenvolvimento deste estudo.

3 METODOLOGIA

Delineados os objetivos a serem alcançados, apresentada a justificativa do trabalho e a fundamentação teórica referente aos assuntos abordados neste estudo, apresenta-se neste capítulo a metodologia que tornou viável a investigação do problema de pesquisa.

3.1 Características da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Triviños (1987) descreve o estudo de caso como uma análise aprofundada de uma unidade de um objeto de estudo, que pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma determinada situação. Sua importância é relevante, pois permite que sejam observados particularidades e detalhes sobre o problema identificado, além de apontar semelhanças e diferenças em relação a outros casos estudados.

Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, que busca investigar em profundidade a empresa em questão. Gil (1999, p.44) aponta os critérios para classificação de uma pesquisa descritiva: “as pesquisas deste tipo tem como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais claro, buscando o aprimoramento de idéias ou a descoberta de hipóteses. Assim, esta pesquisa tem por objetivo conhecer e descrever a organização objeto de estudo, bem como analisar o ambiente ao qual a mesma está inserida.

Pode-se dizer que o estudo em questão é considerado qualitativo. O estudo qualitativo dispensa o uso de instrumental estatístico como base de análise de um problema, pois, enquanto o estudo quantitativo procura medir o grau em que algo está presente, o estudo qualitativo identifica ou não a presença ou ausência de algo (MATTAR, 2005).

3.2 Universo da Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa, é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Assim, a população desta pesquisa, que coincide com a amostra, pode ser identificada como os dois dirigentes da empresa estudada.

3.3 Coleta e Tratamento dos dados

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista de natureza semi-estruturada com o sócio-gerente da empresa em estudo. O roteiro da entrevista será apresentado no apêndice deste trabalho. Nessa entrevista foram coletadas, portanto, informações que possibilitaram a realização do estudo. Além da entrevista, o estudo remete a coleta de dados através de fontes secundárias por meio de análises documentais, como contrato social e documentos contábeis, e também da pesquisa na internet para coleta de informações sobre o mercado e a concorrência. A observação também foi utilizada para analisar os produtos e as instalações da loja .

3.4 Limitações da Pesquisa

Deve-se ressaltar a presença de uma limitação no trabalho, no que diz respeito ao tempo de coleta de dados, que será de abril/2008 até outubro/2008 .

Outra questão é referente ao sigilo das informações, visando resguardar a identidade da empresa utilizaram-se nomes fictícios para os sócios e para a empresa, a qual será referida como *Dunas Moda Praia*. Devido à mesma razão, os dados referentes ao plano financeiro também foram um pouco distorcidos.

Por fim, através da confrontação da teoria de plano de negócios com a realidade observada na empresa *Dunas Moda Praia*, será possível analisar este processo e desenvolver o presente estudo de caso. Segue no próximo capítulo a descrição e apresentação da organização.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO – A DUNAS MODA PRAIA

A *Dunas Confeções Ltda* é uma micro-empresa que foi criada em 2007 com objetivo de se tornar referência mundial em moda praia, através da criação e desenvolvimento biquínis com alta qualidade e conforto, bolsas e saídas de praia. A idéia para o negócio surgiu através da parceria formada pela sócia Fabiana Bastos, nascida em Portugal e formada em design de moda em Londres, e do sócio José Roberto, que está em fase de conclusão do curso de administração de empresas.

O alto valor agregado dos biquínis, que mesmo sendo uma roupa que utiliza pouco tecido têm um preço considerável, a mão de obra mais barata encontrada no Brasil, e o baixo custo para exportação, por ser um produto leve, fizeram com que os sócios decidissem pela criação da empresa. Assim, unindo o *Know-How* de Fabiana, que possui muitos anos de experiência no mercado da moda e no mercado europeu, e a capacidade gerencial de José Roberto, com conhecimentos em administração de empresas no Brasil, surgiu a *Dunas Moda Praia*.

A empresa primeiramente instalou-se na Praia Mole, onde foram confeccionados os primeiros modelos de biquínis no ateliê, e que possibilitou contatos para o primeiro evento de divulgação da marca, o desfile no Campeonato Catarinense de *Wakeboard* em 2007. Como a empresa necessitava de um espaço maior para a confecção, houve a mudança para o Rio Tavares, com a contratação de dois funcionários.

Atualmente, está sendo inaugurada a primeira loja própria da marca, em Balneário Camboriú, local que atrai turistas de todo o Brasil e do mundo.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS: PLANO DE NEGÓCIOS PARA DUNAS MODA PRAIA

Conforme informações coletadas junto ao sócio-gerente José Roberto e com base na fundamentação teórica deste pesquisa, o Plano de Negócios para o caso em questão pode ser detalhado da seguinte forma:

5.1 Sumário Executivo

A *Dunas Moda Praia* é uma micro-empresa especializada na criação, confecção e distribuição de moda praia, fundada em 2007 pelo administrador José Roberto e pela estilista e designer Fabiana Bastos. A empresa está localizada em Florianópolis (SC), no bairro do Rio Tavares. A principal linha de produtos é a de biquínis, contudo outros produtos também estão sendo incorporados na produção, como bolsas e saídas de praia. Os principais mercados a que se destinam os produtos fabricados atualmente são o nacional, em Florianópolis e Balneário Camboriú e o europeu, especificamente Portugal e Inglaterra. As vendas são realizadas através de lojas multimarcas, lojas de departamentos e shoppings online.

A equipe gerencial da *Dunas* é constituída pelos sócios, tendo estes a formação específica e a experiência necessária para gerir o negócio. A empresa caracteriza-se por ser uma micro-empresa, sendo a forma de tributação através do SIMPLES. A *Dunas* está inaugurando a sua primeira loja própria em uma das principais avenidas de Balneário Camboriú, local de grande movimento e onde já se encontram outras marcas importantes, como a *Colcci*.

A empresa utiliza-se de serviços terceirizados para a contabilidade, possui seguro do automóvel, mas ainda não contratou seguro para a loja. A *Dunas* também utiliza-se de empresas terceirizadas para a confecção dos biquínis, quando a demanda é maior do que a sua capacidade de produção. A principal fornecedora dos tecidos, a empresa *Santa Constância Tecelagem*, vem tornando-se parceira da *Dunas*, patrocinando tecidos e tendo seu nome divulgado nos eventos em que esta participa.

O principal produto da empresa é o biquíni, confeccionado com a melhor matéria-prima do mercado. Todos os tecidos são testados em laboratórios, garantindo a qualidade do material. Os biquínis possuem adereços como argolas de madeira de mogno, marfim vegetal e couro vegetal, sendo um grande diferencial no design de produtos.

Atualmente, o sistema de produção conta com dois funcionários diretos, três máquinas de costura e uma máquina de corte. Segundo informações dos sócios, a mão-de-obra é de ótima qualidade, o que garante o excelente acabamento dos biquínis.

Segundo informações do Sebrae (2008), o mercado de confecções de moda praia já conta com um grande número de fabricantes, contudo para este segmento ainda há uma grande demanda, principalmente se o foco for a exportação. A moda praia brasileira é responsável pelo faturamento de US\$ 1,2 bilhão por ano, através da produção de 50 milhões de peças fabricadas por aproximadamente 700 empresas formais.

A marca tem como foco o mercado formado por mulheres das classes A e B, com idade entre 17 e 35 anos, que costumam utilizar marcas de grifes reconhecidas no mundo da moda, exigem um produto de excelente qualidade e conforto. Os principais concorrentes da *Dunas*, considerados assim por comercializarem o mesmo tipo de produto (moda praia) ao mesmo público alvo (classes A e B) são a *Rosa Chá*, *Blue Man*, *Cia Marítima* e *Poko Pano*.

No mercado nacional, os principais meios de divulgação da marca tem sido a participação em eventos, como o desfile *Rio Moda Hype*, realizado entre 07 a 13 de Junho de 2008 no Rio de Janeiro, além da página da empresa, onde divulga os produtos e coleções na internet. Já no mercado externo, em Portugal e Inglaterra, a empresa conta com promotores de vendas que se encontram nos principais canais de distribuição.

No Plano de Marketing para a *Dunas* foram reunidas uma série de informações a fim de analisar as oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo, os pontos fortes e fracos da empresa. Após esta análise, formularam-se os objetivos e metas para os próximos cinco anos.

Os principais demonstrativos que serão apresentados no plano financeiro para a *Dunas* são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Fluxo de Caixa. Para a análise do retorno financeiro proporcionado serão utilizados os seguintes métodos: Análise do Ponto de Equilíbrio, Retorno Contábil sobre o Investimento e Prazo de *Payback*.

Logo, analisando-se os fatores internos e externos à organização, com o propósito de estabelecer os objetivos e metas para o futuro, será apresentado o presente plano de negócios.

5.2 Descrição da Empresa

Neste tópico será feita uma descrição da empresa, de acordo com as informações coletadas em entrevista, abrangendo a equipe gerencial, estrutura legal, localização e infraestrutura, manutenção de registros, segurança e parceiros estratégicos.

5.2.1 Equipe Gerencial

Por ser uma empresa criada a menos de um ano, a equipe gerencial é constituída apenas por seus sócios. O principal diferencial da *Dunas* pode ser atribuído à estilista e sócia Fabiana Bastos, formada em Design de Moda pela *BA Hons*, em Londres, reconhecida pelos seus inúmeros trabalhos realizados para empresas como *Zara*, *Next* e *Alexander McQueen*, considerado o designer inglês do ano em 1996, 1997, 2001 e 2003 e o designer internacional do ano, pelo *The Council of Fashion Designer's of America* em 2003 (ALEXANDER MCQUEEN, 2008). Fabiana trabalhou por mais de dez anos no mercado inglês, fazendo diversas viagens para lugares como Índia, China, Turquia, Japão, Eua e França, o que a possibilitou conhecer as tendências da moda mundial e ser reconhecida no mundo da moda. Entre as características empreendedoras, pôde ser observado que a sócia Fabiana é apaixonada pelo que faz, é bem relacionada, possui conhecimentos e é criativa.

O sócio José Roberto nasceu em Rio Branco, no Acre, e está concluindo o curso de administração de empresas. Possui conhecimento do mercado europeu por ter residido um ano em Londres, tendo viajado para outros países como França, Portugal e Espanha. O empreendedor possui grande habilidade para negociar, tendo como resultado a redução dos custos da empresa, crédito junto a bancos e a formação de parcerias com fornecedores. José Roberto também já trabalhou em uma financeira, o que o possibilitou a adquirir conhecimentos práticos em finanças. Assim, pôde ser observado que o este possui características empreendedoras, como visão, determinação, dedicação e dinamismo.

5.2.2 Estrutura Legal

A empresa *Dunas* está sujeita à **LEI Nº 9.841, DE 5 DE OUTUBRO DE 1999**, que institui o Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte e dispõe sobre o tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. O Estatuto visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

A forma de tributação da empresa é através do SIMPLES, que consiste em uma maneira simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de

percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta, ou seja, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, excluídas as vendas canceladas, as devoluções de vendas e os descontos incondicionais concedidos.

As relações trabalhistas são reguladas pela normas estabelecidas na CLT, considerando a empresa uma empregadora, pois assume os riscos da atividade econômica, admitindo e assalariando .

Os sócios fundaram a empresa com integralização do capital social em partes iguais, tendo a mesma participação nos lucros da empresa. Por ser uma Ltda. a responsabilidade financeira por qualquer perda está limitada ao valor estipulado no contrato social da empresa.

5.2.3 *Localização e Infra-estrutura*

A sede da empresa está localizada atualmente no Rio Tavares, em Florianópolis. Este espaço foi escolhido primeiramente pelo baixo custo do aluguel e pela proximidade da residência dos sócios e dos funcionários, que residem no mesmo bairro.

Com a abertura da loja em Balneário Camboriú, a empresa será transferida para esta região, instalando-se no piso superior da loja, a fim de aproximar-se dos clientes e facilitar a administração da produção. O imóvel está localizado próximo a uma das principais avenidas de Camboriú, sendo próxima à loja da *Colcci*, marca reconhecida no mundo da moda. O fluxo de pedestres é grande na rua em que está localizada a loja, sendo este também um local de fácil acesso aos fornecedores. As instalações telefônicas e de Internet encontram-se disponíveis no local, e já foram instaladas pela empresa *Brasil Telecom*.

5.2.4 *Manutenção de Registros*

A contabilidade da empresa é terceirizada, atualmente a empresa está transferindo suas contas para uma empresa em Balneário Camboriú. A avaliação do serviço do contador é feita pelo sócio José Roberto, que controla os custos, notas fiscais, impostos, contas a pagar, e receita de vendas.

5.2.5 Seguro

A empresa ainda não possui seguro do imóvel onde está localizada a loja, apenas do veículo da empresa, uma *Doblô*, financiada através do PROGER. O seguro foi contratado no momento do financiamento, sendo requisito obrigatório para a contratação.

5.2.6 Segurança

Alarmes anti-furtos ainda não foram instalados na loja, assim como nas peças de roupas. Na região já ocorreram roubos e furtos em outros estabelecimentos, o que demonstra a grande necessidade da contratação deste tipo de serviço.

5.2.7 Terceiros

A contratação de terceiros é feita mediante a necessidade de produção, a empresa já testou e aprovou os serviços de algumas empresas para a confecção dos biquínis. mas só irá utilizar-se deste serviços caso a demanda seja maior do que a sua capacidade produtiva. As empresas e capacidades estão demonstradas no quadro 1 .

Quadro 1 - Localização e Capacidade das Empresas Terceirizadas

Empresa	Localização	Capacidade
Mari Biquínis	Ingleses (Florianópolis)	500 peças/mês
Yocin Biquínis	Itacorubi (Florianópolis)	1000 peças/mês
Ilha's Rio	Ilhota	1000 peças/mês

Fonte: Dados primários

5.2.8 Parceiros Estratégicos

A empresa *Santa Constância Tecelagem* vem tornando-se parceira da *Dunas*, patrocinando teidos e tendo seu nome divulgado nos eventos que a *Dunas* participa. Sendo o principal fornecedor da empresa, e reconhecida no meio empresarial, esta parceria tem se mostrado com um diferencial para o negócio.

5.3 Produtos

O principal produto da empresa é o biquíni, confeccionados com a melhor matéria-prima do mercado, disponibilizada pela *Santa Constância Tecelagem*, empresa pioneira em pesquisas e lançamentos de tecidos com novas tecnologias que possibilitam maior conforto e bem estar, características buscadas pela *Dunas*. Todos os tecidos tecnológicos são testados em laboratórios, garantindo a qualidade e o uso adequado para o consumidor moderno e informado. A *Dunas* utiliza o *Light®*, tecido construído com poliamida texturizada *Amni®* e com *Lycra®*, com elasticidade equilibrada, proporcionando bem-estar pelo toque macio, visual *fashion* e conceito “*easy-care*”: fácil lavagem, secagem rápida e não precisa passar, consumindo menos energia e tempo.

Os biquínis possuem adereços como argolas de madeira de mogno, rafia, lona, marfim vegetal e couro vegetal, sendo um grande diferencial no design de produtos. A empresa também está lançando novos produtos, como bolsas feitas com fibra de côco, vestidos e saídas de praia.

5.3.1 Produção e Distribuição

Atualmente, o sistema de produção conta com dois funcionários diretos, três máquinas de costura e uma máquina de corte. Segundo informações dos sócios, a mão-de-obra é de ótima qualidade, o que garante o excelente acabamento dos biquínis. Quando a demanda é maior do que a capacidade de produção, que atualmente é de 200 biquínis/mês, é necessária a utilização de serviços terceirizados. Porém, a empresa deseja concentrar a produção em sua sede, aumentando a capacidade produtiva para garantir a qualidade dos produtos e a agilidade na confecção.

Os produtos da *Dunas* são distribuídos em Florianópolis, Portugal e Inglaterra:

Florianópolis

- Lagoa da Conceição, *Barbarella*;
- Shopping Beira-Mar, *PW Label*;
- Hotel Praia Mole Eco Village, *Mathaaus Adventure*.

No momento, estão sendo prospectadas mais duas lojas, uma em Jurerê Internacional e outra no Shopping Iguatemi.

Portugal

- Lojas de Departamento - *El Corte Ingles*, Lisboa.
- Lojas Multimarcas – *Fashion Clinic, Gardenia, Yorn, Poeira, VictorVitoria*.

Inglaterra

- Lojas de Departamento: *Selfregies, Urban Outfitters*.
- Lojas Multimarcas: *Tica, Joy*.
- Online Shopping Sites: *Asos, Net-a-Porter*.

A empresa também deseja aumentar seus canais de distribuição para outras cidades no Brasil, como São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador, e outros países na Europa, como Espanha, Itália e França.

5.4 Mercado e Competidores

A seguir será feita uma análise do ambiente externo da empresa e de seu setor de atuação.

5.4.1 Análise da Indústria/Setor

De acordo com a análise setorial do jornal Valor Econômico (2008), a indústria têxtil e de confecções vem passando por transformações importantes em nível mundial, incluindo o Brasil, especialmente com relação à comercialização entre empresas e países e às novas formas de gerenciamento de produção. O setor tem evoluído muito nos últimos anos, por meio de um grande investimento em tecnologia, principalmente nas áreas de informação e comunicação.

Além disso, foram desenvolvidos nos últimos tempos insumos e materiais que são cada vez mais sofisticados, utilizados nos produtos finais da cadeia. Assim, as empresas de vestuário vêm enfocando sua atenção em áreas que atualmente lhes dão maior retorno ao capital investido: na consolidação de marca, design e moda (os itens que agregam maior valor ao produto).

Nos maiores mercados (como o americano e o europeu), tem se tornado usual a encomenda, por parte de uma grande empresa de varejo de vestuário, de grandes lotes de peças de roupas (com design e marcas próprios) para uma companhia que se responsabiliza por toda a etapa, desde a obtenção dos tecidos e aviamentos até a peça acabada.

O setor têxtil brasileiro obteve faturamento da ordem de US\$ 26,5 bilhões em 2005, sendo o Brasil um dos poucos países em desenvolvimento que possuem todas as etapas de produção bem desenvolvidas. Ainda concentrada regionalmente, a produção é bastante fragmentada em número de empresas, as de grande porte respondem por apenas 16% da produção e as pequenas e médias ficam com 66%. As microempresas respondem pelos demais 8%. A cadeia gera 1,6 milhão de empregos, a maior parte deles, 71%, é gerada nas empresas de pequeno porte. As microempresas respondem por 8% dos postos e as de grande porte detêm os demais 21%. Em 2004, havia 3.847 empresas no setor têxtil e 16.531 atuando especificamente na confecção (VALOR, 2008).

O segmento de confecção é o que reúne o maior número de empresas. A maior parte da produção nacional está concentrada nas regiões Sul e Sudeste, que juntas reúnem 86% do total. A crise do setor verificada no início dos anos 1990 conduziu a uma série de transformações na organização produtiva. Elas resultaram em um grande movimento de recuperação, que teve como características principais os seguintes fatores (VALOR, 2008):

- a) Aproveitamento das condições cambiais favoráveis (1994-99) para promover uma profunda modernização no parque industrial interno;
- b) Esforços de promoção e divulgação do produto nacional nos mercados externos, dedicando atenção especial aos itens de maior valor agregado (confeccionados) para reverter o papel tradicional de país exportador de matérias-primas e “commodities”;
- c) Organização de um calendário oficial para a produção nacional de moda em vestuário, marcado por eventos de grande escala e repercussão, são exemplos o *São Paulo Fashion Week (SPFW)* e o *Fashion Rio*;
- d) Crescente desverticalização das empresas, associada aos esforços de investimentos em ativos imateriais, tais como desenvolvimento de produto, marcas e design, marketing, comercialização e distribuição dos produtos;

O *São Paulo Fashion Week* e o *Fashion Rio*, além de expor a produção de moda nacional para o público estrangeiro, cumpriram também o papel de estabelecer um calendário oficial, que tende a orientar as ações de toda a cadeia, principalmente para as empresas que exploram o conceito moda. A existência de datas firmadas para o lançamento de coleções

anuais, ao mesmo tempo em que disciplina a cadeia, pode acabar comprimindo os prazos de transformação de modelos em peças comercializáveis.

Assim, segundo a análise do jornal (VALOR, 2008), embora seja visível a evolução em termos de *design*, criatividade e posicionamento de marca é perceptível que ainda existem pontos a serem melhorados em áreas como desenvolvimento do produto e posicionamento mercadológico.

Segundo informações do Sebrae (2008), o mercado de confecções de moda praia já conta com um grande número de fabricantes, contudo para este segmento ainda há uma grande demanda, principalmente se o foco for a exportação. A exportação de moda praia brasileira vem aumentando a cada ano e, com isso, também aumentam o número de empresas interessadas em exportar seu produto.

O aumento de *sites* de moda praia na internet foi mais de 1.000% nos últimos cinco anos. As possibilidades em nível de marketing com baixo custo estão levando pequenas empresas a exportarem seus produtos para outros países e com isso aumentar seus lucros em estações de “baixas” no Brasil, no caso da moda praia, o inverno.

A moda praia brasileira é responsável pelo faturamento de US\$ 1,2 bilhão por ano, através da produção de 50 milhões de peças fabricadas por aproximadamente 700 empresas formais, segundo dados da ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (*apud* SEBRAE, 2008). Especula-se que 10% dessa produção é destinada ao mercado externo, que com o segmento moda praia inserido no restante do setor têxtil, não representa nem mesmo 1% de participação brasileira no mercado de moda mundial.

Diante desse cenário, percebe-se que espaço para crescimento existe, bastando para tanto que o empreendedor desse segmento estude o mercado e invista consciente de seu potencial.

5.4.2 *Descrição do Segmento de Mercado*

A marca tem como foco o mercado formado por mulheres das classes A e B, com idade entre 17 e 35 anos, que costumam utilizar marcas de grifes reconhecidas no mundo da moda, exigem um produto de excelente qualidade e conforto, e são sensíveis a pequenas variações de preço (preferem comprar um produto mais barato com a mesma qualidade).

5.4.3 Análise da Concorrência

Segundo informações dos sócios, os principais concorrentes da *Dunas*, considerados assim por comercializarem o mesmo tipo de produto (moda praia) ao mesmo público alvo (classes A e B) são a *Rosa Chá*, *Blue Man*, *Cia Marítima* e *Poko Pano*.

a) Rosa Chá

A primeira loja Rosa Chá foi inaugurada em 1993 em São Paulo e, nos anos seguintes, novas lojas abriram no Guarujá, Rio de Janeiro e em São Paulo. A partir de 1997, foi iniciado um esquema de franquias e a marca espalhou-se pelas principais capitais brasileiras. Também em 1997, a primeira coleção foi apresentada nas passarelas, durante a Terceira Semana Barra Shopping de Estilo, no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro.

No mesmo ano, as criações de Amir Slama, proprietário da marca, começaram a conquistar os Estados Unidos. As revistas *Vogue America* e *Harper's Bazaar* publicaram editoriais com peças Rosa Chá e, em seguida, os maiôs entraram nos catálogos da loja *Barney's*, em Nova York, e da *Teodore's*, em Los Angeles.

Em 1998, a Rosa Chá estreou no *Morumbi Fashion*, em São Paulo, e desde então apresenta duas coleções por ano no evento, que virou *São Paulo Fashion Week*. Em 2000, a marca desfilou pela primeira vez nas passarelas americanas, durante a Semana da Moda - *7th on Sixth*, em Nova York, participação que se repetiria nas três edições seguintes do evento.

O ano de 2002 marcou a entrada no mercado europeu, com a inauguração da primeira franquia internacional Rosa Chá, em Lisboa. Em 2003, a *Printemps*, de Paris, passou a vender as peças da marca brasileira, que também abriu a segunda loja internacional, em Miami. Em 2004, Slama fechou um contrato com a *Speedo* para o lançamento internacional de uma linha esportiva fashion. Em breve, também haverá o lançamento da coleção de beachwear "*Naomi Campbell by Rosa Chá*".

A Rosa Chá tem hoje 25 lojas no Brasil, além das duas internacionais, por volta de 450 multimarcas nacionais e 200 espalhadas pelo mundo, em países tão diversos como a Arábia Saudita, a África do Sul, a Coreia do Sul e a Alemanha. A produção anual está em cerca de 570 mil peças. Além de maiôs e biquínis, produz blusas, calças, batas, jeans e lingerie. (UOL, 2008). O preço médio dos biquínis é de R\$ 160,00.

b) Blue Man

A Blue Man foi criada a mais de trinta anos pelo paraense David Azulay, dono da marca, que desenhou o primeiro biquíni em 1972, para uma namorada. Em seguida, a modelo Rose Di Primo virou a garota-propaganda da grife, que ganhou toda a costa brasileira. Em 1979, a Blue Man começou a utilizar as estampas tropicalistas que até hoje aparecem nas coleções. Na primeira metade da década de 80 começaram as exportações para países como Alemanha, Dinamarca, França e Itália. (UOL, 2008).

A coleção 2008 da Blue Man tem apostado no luxo, com recortes inusitados dos maiôs formando desenhos no corpo da mulher. Os biquínis vão desde tanguinhas sexy a calcinhas com modelagens maiores, quase na altura da cintura. As sungas surgem no meio termo entre a tanga e o modelo boxer. A novidade é o cinto como acessório do tradicional traje de banho masculino. As cores são claras como o branco, o verde e o rosa pálido. O prata dá sofisticação às peças. A marca também incluiu o verniz, proporcionando assim um toque futurista. As sobreposições de tanguinhas de tamanhos diferentes têm como resultado um *look* inovador. Reconhecida e usada em diversos países, a Blue Man tem 21 lojas, entre próprias e franquiadas, espalhadas por todo o Brasil. (TERRA, 2008).

David Azulay vai apresentar sua próxima coleção na *São Paulo Fashion Week*, optando por não desfilas na edição primavera-verão do *Fashion Rio*. No final do ano passado, a Blue Man abriu uma loja de 300 metros quadrados na Alameda Lorena. (O GLOBO, 2008). O preço médio dos biquínis da *Blue Man* é de R\$ 140,00.

c) Cia Marítima

Cia Marítima é a marca de moda praia do Grupo Rosset, conhecido pelas criações de lingerie da grife Valisère e a maior tecelagem produtora de tecidos com lycra entre os países sul-americanos. Foi criada em junho de 1990 e atua no segmento de *beachwear*, sendo a maior empresa do setor na América Latina.

Para o diretor Benny Rosset, a Cia Marítima se destaca no setor por buscar, desde o início, criar um conceito de moda praia, e não apenas em produzir biquínis. A marca investe na produção de tecidos e aviamentos e busca a criação de estampas exclusivas, o que a situa entre uma das maiores lançadoras de tendências no segmento moda praia. (UOL, 2008).

Atualmente, a marca desfila nas edições da SPFW, em São Paulo e já desfilou no *Iguatemi Collection*, em Salvador e Porto Alegre. Com foco na mulher sofisticada e

descolada, a marca busca apresentar a cada coleção tecidos novos, modelagens exclusivas e acessórios diferenciados. As peças apresentam bordados, decotes ousados e estampas coordenadas que facilitam na hora de fazer combinações. Os tops têm bojos pré-moldados com manta (tipo de espuma) que se ajusta ao corpo.

As estilistas Mariana Adans e Patrizia Simonelli assinam o estilo da marca. Antes de criar para a marca, trabalharam como produtoras de moda em revistas especializadas, programas de TV e prestaram consultoria de imagem para artistas do cenário musical. Mariana e Patrícia são formadas em moda e Patricia tem especialização no Instituto Marangoni de Milão.

A Cia Marítima que completa 15 anos em 2005, vende suas peças nas lojas *Track & Field* espalhadas pelo Brasil e exporta para países da Europa e para os Estados Unidos, sendo uma das maiores exportadoras de biquínis do país. (UOL, 2008). O preço médio dos biquínis é de R\$ 120,00.

d) Poko Pano

Paola Robba criou a Poko Pano em 1985, mas foi somente aos 21 anos que começou levar o assunto mais a sério e passou a confeccionar biquíni. Foi essa mesma peça que a levou a ocupar lugar de destaque como uma das principais marcas de moda praia do cenário nacional. A estilista também é formada em administração de empresas, o que a auxilia na gestão da marca.

Apesar de não ter feito nenhum curso na área de moda, ela atribui o ponto alto de suas criações às habilidades que adquiriu quando era pequena e gostava de criar com os tecidos. Outro fator que ela contempla foi a sua determinação em não ter "estagiado" em nenhuma outra confecção e ter partido para a sua própria marca, sem medo de arriscar. Ela, que classifica o estilo da Poko Pano como retrô, começou a desfilas na São Paulo Fashion Week em 2002 e, agora em 2005 faz a sua quarta participação no Calendário Oficial da Moda Brasileira. (UOL, 2008).

No Brasil possui 5 lojas próprias (3 em SP, capital - 1 em Juqueí, litoral norte de SP - e 1 em Natal). Em Portugal possui 3 lojas (nas cidades de Costa da Caparica, Vila Moura e Cascais). Além disso, também trabalha com multimarcas que distribuem as peças da Poko Pano em, aproximadamente, 600 pontos de vendas no país. No exterior, conta com representantes em quase todo o mundo. (UOL, 2008). O preço médio dos biquínis é de R\$ 150,00.

A partir da análise da concorrência pode-se perceber a evolução das marcas ao longo dos anos e quais as estratégias as empresas estão utilizando para atingir seus objetivos. Tanto a Rosá Chá como a Cia Marítima vêm apostando em parcerias com outras marcas, associadas ao esporte (*Speedo e Track & Field*). A Rosá Chá é a maior em número de lojas próprias no Brasil, com 25, seguida pela Blue Man com 21 e pela Poko Pano com 5. A Cia Marítima está utilizando as lojas da *Track & Field* para distribuir os seus produtos.

5.5 Mix de Marketing

A estratégia de marketing da *Dunas* está relacionada ao seu composto de marketing, a fim de fornecer mais valor aos cliente a empresa vem adotando um conjunto de ações, conforme explicação a seguir.

5.5.1 Produto

Os produtos desenvolvidos pela *Dunas* apresentam características especiais. Os biquínis desenvolvidos e confeccionados pela empresa têm modelagem um pouco maior, proporcionando uma aparência chique e despojada, com detalhes luxuosos e rústicos, como fivelas e tachas metálicas, argolas de madeira de mogno, acabamentos feitos à mão, e o *patchwork*, técnica que une tecidos com uma infinidade de formatos variados.

Além de visarem um estilo de moda praia esteticamente diferenciado, os biquínis da *Dunas* visam o conforto, por apresentarem uma modelagem maior e utilizarem tecidos de qualidade na fabricação, adequado ao consumidor moderno. Como, por exemplo, o *Light B*, tecido construído com poliamida texturizada e elastano, que se caracteriza por uma elasticidade equilibrada, proporcionando bem-estar pelo toque macio, visual *fashion* e conceito *easy-care*: fácil lavagem e secagem rápida.

Por ter fabricação própria, a empresa tem maior flexibilidade com relação à quantidade por modelo a ser produzida, proporcionando aos clientes modelos em menor número no mercado, dando uma aparência de customizado. Os funcionários da empresa são qualificados, o que, de acordo com os sócios, garante um bom acabamento e qualidade dos produtos.

5.5.2 Preço

A *Dunas*, por almejar uma reputação de produtos com estilo diferenciado e de qualidade, visa agregar valor aos seus produtos, procurando atrair um público de maior poder aquisitivo, no Brasil e no exterior. Ainda assim, o preço praticado pela empresa é um pouco menor do que o praticado pelas principais concorrentes no Brasil, sendo o preço médio dos biquínis da *Dunas* no valor de R\$100,00.

5.5.3 Praça

No Brasil, a *Dunas* tem pontos de venda em três lojas multimarcas em Florianópolis, sendo uma na loja *Barbarella*, na Lagoa da Conceição; na loja *PWLabel*, no Beiramar Shopping; e outra na loja *Mathaus Adventure*, no *Hotel Praia Mole Eco Village*. Outros dois pontos de venda estão sendo prospectados, para expansão da rede de lojas, um em Jurerê e outro no shopping Iguatemi. A empresa abriu sua primeira loja própria em Balneário Camboriú em outubro de 2008. A empresa também tem projetos para aumentar seus canais de distribuição para outras cidades, como São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Recife.

Em Portugal, encontra-se a marca *Dunas* em lojas de departamento como “El corte Inglés” em Lisboa e Lojas Multimarcas como a *Fashion Clinic*, *Gardenia*, *Yorn*, *Poeira e VictorVitoria*. Já na Inglaterra, a *Dunas* está em lojas de departamento como a *Selfregies* e a *Urban Outfitters*, lojas multimarcas como a *Tica e Joy* e shoppings online como o *Asos* e *Net-a-Porter*. A empresa tem planos de expandir sua praça internacional, com projetos de inserção em outros países do Mercado Europeu e da América Latina.

5.5.4 Promoção

No mercado nacional, os principais meios de divulgação da marca tem sido a participação em eventos, como o Campeonato Catarinense de *Wakeboard* de 2007, na Praia Mole e o desfile *Rio Moda Hype*, realizado entre 07 a 13 de Junho de 2008 no Rio de Janeiro, além da página da empresa, onde divulga os produtos e coleções na internet. Já no mercado externo, em Portugal e Inglaterra, a empresa conta com promotores de vendas que se encontram nos principais canais de distribuição.

A coleção 2008/2009 da *Dunas* tem como tema *Amazônias*, e foi divulgada com o desfile no *Rio Moda Hype*. A coleção foi inspirada na natureza da floresta Amazônica,

procurando relacionar os elementos água, terra, fogo e ar. O estilo, influenciado pelos modelos dos anos 70 e com cortes retrôs, apresenta detalhes que lembram a natureza, como argolas de madeira, ráfia, lona, marfim vegetal e fibra de côco. Não só os biquínis e outras roupas de banho da marca, mas também os acessórios, como bolsas de fibra de côco foram divulgadas no evento. O apelo ambiental, aliado ao estilo diferenciado foram aspectos marcantes no desfile da *Dunas*.

5.6 Plano de Marketing

No Plano de Marketing para a *Dunas* foram reunidas uma série de informações a fim de analisar as oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo, os pontos fortes e fracos da empresa. Após esta análise, formularam-se os objetivos e metas para os próximos cinco anos, assim como as formas de implementação.

5.6.1 Análise SWOT

As oportunidades e ameaças, forças e fraquezas referentes à empresa objeto de estudo estão relacionadas no quadro 2 - Análise SWOT.

a) ameaças e oportunidades

As empresas concorrentes da *Dunas* são marcas consideradas fortes e já reconhecidas pelo mercado consumidor tanto no Brasil como no exterior, possuindo grandes redes de distribuição, representando assim uma ameaça à entrada da empresa neste tipo de negócio.

O fortalecimento do Real frente às moedas estrangeiras, como o dólar e o euro, é uma ameaça para empresas exportadoras, pois seus produtos tornam-se mais caros no exterior e sofrem uma concorrência maior com outras marcas estrangeiras. Outro aspecto que pode ser considerada uma ameaça é o aumento nas taxas de juros, que além de inibir o consumo também provoca despesas maiores para a empresa, pois esta necessita de empréstimos para capital de giro e financiamentos.

Com relação às oportunidades, podem ser destacados o aumento das exportações, principalmente neste setor, e a criação de um calendário oficial da moda, representado pelos

desfiles *São Paulo Fashion Week* e *Fashion Rio*, quando são lançadas as novas coleções, o que acaba promovendo a moda brasileira no exterior.

Quadro 2 – Análise SWOT

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
Equipe Gerencial Localização Produto Preço Promoção	Falta de segurança na loja Canais de Distribuição Reconhecimento da marca
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
Aumento das exportações Criação de um calendário oficial da moda	Concorrência com marcas fortes e reconhecidas no mercado Aumento da taxa de juros Fortalecimento do Real

Fonte: Dados Primários

b) pontos fortes e fracos

A equipe gerencial é considerada um ponto forte da empresa, tendo ambos os sócios as qualificações necessárias para administrar a empresa. Fabiana é formada em uma das melhores universidades de moda em Londres, possui mais de dez anos de experiência no mercado e já viajou para muitos países, o que a possibilitou obter o *Know-How* necessário para o empreendimento. O sócio José Roberto possui conhecimentos em administração de empresas, tendo a formação específica para gerir o negócio.

O mix de marketing também é um ponto forte da empresa, tendo um produto de primeira qualidade e design diferenciado, um preço competitivo e pela empresa estar participando de eventos para divulgação e promoção da marca. Contudo, o reconhecimento da marca ainda é pequeno pelo mercado consumidor, precisando a empresa investir ainda mais em promoção. O principal elemento do mix de marketing que é considerado como um ponto fraco são os canais de distribuição, tendo as empresas concorrentes amplas redes tanto no Brasil com no exterior.

A questão da segurança na loja inaugurada em Balneário Camboriú também precisa ser revista, pois furtos podem ocasionar prejuízos para a empresa.

5.6.2 *Objetivos e Metas*

A partir dos resultados obtidos na análise SWOT foi possível o estabelecimento dos objetivos para a empresa, conforme relação:

- a) **melhorar o reconhecimento da marca** - o mercado consumidor de moda, especialmente de grifes famosas, é extremamente exigente e prefere comprar produtos de uma marca já conhecida, que represente *status*.
- b) **aumentar os canais de distribuição no Brasil e no exterior** - para que o mercado tenha fácil acesso ao produto é necessário aumentar o número de lojas multimarcas para a venda dos produtos.
- c) **melhorar a segurança da loja** - A loja inaugurada em Balneário Camboriú não possui ainda um sistema de alarmes nos produtos, o que pode ocasionar furtos. A loja também não possui um sistema de alarme geral, podendo ser surpreendida por assaltos quando estiver fechada durante à noite.

Assim, após traçar os objetivos é necessário também o estabelecimento das metas e das formas como serão implementadas as ações para o alcance destas.

a) **melhorar o reconhecimento da marca até 2011.**

Para que a marca seja reconhecida no mercado é preciso investir em promoção, através da participação em editoriais de moda em revistas especializadas. A participação em desfiles nos locais onde a empresa deseja vender seus biquínis também é uma ação necessária, como no *Donna Fashion*, em Florianópolis. O reconhecimento da marca poderá ser verificado através de pesquisas de mercado nos localidades onde a empresa atua.

b) **aumentar em 80% ao ano os canais de distribuição no Brasil e no exterior até 2013.**

No Brasil, as principais cidades para a venda dos produtos seriam São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Recife, Porto Alegre e Belo Horizonte. No mercado externo o foco seriam os países da Europa, como Portugal, Inglaterra, França, Espanha, e Itália, assim como a inserção em outras regiões da América, como Venezuela, Costa Rica, Estados Unidos e

México. Atualmente, a empresa conta com quatro pontos de distribuição no Brasil e dez na Europa.

O aumento dos canais de distribuição no Brasil poderá ser feito através da venda em lojas multi-marcas, através do contato com representantes comerciais nestas localidades. No exterior, o principal meio de contato com as lojas seria a participação em feiras promovidas pela ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção.

Este ano (2008), nas duas principais feiras internacionais promovidas na França, cresceu em 63% o número de empresas participantes, e em 50% o volume de negócios projetados, tendo o Brasil se destacado na *Mode City Paris*, maior evento na Europa de *beachwear, fitness e lingerie*. Na *Prêt-à-Porter Paris* as empresas brasileiras ganharam mercado puxadas pelo conceito da sustentabilidade (ABIT, 2008). Assim, acredita-se que a *Dunas* seria um destaque nestas feiras, pois já vem realizando ações a fim de promover a preservação do meio-ambiente, como a coleção *Amazonias* apresentada no *Fashion Rio*.

Segundo a ABIT (2008), a Venezuela é o quarto maior mercado de destino dos produtos têxteis e confeccionados brasileiros e possui uma classe média-alta que investe fortemente em produtos de moda. Além disso, o Brasil possui um acordo de preferências tarifárias com esse país. A Costa Rica e a República Dominicana, por serem rotas turísticas, atraem um público elitizado, também consumidor de moda. Para a Associação, a escolha desses mercados é estratégica, já que eles fazem parte dos 36 países-alvo do Texbrasil - Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira, em parceria com a Apex-Brasil (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos).

c) melhorar a segurança da loja até janeiro/2009

A segurança da loja em Balenário Camboriú é questão de extrema importância, por isso deve ser contratado um sistema de segurança geral e anti-furtos das peças até janeiro de 2009, evitando-se assim prejuízos que possam ocorrer devido a roubos.

5.7 Plano Financeiro

O Plano Financeiro é uma das partes do Plano de Negócios que expressa em números tudo o que já foi descrito nas outras seções, como investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, etc.

Os principais demonstrativos que serão apresentados no plano de negócios para a *Dunas* são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Fluxo de Caixa.

Para a análise do retorno financeiro proporcionado serão utilizados os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, Retorno Contábil sobre o investimento e prazo de *payback*.

5.7.1 *Custo dos produtos e distribuição*

Os custos médios referente à fabricação dos produtos estão relacionados a seguir:

Tabela 1 – Custo de Mão-de-Obra por Peça

Fábrica	Peça	Unidade	Preço por Unid.
Mari Biquínis	Biquíni Laguna	1	R\$ 15,00

Fonte: Dados Primários

O custo da mão-de-obra é referente à empresa terceirizada, na própria empresa o custo de fabricação é de R\$ 10,00. Contudo, a capacidade de produção na própria empresa é limitada a duzentos biquínis por mês.

Tabela 2 – Custo do Tecido

kilo	1 kilo	Preço do Tecido por Unid.
69 reais	23 biquínis	R\$ 3,00

Fonte: Dados Primários

O preço do tecido refere-se ao preço médio praticado pela *Santa Constância Tecelagem*, única fornecedora deste item para a empresa.

Tabela 3 – Custo das Matéria-Primas

Lycra	Forro	Linhas e Elásticos	Aviamentos	Total
3,00	1,00	0,50	1,00	5,50

Fonte: Dados Primários

Tabela 4 - Custo de Embalagens e Etiquetas

Etiquetas externas e internas	0,39
Embalagem plástica	0,47
Protetor Higiênico	0,12
Total de custo:	R\$ 0,98

Fonte: Dados Primários

Custo total médio de produção de uma peça: R\$ 24,48.

Os custos para envio dos produtos ao mercado europeu, referente aos países em que a empresa atualmente distribui seus produtos estão relacionados nos quadros a seguir:

Tabela 5 - Preços e Prazos realizados pelos Correios para Portugal

► País de Destino: PORTUGAL

► Peso: 2000 gramas : 2Kg + ou - 20 peças

Modalidades:	EMS	ECONÔMICO	LEVE PRIORITÁRIO	LEVE ECONÔMICO
Prazo Estimado de Entrega	5 a 7 dias úteis	16 a 29 dias úteis	8 a 16 dias úteis	13 a 20 dias úteis
Preço (R\$):	131,00	74,00	88,00	68,00
Preço por Peça:	6,55	3,70	4,40	3,40
Peça em Euro:	2,46	1,39	1,66	1,28
Seguro Automático Gratuito (R\$):	200,00	100,00	100,00	100,00

► Peso: 10000 gramas : 10 Kg + ou - 100 peças

Modalidades:	EMS	ECONÔMICO	LEVE PRIORITÁRIO	LEVE ECONÔMICO
Prazo Estimado de Entrega	5 a 7 dias úteis	16 a 29 dias úteis	8 a 16 dias úteis	13 a 20 dias úteis
Preço (R\$):	321,00	166,00		
Preço por Peça:	3,21	1,66	Peso Max.: 2000g	Peso Max.: 2000g
Peça em Euro:	1,21	0,62		
Seguro Automático Gratuito (R\$):	200,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Correios

Tabela 6 - Preços e Prazos realizados pelos Correios para Inglaterra

► País de Destino: Inglaterra

► Peso: 2000 gramas 2Kg + ou -20 peças

Modalidades:	EMS	ECONÔMICO	LEVE PRIORITÁRIO	LEVE ECONÔMICO
Prazo Estimado de Entrega	4 a 6 dias úteis	15 a 21 dias úteis	7 a 8 dias úteis	14 a 20 dias úteis
Preço (R\$):	145,00	74,00	88,00	68,00
Preço por Peça:	7,25	3,70	4,40	3,40
Peça em Euro:	2,03	1,03	1,23	0,95
Seguro Automático Gratuito (R\$):	200,00	100,00	100,00	100,00

► Peso: 10000 gramas 10Kg + ou - 100 peças

Modalidades:	EMS	ECONÔMICO	LEVE PRIORITÁRIO	LEVE ECONÔMICO
Prazo Estimado de Entrega	4 a 6 dias úteis	15 a 21 dias úteis	7 a 8 dias úteis	14 a 20 dias úteis
Preço (R\$):	357,00	166,00		
Preço por Peça:	3,57	1,66	Peso Max.: 2000g	Peso Max.: 2000g
Peça em Euro:	1,00	0,46		
Seguro Automático Gratuito (R\$):	200,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Correios

A partir das tabelas acima pode-se constatar que quanto maior número de peças enviadas pelo exportador, mais econômico é o custo do envio.

Com base nas informações coletadas na empresa, serão apresentadas a seguir as projeções referentes aos principais documentos contábeis.

5.7.2 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial reflete a posição financeira da empresa, considerando os bens e direitos da organização, assim como as obrigações e os recursos aplicados na empresa pelos proprietários. Assim, de acordo com a análise dos dados contábeis da empresa, a projeção do Balanço Patrimonial para os próximos exercícios estão relacionados na tabela 7.

Tabela 7 – Projeção do Balanço Patrimonial

Ativo	2009	2010	2011	2012	2013
Ativo Circulante					
Caixa / Bancos	R\$ 9,091.60	R\$ 3,772.16	R\$ 23,742.19	R\$ 193,001.35	R\$ 492,547.80
Contas a receber	R\$ 22,928.40	R\$ 41,271.12	R\$ 74,288.02	R\$ 133,718.43	R\$ 264,915.44
Estoques	R\$ 18,500.00	R\$ 33,300.00	R\$ 59,940.00	R\$ 107,892.00	R\$ 327,870.00
Ativo Circulante Total	R\$ 50,520.00	R\$ 78,343.28	R\$ 157,970.21	R\$ 434,611.78	R\$ 1,085,333.24
Ativo Permanente					
Veículos	R\$ 27,000.00	R\$ 27,000.00	R\$ 27,000.00	R\$ 27,000.00	R\$ 27,000.00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 6,200.00	R\$ 6,200.00	R\$ 6,200.00	R\$ 6,200.00	R\$ 6,200.00
Depreciação Acumulada	R\$ (1,660.00)	R\$ (3,320.00)	R\$ (4,980.00)	R\$ (6,640.00)	R\$ (8,300.00)
Permanente Total	R\$ 31,540.00	R\$ 29,880.00	R\$ 28,220.00	R\$ 26,560.00	R\$ 24,900.00
Ativo Total	R\$ 82,060.00	R\$ 108,223.28	R\$ 186,190.21	R\$ 461,171.78	R\$ 1,110,233.24
Passivo					
Passivo Circulante					
Fornecedores	R\$ 10,627.00	R\$ 14,657.56	R\$ 36,639.43	R\$ 52,125.00	R\$ 67,850.90
Custos fixos a pagar	R\$ 10,823.00	R\$ 13,978.00	R\$ 20,482.00	R\$ 22,631.00	R\$ 25,417.00
Impostos a pagar	R\$ 12,143.40	R\$ 30,129.84	R\$ 60,131.81	R\$ 128,823.05	R\$ 270,567.24
Passivo Circulante Total	R\$ 33,593.40	R\$ 58,765.40	R\$ 117,253.24	R\$ 203,579.05	R\$ 363,835.14
Exigível a Longo Prazo					
Financiamentos	R\$ 16,640.00	R\$ 12,480.00	R\$ 8,320.00	R\$ 4,160.00	R\$ -
Exigível a Longo Prazo Total	R\$ 16,640.00	R\$ 12,480.00	R\$ 8,320.00	R\$ 4,160.00	R\$ -
Patrimônio Líquido					
Capital social	R\$ 70,000.00	R\$ 90,000.00	R\$ 90,000.00	R\$ 90,000.00	R\$ 90,000.00
Lucros /Prejuízos acumulados	R\$ (38,173.40)	R\$ (52,893.24)	R\$ (29,151.05)	R\$ 163,850.30	R\$ 656,398.10
Patrimônio Líquido Total	R\$ 31,826.60	R\$ 37,106.76	R\$ 60,848.95	R\$ 253,850.30	R\$ 746,398.10
Passivo Total	R\$ 82,060.00	R\$ 108,352.16	R\$ 186,422.19	R\$ 461,589.35	R\$ 1,110,233.24

Fonte: Dados Primários

Uma parte do veículo da empresa foi financiada através do PROGER, o qual deverá estar quitado no prazo de 60 meses. As máquinas e equipamentos correspondem às três máquinas de costura utilizadas no ateliê, e também ao computador da empresa. Para o cálculo de depreciação foi utilizada uma taxa de 5% ao ano.

5.7.3 Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

A Demonstração de Resultados apresenta uma classificação resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. A partir das metas traçadas no plano de marketing e dos dados referentes às vendas passadas, a projeção para o demonstrativo de resultados referentes ao período de 2009 a 2013 encontra-se na tabela abaixo:

Tabela 8 – Projeção do Demonstrativo de Resultados do Exercício

	2009	2010	2011	2012	2013
Receita Bruta	R\$ 222,000.00	R\$ 399,600.00	R\$ 719,280.00	R\$ 1,294,704.00	R\$ 2,330,467.20
Impostos	R\$ 12,143.40	R\$ 30,129.84	R\$ 60,131.81	R\$ 128,823.05	R\$ 270,567.24
Receita Líquida	R\$ 209,856.60	R\$ 369,470.16	R\$ 659,148.19	R\$ 1,165,880.95	R\$ 2,059,899.96
Custos dos Produtos Vendidos	R\$ 120,250.00	R\$ 216,450.00	R\$ 389,610.00	R\$ 701,298.00	R\$ 1,262,336.40
Lucro Bruto	R\$ 89,606.60	R\$ 153,020.16	R\$ 269,538.19	R\$ 464,582.95	R\$ 797,563.56
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 50,000.00	R\$ 65,000.00	R\$ 84,500.00	R\$ 109,850.00	R\$ 142,805.00
Desp. Administrativas	R\$ 75,430.00	R\$ 100,390.00	R\$ 158,946.00	R\$ 159,381.60	R\$ 159,860.76
Desp. Financeiras	R\$ 2,350.00	R\$ 2,350.00	R\$ 2,350.00	R\$ 2,350.00	R\$ 2,350.00
Lucro Líquido	(38,173.40)	(14,719.84)	23,742.19	193,001.35	492,547.80

Fonte: Dados Primários

A partir da análise da DRE, percebe-se que nos dois primeiros anos o resultado do empreendimento é negativo, tornando-se positivo a partir do terceiro ano posterior a este plano.

5.7.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa representa as entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos) projetados no tempo. O fluxo de caixa para os cinco exercícios subsequentes a este plano de negócios está representado na tabela 9.

Tabela 9 – Projeção do Fluxo de Caixa

	2009	2010	2011	2012	2013
RECEBIMENTOS					
Vendas Mercado Interno	R\$ 52.000,00	R\$ 93.600,00	R\$ 168.480,00	R\$ 303.264,00	R\$ 545.875,20
Vendas Mercado Externo	R\$ 170.000,00	R\$ 306.000,00	R\$ 550.800,00	R\$ 991.440,00	R\$ 1.784.592,00
Aporte Capital	R\$ 50.000,00	R\$ 20.000,00			
Total Recebimentos	R\$ 272.000,00	R\$ 419.600,00	R\$ 719.280,00	R\$ 1.294.704,00	R\$ 2.330.467,20
PAGAMENTOS					
Custos Variáveis					
Fornecedores	R\$ 66.600,00	R\$ 119.880,00	R\$ 215.784,00	R\$ 388.411,20	R\$ 699.140,16
Frete	R\$ 9.250,00	R\$ 16.650,00	R\$ 29.970,00	R\$ 53.946,00	R\$ 97.102,80
Impostos Variáveis	R\$ 14.878,40	R\$ 31.837,84	R\$ 60.131,81	R\$ 128.823,05	R\$ 270.567,24
Terceirização	R\$ 44.400,00	R\$ 79.920,00	R\$ 143.856,00	R\$ 258.940,80	R\$ 466.093,44
Custos/Despesas Fixos					
Aluguel	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00
Salários e encargos	R\$ 21.600,00	R\$ 45.600,00	R\$ 81.600,00	R\$ 81.600,00	R\$ 81.600,00
Água	R\$ 470,00	R\$ 470,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00
Energia Elétrica	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00
Telefone/Internet	R\$ 3.600,00	R\$ 3.960,00	R\$ 4.356,00	R\$ 4.791,60	R\$ 5.270,76
Seguro	R\$ 3.900,00	R\$ 3.900,00	R\$ 3.900,00	R\$ 3.900,00	R\$ 3.900,00
Financiamentos	R\$ 4.160,00	R\$ 4.160,00	R\$ 4.160,00	R\$ 4.160,00	R\$ 4.160,00
Contador	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Material de expediente	R\$ 1.500,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00
Marketing e Vendas	R\$ 50.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 84.500,00	R\$ 109.850,00	R\$ 142.805,00
Despesas Bancárias/Juros	R\$ 2.350,00	R\$ 2.350,00	R\$ 2.350,00	R\$ 2.350,00	R\$ 2.350,00
Total Pagamentos	R\$ 262.908,40	R\$ 415.827,84	R\$ 695.537,81	R\$ 1.101.702,65	R\$ 1.837.919,40
SALDO DE CAIXA	9.091,60	3.772,16	23.742,19	193.001,35	492.547,80

Fonte: Dados Primários

A análise do fluxo de caixa permite verificar que em 2009/2010 a empresa necessitará de um aporte de capital para investimento de R\$ 50.000,00 e R\$ 20.000,00, respectivamente, a fim de não ter saldo negativo. Sugere-se que este aporte seja realizado através investidores, proveniente da aquisição de uma parte da empresa, sendo a remuneração gerada pelo lucro da empresa ou pela venda de sua participação.

5.7.5 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio ocorre quando a receita proveniente das vendas equivale às somas dos custos fixos e variáveis, não havendo lucro nem prejuízo. O ponto de equilíbrio para a *Dunas* ocorre quando a empresa obtém uma receita de vendas no valor de R\$21.909.03 mensais, ou seja, precisa vender em média 450 biquínis por mês, considerando o preço médio dos biquínis para as lojas no valor de R\$ 50,00.

5.7.6 Retorno Contábil sobre o Investimento (ROI)

O retorno contábil sobre o investimento reflete a rentabilidade obtida com o empreendimento, é calculado através da fórmula:

Quadro 3 – Retorno Contábil sobre o Investimento

$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{R\$ } 131.279.62 \text{ (lucro anual médio)}}{\text{R\$ } 86.000.00 \text{ (investimento médio realizado)}} = 152,65\%$
--

Fonte: Dados Primários

Assim, de acordo com as projeções financeiras, a rentabilidade média obtida com o negócio é de 152.65% anuais, considerando-se o prazo de cinco anos. Deve-se observar que nos dois primeiros anos a rentabilidade é negativa, e que após este período a tendência é de aumento.

5.7.7 Prazo de Payback

A técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utilizando-se o fluxo de caixa. Considerando o investimento de R\$ 90.000,00, o tempo médio necessário para a recuperação do capital investido seria de três anos e dois meses.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de fornecer uma orientação referente às metas e objetivos para a empresa nos próximos cinco anos, este trabalho teve como objetivo principal verificar os componentes necessários à elaboração de um plano de negócios para uma empresa do setor de moda praia.

A justificativa para a elaboração deste estudo deu-se principalmente devido à consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o curso de administração, assim como no auxílio à organização, proporcionando a esta um instrumento para que pudesse melhor se organizar e planejar o futuro. A análise da empresa e do ambiente é essencial para que as organizações estabeleçam objetivos e metas, direcionando os esforços com um plano previamente definido.

A base teórica que fundamentou este estudo teve como temas principais o conceito de *emprededorismo* e suas características, planejamento, plano de negócios, plano de marketing e plano financeiro. A análise e comparação entre os diversos autores estudados possibilitou o levantamento das informações necessárias à elaboração do plano para a empresa.

Este estudo de caso caracterizou-se por ser uma pesquisa descritiva e exploratória, procurando descrever o negócio e suas relações com o ambiente, através dos dados coletados por entrevista, análise documental e observação. Observou-se uma limitação com relação ao sigilo das informações, utilizando-se para isto nomes fictícios tanto para a organização como para os sócios.

Na elaboração do Plano de Negócios foi feita uma descrição da empresa, equipe gerencial, estrutura legal, localização, parceiros e produtos, que juntamente com análise do mercado e da concorrência possibilitou a verificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A partir da análise SWOT, foram traçados os objetivos e metas para os próximos cinco anos, e a demonstração através de um plano financeiro.

Buscando-se responder a pergunta de pesquisa, foi possível elaborar um plano de negócios para uma empresa de moda praia, levando-se em consideração as informações coletadas com os dirigentes. Assim, através da confrontação da teoria de plano de negócios com a realidade observada na empresa *Dunas Moda Praia*, foi possível analisar este processo e desenvolver o presente estudo de caso.

6.1 Recomendações

O Plano de Negócios elaborado para a empresa *Dunas Moda Praia* foi realizado em uma determinada circunstância, e deve ser revisto sempre que surgirem novos fatores que podem influenciar a organização.

Algumas recomendações de caráter geral se fazem necessárias. A fim de atingir os objetivos propostos, sugere-se que a empresa busque sempre parceiros estratégicos, principalmente entre outras empresas do ramo, facilitando assim a sua entrada em um mercado competitivo como é o caso da moda. A associação da empresa em organizações como ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil, e ABEST – Associação Brasileira de Estilistas, também podem ser útil para fomentar o negócio e as exportações.

Os produtos comercializados pela empresa possuem caráter sazonal, e para que a empresa possa sobreviver durante os períodos de baixa nas vendas recomenda-se a diversificação, através do desenvolvimento de outros produtos, como roupas para esporte durante o inverno. Contudo, a empresa deve sempre procurar não perder o foco principal do negócio, que é a moda praia.

Outra recomendação é com relação à produção, pois a empresa atualmente é responsável pela fabricação dos produtos. Com o crescimento do negócio, o melhor seria buscar empresas terceirizadas com capacidade para atender melhor à demanda, mantendo o foco da empresa na criação dos produtos e na promoção da marca.

Quando o reconhecimento da marca atingir um grau satisfatório, a adoção do sistema de franquias pode alavancar o negócio, através da venda e abertura de lojas próprias no Brasil e no exterior. Assim, acredita-se que a empresa poderá alcançar o sucesso almejado, sendo reconhecida no mundo da moda no Brasil e internacionalmente.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Últimas Notícias**. Disponível em:

<http://www.abit.org.br/site/noticia_detalle.asp?> Acesso em: 22 ago. 2008.

ALEXANDER MCQUEEN. **About McQueen**. Disponível em:

<<http://www.alexandermcqueen.com>>. Acesso em: 28 set. 2008.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Editora Publifolha, 2000.

- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.
- CORREIOS. **Exporta Fácil**. Disponível em:
<<http://www.correios.com.br/exporte/default.cfm>>. Acesso em: 22 set. 2008.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 6ª edição, 2000.
- FARREL, L. C. **Entrepreneurship**. Fundação das organizações empreendedoras. São Paulo: Saraiva, 1993.
- FERRELL, O.C; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 3, n. 5, p. 63-71, jul./set., 1991.
- GERBER, M. E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMPTON, D. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.
- IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2002**. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=234>
Acesso em: 05 dez.2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas: 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6ª edição, volume 1. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NICKELS, William; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, valor**. Rio de Janeiro: Editora Itc, 1999.

O GLOBO. **Cultura: Blue Man sai do Fashion Rio** Disponível em: <http://oglobo.globo.com/cultura/mat/2008/04/22/blue_man_sai_do_fashion_rio-426998513.asp> . Acesso em 25 ago. 2008.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2000

SALIM, C. S. et al. **Construindo Planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE. **Idéias de Negócio**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/qucro-abrir-um-negocio/defina-negocio/ideias-de-negocio/integra_ideia?> Acesso em: 14 set. 2008

SEMENIK, Richard; BAMOSSY, Gary J. **Princípio de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

STONER, J.A; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro/RJ: LTC,1999.

TERRA. **Moda: Luxo impera na coleção da Blue Man**. Disponível em: <moda.terra.com.br/fashionrio2008verao/interna/0,,O11674903-EI9499,00.html> Consultado em 08 jun. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UOL. **Moda**. Blue Man. Disponível em: <http://estilo.uol.com.br/moda/estilistas/blue_man.jhtm> Acesso em: 25 ago. 2008.

UOL. **Moda**. Cía Maritima. Disponível em: <http://estilo.uol.com.br/moda/estilistas/cia_maritima.jhtm> Acesso em: 07 ago. 2008.

UOL. **Moda**. Poko Pano. Disponível em: <<http://estilo.uol.com.br/moda/estilistas/pokopano.jhtm>> Acesso em: 23 ago. 2008.

UOL. **Moda**. Rosa Chá. Disponível em:

<http://estilo.uol.com.br/moda/estilistas/rosa_cha.jhtm> Acesso em: 25 ago 2008.

VALOR. **Análise Setorial** : Indústria Têxtil e de Vestuário. Disponível em:

<http://setorial.valor.com.br/DownloadSetores.aspx?caminho=downloads/Textil_Introducao.pdf>. Acesso em: 02 set. 2008.

APÊNDICE – Roteiro da Entrevista

1. Quando foi criada a empresa?
2. Como surgiu a idéia para o negócio?
3. Quais os principais produtos comercializados ?
4. Qual a formação e experiência profissional dos sócios?
5. Como funciona a estrutura legal da empresa e a forma de tributação?
6. Onde está localizada a empresa e como se configura esta região?
7. Como é feita a manutenção dos registros contábeis?
8. A empresa possui seguro e sistema de alarmes anti-furto?
9. A empresa utiliza serviços terceirizados?
10. A empresa conta com algum parceiro estratégico?
11. Quais as principais características e diferencial dos produtos?
12. Como ocorre a produção e distribuição dos produtos?
13. Quais os principais concorrentes da marca?
14. Qual a estratégia da empresa com relação ao produto, preço, praça e promoção?

ANEXOS

ANEXO A - Fotos do Desfile



ANEXO B – *Release* do Desfile

Amazonias

DUNAS

Natureza e seus quatro elementos:
Terra, Fogo, Ar e Água. S/S 2009.
by *Dunas*.

Amazonias é o nome da coleção de verão 2009 da *Dunas*. Uma coleção inspirada na natureza exuberante da floresta amazônica, sua diversidade e seus quatro elementos: Água, Terra, Fogo e Ar... onde tudo nasce, multiplica e cria. Uma Coleção moderna e sensual, sem excessos de tropicalismo, enaltecendo por sua vez a simplicidade e perfeição dos contornos da natureza. Estes são traduzidos em detalhes que marcam toda a coleção.

O Verão da *Dunas* mistura os tons de verde, marrom e bege, num patchwork elaborado que simboliza as cores da floresta. Os azuis e verdes água, cores de fogo, como o laranja, dão à coleção um toque de cor e exuberância. As estampas foram inspiradas no movimento das águas e suas diferentes tonalidades, no balanço da vegetação na floresta, clicias de curvas e movimento traduzindo a essência da natureza.

Formas arredondadas, cortes inesperados e detalhes elaborados em forma de nó e degrade, traduzem de uma forma tridimensional a complexidade da natureza, mas ao mesmo tempo a sua imensa simplicidade e elegância, que tornam as peças atuais e despojadas e vestem os corpos sensuais da mulher. As peças têm um corte mais generoso e retrô, uma mistura de influências dos anos 70.

Buscamos na Amazônia os adereços que tornam a coleção mais genuína, e 100% brasileira. Argolas de Madeira de mogno, ráfia, lona, marfim vegetal e fibra de coco, produtos que de certa forma personificam a Amazônia e as suas histórias. A fibra de coco será usada em forma de acessórios, como bolsas que complementam o look da coleção.

O resultado é uma coleção com uma forte identidade que explora as características peculiares do modo de ser brasileiro e acima de tudo agradecer a beleza da **AMAZÔNIA**.

TECIDOS E MATERIAIS

Light (Poliamida e elastano), 100% algodão, fibra de bambu, fibra de coco e lona.

ACESSÓRIOS

Argolas de mogno, pontadeiras em madeira, aplicações em formato de folha.

Colares feitos de penas de Galo, marfim vegetal e cordão de algodão.

Bolsas em fibra de coco e lona.

ESTAMPAS

Inspiradas na natureza as estampas tem como motivos, o movimento da água e suas diversas tonalidades e a vegetação luxuriante da Amazônia.



Água em Movimento

Estampado em tons de verde e azul, simbolizando o movimento da água e suas tonalidades.



Vento Natural

Estampado em tons de verde e marrom, simbolizando a floresta amazônica e sua vegetação.

PATROCÍNIOS



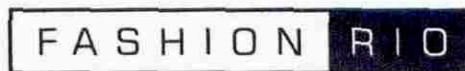
realização:



patrocinador especial:



parceria:



organização:

Sistema
FIRJAN

SENAI-RJ



SEBRAE

ABIT
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA
INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO

texbrasil

APEXBRASIL
Associação de Exportação
de Bens e Serviços

dupla
ASSESSORIA

RIO MODA HYPE
EVENTO OFICIAL DOS NOVOS TALENTOS

Patrocínio Master



Patrocínio

SENAI moda

Sistema
FIRJAN

Promoção

PREFEITURA
CULTURAS

PREFEITURA
GOVERNO

Apoio

newcolor
ESTRUTURAS

ESTACARDO CONYB

CETIQT

CAFÉINA

COQUE TEL

Apoio Institucional

FASHION RIO

SEBRAE

ABIT

Criação &
Realização

HYPE
ART

inbracultmode
INSTITUTO BRASILEIRO DE
CULTURA MODA E GESTÃO