

GLEIDSON ANTONIO DA SILVA



## DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA MINI MERCADO DE AMPLITUDE SETORIAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciência e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientação: Prof<sup>o</sup>. Cláudio Kobayashi

25635  
5 aori

Adm. emp.  
Plano de negócios  
Plano de negócios

Rubiataba – GO

2005

Tombo nº	12.064
Classif.:	A-65.012.45
Ex.:	1 GLEIDSON SILVA
	2005
Origem:	d
Data:	24.4.06

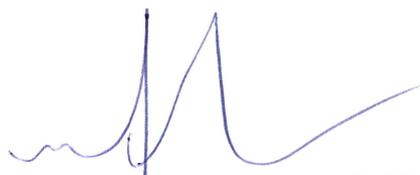
## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia apresentada no dia 06 do mês de fevereiro do ano de 2006.



---

Profº. Enoc Barros da Silva  
Especialista em Administração de Empresas



---

Profº. Mário Lúcio de Ávila  
Mestre em Administração



---

Profº. Cláudio Kobayashi  
(Orientador)

Rubiataba – GO

2005

Dedico este projeto primeiramente a Deus e a N. Senhora Aparecida por permitirem que eu fizesse este curso.

Dedico com muito orgulho aos meus pais: Silvério Antonio da Silva (em memória) e Rosa de Lourdes da Silva; que apesar de muitas dificuldades, não mediram esforços pra que eu atingisse esta conquista.

Dedico também ao meu irmão Cleuber Luiz da Silva que também foi um grande parceiro nesta caminhada. E à minha noiva Andrea Helena Mateus, que se fez presente em todo este percurso universitário.

Agradeço ao Sr. João Teixeira de Faria e esposa, proprietários da Mercearia Bom Pastor pela contribuição, e ao professor Cláudio Kobayashi por ter me orientado ao longo deste trabalho.

**“Confie a Javé o que você faz, e  
seus projetos se realizarão”.**

**Provérbios 16:3**

## RESUMO

Este trabalho surgiu da oportunidade da implantação de um mini mercado, sendo esta uma alternativa para colocar em prática os conhecimentos adquiridos, administrando o próprio negócio. Para tanto, realizou-se estágio e pesquisas durante um ano em um mini mercado semelhante ao que trata este estudo, o que favoreceu em conhecimentos mais seguros, da realidade e da prática de um mini mercado. Apesar do baixo investimento em um estabelecimento de pequenas dimensões, verificou-se uma interessante viabilidade do mesmo através das análises financeiras realizadas, além disso, verificou-se também a possibilidade de ações eficientes em marketing (raramente utilizadas por estas organizações) como fator de alavancagem do negócio.

**Palavras-chave:** Plano de negócio; Mini mercado; Planejamento estratégico, operacional, de marketing e financeiro.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Tabela 1:</b> Móveis e utensílios, e máquinas e equipamentos . . . . .	37
<b>Tabela 2:</b> Principais dados do setor supermercadista. . . . .	38
<b>Tabela 3:</b> Matriz SWOT . . . . .	40
<b>Tabela 4:</b> Investimentos . . . . .	49
<b>Tabela 5:</b> Custos . . . . .	50
<b>Tabela 6:</b> Plano e Vendas. . . . .	50
<b>Tabela 7:</b> DRE . . . . .	51
<b>Tabela 8:</b> Capital de Giro . . . . .	52
<b>Tabela 9:</b> Indicadores econômicos. . . . .	53

### Anexos

**Tabela 1:** Investimentos

**Tabela 2:** Custos

**Tabela 3:** Plano e Vendas

**Tabela 4:** DRE

**Tabela 5:** Capital de Giro

**Tabela 6:** Indicadores econômicos

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Logotipo do Fama Supermercado	45
<b>Figura 2:</b> Logotipo em conjunto com o nome Fama Supermercado	45
<b>Figura 3:</b> Letreiro do Fama Supermercado	47

## ANEXOS

<b>Figura 1:</b> Organograma – Merceria Bom Pastor
<b>Figura 2:</b> Projeção ilustrativa do Fama Supermercado (fachada)
<b>Figura 3:</b> Planta baixa do Fama Supermercado
<b>Figura 4:</b> Letreiro do Fama Supermercado

# SUMÁRIO

## RESUMO

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. INTRODUÇÃO . . . . .	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO . . . . .	13
2.1 EMPREENDEDORISMO . . . . .	13
2.1.1 O empreendedor . . . . .	13
2.1.1.1 O papel primordial do proprietário/gerente . . . . .	16
2.1.2 A pequena empresa . . . . .	17
2.2 O PLANO DE NEGÓCIO . . . . .	17
2.2.1 Planejamento estratégico. . . . .	18
2.2.1.1 Visão . . . . .	18
2.2.1.2 Missão . . . . .	19
2.2.1.3 Valores . . . . .	19
2.2.1.4 Matriz SWOT . . . . .	19
2.2.1.5 Foco . . . . .	20
2.2.2 Plano de marketing . . . . .	20
2.2.2.1 Marketing e suas definições . . . . .	21
2.2.2.1.1 O papel do marketing . . . . .	21
2.2.2.2 Diferenciação . . . . .	22
2.2.2.2.1 Diferenciação através de imagem . . . . .	22
2.2.2.3 Serviço (atendimento) . . . . .	22
2.2.2.4 Promoção. . . . .	23
2.2.2.5 Propaganda . . . . .	24
2.2.2.5.1 A propaganda persuasiva . . . . .	24
2.2.2.6 Feedback . . . . .	25
2.2.2.7 Previsão de vendas da empresa . . . . .	25
2.2.3 Planejamento operacional . . . . .	25

2.2.3.1 Qualidade	26
2.2.3.2 Administração de estoques	26
2.2.3.2.1 Controle de estoque	27
2.2.4 Plano financeiro	27
2.2.4.1 Investimento inicial	27
2.2.4.2 Capital de giro	27
2.2.4.3 Lucro	28
2.2.4.3.1 Lucratividade	28
2.2.4.4 Payback	28
2.2.4.5 Ponto de equilíbrio	28
2.2.4.6 Demonstrativo de resultado do exercício (DRE)	29
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
<b>4. PLANO DE NEGÓCIO</b>	<b>32</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	32
4.1.1 Manuseio dos produtos	32
4.1.1.1 O mercado potencial – a oportunidade	32
4.1.1.2 Elementos de diferenciação	33
4.1.1.3 Previsão de vendas	33
4.1.1.4 Rentabilidade e projeções financeiras	34
4.2 A EMPRESA (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)	34
4.2.1 Definição do Negócio	34
4.2.2 Visão	34
4.2.3 Missão	34
4.2.4 Valores	35
4.2.5 Objetivos	35
4.2.6 Estrutura organizacional e legal	35
4.2.6.1 Descrição legal	35
4.2.6.2 Local e infra-estrutura	35
4.3 PLANO OPERACIONAL	36
4.3.1 Administração	36
4.3.2 Controle de qualidade	36
4.3.3 Sistemas de gestão	36

4.3.4 Móveis, utensílios, máquinas e equipamentos . . . . .	37
4.4 O PLANO DE MARKETING . . . . .	37
4.4.1 Análise de mercado . . . . .	37
4.4.1.1 O setor . . . . .	37
4.4.1.2 A clientela. . . . .	38
4.4.1.3 Concorrência . . . . .	39
4.4.1.4 Fornecedores . . . . .	39
4.4.2 Fatores críticos de sucesso (FCS) . . . . .	39
4.4.3 Matriz SWOT . . . . .	40
4.4.3.1 Análise SWOT . . . . .	40
4.4.3.1.1 Pontos fortes . . . . .	40
4.4.3.1.1.1 Localização . . . . .	40
4.4.3.1.1.2 Boa relação com os clientes . . . . .	41
4.4.3.1.1.3 Controle do giro de produtos . . . . .	41
4.4.3.1.1.4 Fachada diferenciada . . . . .	42
4.4.3.1.1.5 Vendas e pós-vendas . . . . .	42
4.4.3.1.2 Pontos fracos . . . . .	43
4.4.3.1.2.1 Mix de produtos . . . . .	43
4.4.3.1.2.2 Preços competitivos . . . . .	43
4.4.3.1.3 Oportunidades . . . . .	43
4.4.3.1.3.1 Crescimento do setor residencial Bougainville . . . . .	43
4.4.3.1.4 Ameaças . . . . .	44
4.4.3.1.4.1 Possível instalação de concorrente muito próximo . . . . .	44
4.4.4 Estratégia de marketing . . . . .	44
4.4.4.1 Imagem da empresa . . . . .	44
4.4.4.1.1 O logotipo . . . . .	44
4.4.4.1.2 Slogan . . . . .	45
4.4.4.1.3 As cores . . . . .	46
4.4.4.1.3.1 Cores da fachada . . . . .	46
4.4.4.1.4 Composição do letreiro na fachada. . . . .	46
4.4.5 Serviços (atendimento) . . . . .	47
4.4.6 Planos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) . . . . .	47
4.4.7 Preço . . . . .	48
4.4.8 Promoção . . . . .	48

4.4.9 Distribuição . . . . .	48
4.4.10 Propaganda . . . . .	49
4.5 PLANO FINANCEIRO . . . . .	49
4.5.1 Investimentos . . . . .	49
4.5.2 Custos . . . . .	50
4.5.3 Plano de Vendas . . . . .	50
4.5.4 Demonstrativo de resultado do exercício . . . . .	51
4.5.5 Capital de giro . . . . .	52
4.5.6 Indicadores econômicos . . . . .	53
5. CONCLUSÃO E RESULTADOS . . . . .	54
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS. . . . .	55

## **ANEXOS**

1. EMPRESA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO
2. PROJEÇÃO ILUSTRATIVA DO FAMA SUPERMERCADO (FACHADA)
3. PLANTA BAIXA DO FAMA SUPERMERCADO
4. LETREIRO DO FAMA SUPERMERCADO
5. PROJEÇÃO PESSIMISTA DO FATURAMENTO
  - 5.1. INVESTIMENTOS
  - 5.2. CUSTOS
  - 5.3. PLANO DE VENDAS
  - 5.4. DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO
  - 5.5. CAPITAL DE GIRO
  - 5.6. INDICADORES ECONÔMICOS

## 1. INTRODUÇÃO

O termo empreendedorismo ainda é pouco disseminado no Brasil, mas como é de conhecimento de todos, a livre iniciativa é admirada e incentivada pela grande maioria da população.

Assim, para entrar no mercado competitivo em que estamos vivenciando, sem dúvida se faz necessária uma análise mais detalhada, além de traçar estratégias para calcular o risco de aplicar o capital em um negócio próprio.

Diante desta situação, o idealizador do trabalho, formando em administração, optou por estudar a viabilidade da implantação de um supermercado. E não outro empreendimento pelo fato da aptidão adquirida em sala de aula e em campo (estágio), realizado em um mini mercado local, pelo período de um ano, lhe favoreceu a implantar e desenvolver o próprio empreendimento.

O trabalho é composto pela (o):

- INTRODUÇÃO;
- REFERENCIAL TEÓRICO como forma de embasamento ao tema trabalhado;
- METODOLOGIA utilizada como processo para chegar aos resultados;
- PLANO DE NEGÓCIOS utilizado como ferramenta de planejamento para o empreendimento proposto;
- CONCLUSÃO;
- REFERENCIAL TEÓRICO;
- ANEXOS.

Por fim, este projeto tem por objetivo geral analisar a viabilidade da implantação do Fama supermercado no setor residencial Bougainville na cidade de Rubiataba, utilizando como ferramenta este plano de negócio.

Pretende-se especificamente:

- Utilizar o plano de negócio para apoio à tomada de decisão;
- Exercitar, com o plano de negócio, uma prospecção do empreendimento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo vem do inglês *entrepreneurship* que deu não só conotação prática, mas também implicou em atitudes e idéias. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas. A preparação para a prática empreendedora pode ser aplicada a qualquer campo de atividade humana (DOLABELA, 1999).

Segundo Dolabela (1999, p. 30), "o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência. Apesar de a família não ter tradição ou negócios".

O empreendedorismo não é ainda uma ciência, mas é uma das áreas onde mais se pesquisa e se publica. Portanto ainda não existem paradigmas, padrões que possam, por exemplo, garantir que a partir de certas circunstâncias haverá um empreendedor de sucesso (DOLABELA, 1999).

O empreendedorismo é um campo muito novo em termos acadêmicos, possui cerca de vinte anos. Mas nos EUA, a procura por estes cursos tem sido muito alta. Em 1975, havia por volta de cinquenta cursos. Hoje são mais de mil, contando Universidades e escolas de segundo grau (DOLABELA, 1999).

Segundo Dolabela (1999, p. 66), "a oportunidade é a fagulha que detona a explosão do empreendedorismo".

O autor deste trabalho viu no crescimento do setor residencial Bougainville a oportunidade de trabalhar o empreendedorismo para a criação do seu próprio negócio.

#### 2.1.1 O empreendedor

O empreendedor não nasce com consentimento e experiência para identificar e avaliar negócios. Assim, como qualquer estudante ou atleta ele tem que se esforçar para desenvolver sua capacidade, explorando todo desejo de ver, observar, falar

com seus consumidores, fornecedores e concorrentes para que, lentamente, degrau por degrau possa desenvolver conhecimento e experiências necessárias para identificar os mais variados empreendimentos e saber analisá-los (DEGEN, 1989).

Segundo Dornelas (2001, p. 31), "para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-los em oportunidade, por meio de dados e informação".

O empreendedor deve fazer as coisas acontecerem com honestidade, objetividade, firmeza emocional e intelectual de forma a atingir resultados satisfatórios em suas operações comerciais (RESNIK, 1990).

O empreendedor deve ser muito realista, deve reconhecer suas limitações, saber administrar o RH (recursos humanos) da empresa de modo que alcance sua visão, ficando com o passar do tempo envolvido mais com questões estratégicas e menos operacionais (DORNELAS, 2001).

Segundo Gerber (1996, p. 65), "a perspectiva empreendedora começa com uma imagem de um futuro nitidamente delineado, e volta ao presente com a intenção de modificá-lo até combinar com a visão".

Ainda segundo (GERBER, 1996, p. 31):

A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o visionário dentro de nós. O sonhador. A energia por trás de toda atividade humana. A imaginação que acende o fogo do futuro. O catalisador das mudanças.

O empreendedor cria uma visão, e para alcançá-la define metas, sabe o que quer, onde quer chegar, depois vai atrás de conhecimentos; ele tem a condição que deve aprender e aprender, porque a realidade do dia-a-dia pode ser em muitos casos bem diferentes de conhecimentos que estão nos livros (DOLABELA, 1999).

Segundo Dolabela (1999, p. 58):

O empreendedor vê nas pessoas uma das suas mais importantes fontes de aprendizado, e não se prende, como profissionais de algumas áreas, somente as fontes reconhecidas tais como: literatura técnica, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc.

Muitos empreendedores possuem o senso de realização ao verem suas empresas criadas. Mas depois passam a negligenciar as tarefas mais comuns, e

essenciais para o desenvolvimento da empresa além do estágio de sobrevivência (RESNIK, 1990).

Segundo Dornelas (2001, p. 231), “muitos empreendedores são mais visionários que gerentes, mais estrategistas que dirigentes, e não conseguem definir planos táticos, solucionar problemas específicos, ou seja, não são bons gerentes”.

Para que um negócio se desenvolva é preciso além de um planejamento pré-operacional, inovar, quantificar e orquestrar algo no empreendimento, e depois de inovado, quantificado e orquestrado deve-se continuar repetindo este processo (GERBER, 1996).

Segundo Farrel (1993, p. 133), “ênfatar que tudo está bem, produz doença mortal para as organizações quando estão em guerra com o mercado”.

Segundo Resnik (1990, p. 73), “não existe nenhum produto ou serviço que não possa ser melhorado aos olhos dos clientes potenciais”.

O empreendedor é uma pessoa que gosta de criar, inovar e pensar de forma estratégica para gerir seu negócio (DORNELAS, 2001).

Segundo Gerber (1996, p. 151), “quando você vive como pensa então seu negócio se tornará algo para se observar”.

O empreendedor possui extrema necessidade de exercer controle, O que é preciso para poder concentrar-se em seus sonhos (GERBER, 1996).

Segundo Resnik (1990, p. 09), “ninguém além do proprietário-gerente, pode monitorar todas as atividades da empresa e decidir que mudanças e aperfeiçoamento tem de ser posto em prática”.

O empreendedor trabalha incansavelmente, porque gosta do que faz, se preciso for e geralmente é preciso principalmente no início do negócio, trabalhar à noite, nos fins de semana, mas sempre com qualidade em executar suas tarefas visando sempre os resultados, e não o trabalho em si (DOLABELA, 1999).

Segundo Dolabela (1999, p. 61):

a mente do empreendedor é pró ativa: ele define o que quer realizar, estabelece um ponto no futuro que quer alcançar e busca os conhecimentos e recursos para chegar lá. Sempre com muita energia envolvida. O foco é vital para o empreendedor. Ele tem que se concentrar na sua atividade, evitando distorções.

Segundo Filli (1991), citado por Dolabela (1999), um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Segundo Dolabela (1999, p. 252):

Os problemas são as matérias-primas do sucesso. Com eles aprendem-se e do esforço no seu enfrentamento surgia a percepção de novas oportunidades, tanto no ambiente interno da empresa como no mundo lá fora, onde, dá incerteza, do caos, de inconsistência do mercado, apareceu situações propícias para novos negócios ou para o desenvolvimento dos existentes. Essa é a razão da existência do empreendedor.

Segundo Degen (1989, p. 10), "ser empreendedor significa ter acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, por em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de encontrar".

O idealizador deste trabalho com base no estágio realizado e com o crescimento do setor Residencial Bougainville, encontrou oportunidade para empreender.

#### **2.1.1.1 O papel primordial do proprietário/gerente**

Os recursos da pequena empresa são limitados o que a torna por si só muito vulnerável, sua necessidade primordial é uma administração eficiente, que consiga obter o melhor rendimento dos seus poucos recursos, e que somente o proprietário-gerente consegue estabelecer as principais propostas, valores e a identidade da empresa; somente ele pode estipular as propriedades e objetivos da empresa e decidir como os seus recursos devem ser alocados para terem maior impacto (RESNIK, 1990).

Segundo o mesmo autor (RESNIK, 1990, p. 09), "a administração de uma pequena empresa é a arte do essencial. É tirar o máximo do mínimo".

Para que haja uma empresa, é preciso ter um gerente, e para que haja inovação é preciso ter o empreendedor. Sendo assim, a tensão causada entre a visão do empreendedor e o pragmatismo do gerente é que causa a alavancagem de grande empreendimento (GERBER, 1996).

De acordo com o mesmo autor (GERBER, 1996, p. 34):

a verdade é que todos temos um empreendedor, um gerente e um técnico dentro de nós. Se estivessem bem equilibrados entre si estaríamos descrevendo uma pessoa muitíssimo competente.

Por se tratar de um pequeno empreendimento o proprietário será o gerente, o técnico e o empreendedor trabalhando para atingir objetivos.

### **2.1.2 A pequena empresa**

Montar sua própria empresa é sonho de muita gente em todo o mundo. Para o sucesso de uma pequena empresa há condições decisivas que não são encontradas em livros, e também não são fáceis de serem prognosticadas, mas existem as experiências e as missões de nossos antecessores que é muito mais valioso, pois compreende uma abordagem à administração eficiente que ajuda a decidir o que é importante e onde aplicar seu tempo, dinheiro e recursos de maneira mais produtiva (RESNIK, 1990).

Segundo Resnik (1990, p. 06), “a ênfase está em fazer bem umas poucas coisas básicas e vitais, e não em fazer tudo com energia indiscriminada. O gerente eficaz é um mestre em restrições”.

O idealizador deste trabalho iniciou o curso de administração de empresas justamente para adquirir conhecimentos para montar posteriormente sua própria pequena empresa, e com o auxílio do estágio realizado em um mini mercado, semelhante ao que este trabalho obteve a segurança necessária.

### **2.2 O PLANO DE NEGÓCIO**

O plano de negócio é ainda pouco usado no Brasil. São poucos os empreendedores e empresas que trabalham com essa metodologia. Enquanto que na Europa e principalmente no Canadá e EUA ele é uma ferramenta usual, utilizada por empreendedores novos e antigos (DOLABELA, 1999).

Segundo Dornelas (2001, p. 91), “a principal utilização do plano de negócio é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma start-up”.

Um plano de negócios é uma ferramenta utilizada para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa; é uma maneira de se pensar sobre o futuro do negócio, aonde ir e como, o que fazer no decorrer do caminho para

diminuir incertezas e riscos. "Atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através do Plano de Negócios, indicará seu potencial de transformar-se em bom negócio" (DOLABELA, 1999, p. 65).

Para estudar a viabilidade da implantação do cumprimento em questão, foi utilizado um plano de negócio, como uma ferramenta imprescindível para o planejamento.

### **2.2.1 Planejamento estratégico**

Diversas definições e teorias que envolveram o planejamento estratégico foram feitas pela maioria dos autores, onde cada um desenvolveu sua metodologia e suas conceituações adicionais, mas sempre com o mesmo objetivo: buscar a perpetuação da organização. Desse modo tem crescido a visão do planejamento estratégico no sentido de "dispor de alternativas para fazer frente às ameaças ambientais e ao mesmo tempo como desenvolver o negócio" (COBRA, 1992).

Para Kotler, citado por Cobra (1992, p. 51):

o planejamento estratégico é o processo administrativo de desenvolver e manter uma viabilidade entre os objetivos organizacionais e os recursos e as oportunidades de mercado em constata mutação. O alvo do planejamento estratégico é configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de forma que eles se combinem, produção, lucros e crescimento.

Para a consolidação e crescimento do empreendimento, foram traçadas estratégias com o intuito de fazer as exigências do mercado.

#### **2.2.1.1 Visão**

A visão busca descrever a auto-imagem da organização, como ela se vê no futuro, ou aonde quer chegar. Ela é um modelo mental, é um desejo de uma realidade futura (COSTA, 2004).

### 2.2.1.2 Missão

Toda empresa deve desenvolver sua missão, o propósito de sua existência, e compartilhá-la com seus funcionários e consumidores. A declaração de missão da empresa é atuante como “mão invisível” que orienta funcionários geograficamente e, todavia, coletivamente para realizar as metas da organização (KOTLER, 1998).

Segundo Cobra (1992, p. 79):

a missão corporativa deve definir o seu negocio, ou seja, explicitar que necessidades devem ser supridas, em que mercado, com quais produtos e com que tecnologia, de forma e refletir valores, crenças, desejos e aspirações dos responsáveis pela direção da organização, bem como de seus públicos reivindicantes.

### 2.2.1.3 Valores

Valores são as virtudes, qualidade da empresa, é muito importante, e que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas (COSTA, 2004).

### 2.2.1.4 Matriz SWOT

A matriz SWOT pode ser resumida conforme segue:

- Pontos fortes – são características que se destacam positivamente na organização, favorecendo-a no cumprimento do seu propósito. (COSTA, 2004);
- Pontos fracos – são características negativas, que prejudicam a organização no cumprimento do seu propósito. (COSTA, 2004);
- Oportunidades – Segundo Costa (2004:86), “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa”;
- Ameaças – Segundo o mesmo autor (COSTA, 2004:86), “as ameaças são fatores externos, previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades”.

A matriz SWOT aplicada neste trabalho tem um papel muito importante na análise do empreendimento em si, bem como no cenário em que atuará.

#### **2.2.1.5 Foco**

Segundo Porter citado por Cobra (1992, p. 82), “em vez de dispersar esforços para atingir todo o mercado, a empresa concentra seus recursos estratégicos em um ou em alguns segmentos de mercado. Isto é, passa a focar os segmentos-alvo”.

Porter é citado também por Kotler (1995, p. 90):

a empresa aborda um ou mais segmentos menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter liderança em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

#### **2.2.2 Plano de marketing**

O Plano de Marketing é uma das ferramentas mais importantes para a empresa, pois com auxílio dele pode-se identificar as oportunidades mais promissoras para o empreendimento. Mostra como penetrar nos mercados identificados. O plano de marketing é fundamentalmente a base na qual os outros planos da empresa devem ser montados. Através dele define-se as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro (COBRA, 1992).

Para Dolabela (1999, p. 150):

o Plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico, em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e depois, a escolha das estratégias mais viáveis para que se atinjam os objetivos. O plano de Marketing disciplina o planejador, levando - o a colocar suas ideias, fatos e conclusões de uma maneira lógica.

### **2.2.2.1 Marketing e suas definições**

Segundo Kotler (1998, p. 27), "marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros".

Os teóricos têm definido Marketing em termos de relações de trocas. A *American Marketing Association* adotou oficialmente a seguinte definição: Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais (COBRA, 1992).

Rapp e Collins, citados por Cobra (1992, p. 35), afirmam que "todo Marketing deve ser bem-sucedido em satisfazer às necessidades e vontades dos compradores em potencial, seja consciente ou inconscientemente".

Segundo esses autores citados por Cobra (1992, p. 35), "quase todo Marketing deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda encorajando compras adicionais e fidelidade permanente".

Segundo Dolabela (1998, p. 147): "marketing é o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita".

#### **2.2.2.1.1 O papel do marketing**

O Marketing tem o papel de identificar as necessidades, que não estão satisfeitas, de forma a oferecer no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação aos consumidores, gerem resultados e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral (COBRA, 1992).

O marketing teve um papel muito importante neste trabalho na análise do mercado e da forma de tratamento para com os clientes bem como com o auxílio do estágio realizado em um mini mercado local identificando necessidades que podem ser supridas na administração deste empreendimento a ser criado.

### **2.2.2.2 Diferenciação**

Para Kotler (1994, p. 269), "diferenciação é o ato de projetar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes".

#### **2.2.2.2.1 Diferenciação através de imagem**

Segundo Kotler (1998, p. 262), "mesmo quando as ofertas concorrentes parecem às mesmas, os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa ou marca".

De acordo com o mesmo autor (1998, p. 262), "imagem é a maneira que o público percebe a empresa ou seus produtos".

Para que a empresa seja reconhecida são geralmente utilizados símbolos que a identifique de maneira instantânea (KOTLER, 1998).

A preocupação básica na estratégia de diferenciação é identificar os benefícios ao consumidor, que os produtos ou serviços da empresa possam oferecer de maneira diferenciada dos concorrentes (PORTER citado por COBRA, 1992).

Por o empreendimento a ser criado se tratar de um supermercado e que pela forma de comercialização dos concorrentes não diferem muito, o Fama Supermercado dará uma ênfase mais marcante em sua imagem visual já que se observou que as maiorias dos demais empreendimentos semelhantes, não se utilizam desta estratégia de diferenciação e sua divulgação.

#### **2.2.2.3 Serviço (atendimento)**

Cada vez mais a importância do serviço como fator estratégico de diferenciação se faz necessário, uma vez que cliente satisfeito é a essência de qualquer negócio (COBRA, 1992).

Segundo Cobra (1992, p. 377), "o serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu".

Segundo Kotler (1998, p. 260), "as empresas podem encontrar outras formas para agregar valor através de serviços diferenciados".

De acordo como Resnik (1990, p. 74), "é na loja que as coisas importantes acontecem, não nos escritórios de administração".

Segundo o mesmo autor (RESNIK, 1990, p. 67):

Os proprietários-gerentes que não compreenderem verdadeiramente que a qualidade do produto abrange mais do que o objeto vendido, que ela inclui preocupação como cliente e suas necessidades muito antes do ato de venda e muito depois deste, são altamente volúveis.

Uma das maneiras de uma empresa se diferenciar de seus concorrentes é na prestação de serviço de alta qualidade. Deve-se atender ou exceder às expectativas de qualidade dos consumidores - alvo. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa (KOTLER, 1998).

Um diferencial estratégico para vencer a concorrência pode ser a qualidade no atendimento, que segundo Mattar e Santos, (2003, p. 223) "qualidade do atendimento diz respeito não só a qualidade com que o atendimento básico é realizado, como também aos benefícios inesperados, que são agregados ao produto serviço básico".

A qualidade no atendimento será encarada como vital para a consolidação, crescimento e permanência do empreendimento a ser criado, já que é uma exigência que o mercado impõe.

#### **2.2.2.4 Promoção**

De acordo com Kotler (1998, p. 577):

a Promoção de Vendas consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos/serviços específicos por consumidores ou comerciantes.

Segundo o mesmo autor (KOTLER, 1998, p. 577), “enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferece um incentivo à compra”.

Para Cobra (1992, p. 644), “promoção de Vendas é qualquer atividade que objetiva incentivar as vendas, do tipo não pessoal, mas freqüentemente inclui a propaganda para anunciar seus eventos”.

O Fama Supermercado procurará formas criativas de promoções juntamente com seus fornecedores de maneira a não somente aumentar as vendas mais o fluxo de pessoas, portanto maiores contatos, maiores chances de aproximação cliente-supermercado, supermercado-cliente.

#### **2.2.2.5 Propaganda**

Segundo Kotler (1998, p. 554), “propaganda é qualquer forma de apresentação impessoal e de promoção de idéias, produtos ou serviços por um patrocinador identificado”.

A propaganda de acordo com Cobra (1992, p. 645), “sobretudo através da mídia eletrônica e impressa é a forma de comunicação persuasiva mais eficaz”.

O Fama Supermercado utilizará muito de propagandas principalmente visual que terá custos menores, já que o autor deste trabalho possui larga experiência em comunicação visual. O que reduzirá custos com mão-de-obra.

##### **2.2.2.5.1 A propaganda persuasiva**

Objetivo da propaganda persuasiva é desenvolver preferência de marca, encorajar a mudança para a marca, mudar a percepção dos compradores com relação aos atributos do produto (KOTLER, 1998).

O objetivo da propaganda utilizará pelo cumprimento comercial em questão é de passar para os clientes sua missão, seus valores, procurando uma aproximação dos clientes, fazendo com que eles reconheçam o sentido do slogan criado para sintetizar o propósito do supermercado: “fazendo mais por você!” Portanto a propaganda persuasiva.

### **2.2.2.6 Feedback**

Segundo Dolabela (1999, p. 97) "através do feedback, tem-se a possibilidade de exercitar a autoconsciência e de tomar decisão sobre mudanças desejáveis em cada uma das suas formas de conduta, principalmente naquelas a que se referiu o feedback".

Feedback significa saber quando e onde será superado ou estará à frente, tornando mais rápida e até mais barata às vezes a correção do curso (KOTLER, 1998).

Sem dúvida, saber o que o cliente pensa a respeito do tratamento dispensado a ele por parte do supermercado e seu recurso humano é de uma importância para melhorias contínuas, e o Fama Supermercado procurará obter este respaldo.

### **2.2.2.7 Previsão de vendas da empresa**

Segundo Kotler (1998, p. 133), "previsão de vendas da empresa é seu esperado de vendas, baseado no plano de marketing escolhido e no ambiente de Marketing assumido".

De acordo com Cobra (1992, p. 249), "o exercício de previsão de vendas é a base do planejamento financeiro, da produção e do próprio planejamento em marketing, porque tudo deságua no orçamento da empresa".

A previsão de vendas, segundo Gitman (1997, p. 591):

é a previsão de valores de vendas da empresa projetados para um determinado período, baseado em dados internos, externos, que se constituem no insumo principal do processo de planejamento financeiro a curto prazo.

### **2.2.3 Planejamento operacional**

O planejamento operacional visa à eficiência e fazer da melhor forma possível aquilo que está previsto para cada uma das áreas da empresa.

Como integrante do plano operacional segue os sub-itens a seguir:

### **2.2.3.1. Qualidade**

Os consumidores não aceitam mais nem toleram desempenho de qualidade média. Para as empresas continuarem competindo, não terão escolha a não ser adotar administração de qualidade total; que segundo Kotler (1998, p. 64), “é uma abordagem organizacional ampla para melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços”.

De acordo com o mesmo autor (KOTLER, 1998, p. 65), “qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

A qualidade é uma exigência mundial, portanto vital para a empresa ter competitividade, e o empreendimento a ser criado estará atento ao controle de qualidade de seus produtos e serviços desde o início de suas atividades.

### **2.2.3.2 Administração de estoques**

Segundo Groppelli e Nikbarht (2002, p. 339), “o principal propósito de administração de estoques é determinar um nível de estoque que assegure o atendimento pontual de pedidos dos clientes em quantidade satisfatória”.

De acordo com Gitman (1997, p. 713):

os estoques ou bens em mãos, são ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas com um mínimo de distúrbio e, como as duplicatas a receber, representam um investimento significante por parte de maioria das empresas.

Segundo o mesmo autor (GITMAN, 1997, p. 715), “a decisão de conceder crédito a um cliente poder ser garantidas com níveis mais elevados de estoques e em duplicatas a receber”.

O empreendimento terá uma atenção marcante na administração de seus estoques que em se tratando de um mini mercado, será o giro de produtos expostos nas glândulas, na quantidade ideal de se trabalhar.

### **2.2.3.2.1 Controle de estoque**

Segundo Lemos Júnior, Rigo e Cherobin (2002, p. 475), “os controles de estoques tem como objetivo verificar se as quantidades registradas de bens em estoque existem e onde estão localizadas”.

### **2.2.4 Plano financeiro**

O Plano financeiro faz parte de um plano estratégico que em conjunto com os planos de produção, marketing e outros, utilizam-se de uma série de premiação e objetivos para orientar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos (GITMAN, 1997).

#### **2.2.4.1 Investimento inicial**

Para Gitman (1997, p. 297), “o investimento inicial é a saída de caixa relevante ocorrida no instante zero para implementação do investimento proposto a longo prazo”.

Segundo Dolabela (1999, p. 238), o investimento inicial:

é o valor que o empresário necessita gastar para iniciar sua empresa, acrescido do valor que deverá reservar para o primeiro mês de funcionamento, até o dinheiro das vendas começarem a entrar em seu caixa.

#### **2.2.4.2 Capital de giro**

Segundo Gitman (1997, p. 109), “o capital de giro (ou circulante líquido), É uma medida de liquidez calculada subtraindo-se o passivo circulante líquido do ativo circulante”.

Calcular o capital de giro é de fundamental importância para qualquer empresa.

### **2.2.4.3 Lucro**

Segundo Resnik (1990, p. 232), "o lucro é simplesmente o resultado das vendas, do custo das mercadorias vendidas e das despesas mensais".

O lucro é uma função de dezenas de variáveis e do grau com que todos estes fatores foram bem administrados.

#### **2.2.4.3.1 Lucratividade**

Segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p. 138):

O método do índice de lucratividade, ou IL, compara o valor presente das entradas de caixa futuras com o investimento inicial numa base relativa. Portanto, o IL é a razão entre o valor presente das entradas de (VPEC) e o investimento inicial de um projeto.

A lucratividade da empresa é relacionada com seus retornos a suas vendas, a seus ativos, ao seu patrimônio ou ao valor da ação (GITMAN, 1997).

#### **2.2.4.4 Payback**

Segundo Gitman (1997, p. 327), "o período de payback é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa".

#### **2.2.4.5 Ponto de equilíbrio**

Para Dolabela (1999, p. 239), "o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero".

Os pontos de equilíbrio operacionais do fluxo de caixa de um novo negócio é encontrado através das entradas operacionais geradas pelas vendas onde se igualam com as saídas operacionais (DEGEN, 1989).

#### **2.2.4.6 Demonstrativo de resultado do exercício (DRE)**

Segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p. 348), "a demonstração do resultado do exercício relaciona os fluxos de recebimentos gerados por uma empresa e os fluxos das despesas incorridas para produzir e financiar as suas operações".

Para Gitman (1997, p. 81), "a demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico".

Para Marion (1998, p. 81), "a demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses".

É um demonstrativo financeiro que serve para exprimir com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social. A DRE mostra as conseqüências -o lucro ou o prejuízo - das operações da empresa realizadas em um determinado período, bem como os fatores – despesas e receitas- que determinaram esse resultado positivo ou negativo.

### 3. METODOLOGIA

Para concretização deste trabalho, foram realizadas 250 horas de estágio presencial em organização<sup>1</sup> semelhante àquela a que se refere este projeto, tendo em sua metodologia o uso da pesquisa exploratória.

Quanto à pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2001, p. 45):

... têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas possuem como finalidade principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Caracteriza-se como pesquisa quantitativa e, ao mesmo tempo, qualitativa. Onde a pesquisa quantitativa foi utilizada principalmente no tratamento e manuseio de dados econômicos, contábeis e financeiros; conforme Roesch (1999), é mais objetiva, preocupa-se em medir relações entre variáveis, estando mais orientada para a predição.

E também como descrito acima, tem-se o uso da pesquisa qualitativa como forma de análise dos dados, que segundo Roesch (1999, p. 155):

... é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Como instrumento de coleta de dados, que segundo Roesch (1999), diz respeito ao meio utilizado para se conseguir “absorver informações”; utilizou-se entrevistas livres ao proprietário da empresa da qual se fez o estágio. Assim, conforme Lakatos e Marconi (2001, p. 197) “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. As perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”.

Foi utilizado neste trabalho, para coleta de dados, entrevistas não estruturadas (não padronizadas) com o proprietário da organização, objeto de estudo, onde não

---

<sup>1</sup> Ver mais sobre a organização objeto de estudo no ANEXO: “1. EMPRESA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO”.

existe o uso de questionários ou formulários previamente estabelecidos, assim, as perguntas (normalmente abertas) são realizadas de maneira informal, conforme a necessidade (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Utilizou-se também a observação livre não participante como forma de coleta de dados que, de acordo com Lakatos e Marconi (2001, p. 192), "... consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas".

## **4. PLANO DE NEGÓCIO**

### **4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

O objetivo deste plano de negócio é apresentar os estudos e as análises de viabilidade da criação do Fama Supermercado a ser implantado no setor residencial Bougainville na cidade de Rubiataba, que terá seu foco na comercialização e prestação de serviços que diferirão de seus concorrentes diretos.

A estrutura da empresa será simples, buscando sempre que possível fazer parcerias com fornecedores com o intuito de aumentar o leque de experiências trazendo melhorias ao empreendimento.

O público-alvo do Fama serão as famílias rubiatabenses, preferencialmente as do setor de localização da empresa.

#### **4.1.1 Manuseio dos produtos**

Os produtos serão selecionados por lotes e distribuídos estrategicamente nas prateleiras do supermercado; todos serão verificados quanto a datas de validade, armazenamento adequado, formas de transporte, tudo para que se consiga uma excelente qualidade.

As instalações internas do prédio foram feitas de forma a oferecer um espaço adequado para o fluxo de clientes bem como para a distribuição dos móveis.

##### **4.1.1.1 O mercado potencial – a oportunidade**

O mercado onde o Fama pretende atuar é composto em sua maioria por famílias as quais fazem compras com frequência. Estes consumidores são exigentes e não querem somente encontrar o(s) produto(s) desejado(s) como também querem ser bem tratados e exigem serviços de qualidade. Portanto, identificando-se a falta destes componentes observa-se a diminuição da fidelidade. Visto isto, a empresa

procurará manter e atrair novos clientes, oferecendo produtos e serviços que venham de encontro com suas necessidades.

A grande oportunidade de mercado identificada pelo Fama foi o número de famílias residentes em um setor novo que ainda está em desenvolvimento e que se encontra mais afastado do centro da cidade de Rubiataba, o que permitirá o crescimento do empreendimento juntamente com o setor, utilizando-se de ferramentas de bom relacionamento.

#### **4.1.1.2 Elementos de diferenciação**

Um dos diferenciais do Fama será sua fachada que terá dois expositores de vidro nos quais serão demonstrados produtos em promoção. Mesmo a noite, com as portas fechadas, estes serão vistos. E é bom salientar que nenhum dos concorrentes possui esta técnica de exibição.

Outro diferencial será sua imagem visual, criada para representar seus valores e sua missão e que será bastante divulgada.

A estratégia: boa relação com os clientes também será um diferencial juntamente com as vendas e pós-vendas, que pode ser visto na página 40.

E para sintetizar foi criado o slogan: *Fazendo Mais por Você!* Onde o Fama procurará fazer com que o consumidor tome consciência da realidade que estará por trás deste slogan.

#### **4.1.1.3 Previsão de vendas**

De acordo com a pesquisa realizada, a projeção de faturamento deste projeto tem proporções interessantes para seu crescimento, conforme apresentado no item "4.5.4 Demonstrativo de resultado do exercício", p. 50.

#### **4.1.1.4 Rentabilidade e projeções financeiras**

Conforme a projeção de vendas e os cálculos efetuados, o investimento trará um retorno viável, proporcionando a cobertura de todos os custos decorrente do investimento em um prazo de aproximadamente dois anos, tendo, portanto uma boa lucratividade.

Todas as projeções financeiras serão apresentadas no item "4.5 PLANO FINANCEIRO", p. 48.

## **4.2. A EMPRESA (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)**

### **4.2.1 Definição do Negócio**

Gênero Alimentício - Supermercadista

### **4.2.2 Visão**

Encerrar o 5º (quinto) ano com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 240.000,00.

### **4.2.3 Missão**

Sua missão é de fornecer produtos e serviços que venham de encontro com as necessidades dos clientes do município de Rubiataba voltado mais especificamente aos clientes residentes no setor residencial Bougainville, em tempo real a preços competitivos, bem como manter um bom relacionamento com os mesmos, buscando sua fidelização.

#### **4.2.4 Valores**

- Honestidade para com os clientes;
- Atenção especial aos detalhes e consistência no atendimento;
- Ouvir e dar um respaldo ao cliente – feedback;
- Tratar o não cliente, como melhor cliente;
- Ética para com os outros supermercados;
- Responsabilidade.

#### **4.2.5 Objetivos**

- Recuperar o capital investido em no Máximo 15 meses;
- Aumentar o raio de ação do supermercado;
- Buscar a realização de promoções e divulgação do Fama Supermercado.

#### **4.2.6 Estrutura organizacional e legal**

##### **4.2.6.1 Descrição legal**

Devido o fato de ser um negócio pequeno aplicando idéias próprias nesse empreendimento, o que às vezes poderia dificultar tendo um sócio, o regime jurídico escolhido no qual o Fama Supermercado estará inserido, será no formato “firma individual”.

##### **4.2.6.2 Local e infra-estrutura**

O Fama Supermercado será instalado em um galpão alugado com 96m<sup>2</sup>, localizado à Avenida Avelã Quadra 19, lote 02, no centro do setor Residencial Bougainville. Este foi escolhido pela facilidade de acesso, qualidade das instalações

e proximidade do público-alvo. As instalações internas do prédio foram feitas de forma a oferecer um espaço adequado para o fluxo de clientes bem como para a distribuição dos móveis. A planta baixa pode ser vista nos ANEXOS: "3. PLANTA BAIXA DO FAMA SUPERMERCADO"

## **4.3 PLANO OPERACIONAL**

### **4.3.1 Administração**

No início das operações do empreendimento, o proprietário desempenhará as funções de gerenciamento da empresa, o que além de reduzir custos, permitirá consolidar sua experiência sobre gestão e se preparando para o seu crescimento.

### **4.3.2 Controle de qualidade**

A alta qualidade é uma exigência mundial, seja qual for o segmento, essa qualidade deixou de ser uma vantagem competitiva e se tornou uma exigência do mercado, portanto o Fama se empenhará no controle de todos os produtos que entram e saem de suas dependências, verificando as datas de validade, armazenamento adequado, forma de transporte, tudo para que se consiga uma excelente qualidade. E essa não se restringe somente aos produtos, mas também aos serviços oferecidos.

### **4.3.3 Sistemas de gestão**

Por se tratar de um pequeno Supermercado, de início todos os controles de gestão serão manuais, exceto na área contábil que serão terceirizados, mas com acompanhamento do Proprietário do Fama Supermercado para que seja elaborado mensalmente. A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício).

#### 4.3.4 Móveis, utensílios, máquinas e equipamentos

**Tabela 1: Móveis, utensílios, máquinas e equipamentos**

<b>Para início, as atividades do Fama contará com:</b>		
<b>Móveis e utensílios</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tamanho (metros)</b>
Prateleira	02	0,40 X 3,00
Prateleira	01	0,40 X 4,50
Prateleira	03	0,40 X 1,50
Prateleira	01	0,40 X 1,10
Check-out	01	1,50 X 2,30
Baleiro	01	0,40 X 0,70
Cadeira	01	-
<b>Máquinas e equipamentos</b>	<b>Quantidade</b>	
Calculadora	01	
Balança Mecânica	01	
Freezer	01	
Bicicleta Cargueira	01	

..Obs: Planta explicativa (em anexo)

**FONTE:** Elaborado pelo autor, 2005.

## 4.4 O PLANO DE MARKETING

### 4.4.1 Análise de mercado

#### 4.4.1.1 O setor

O setor no qual o Fama pretende ingressar é bastante competitivo. O preço, a qualidade do atendimento e um bom mix de produtos, são fatores críticos de sucesso, portanto, o Fama procurará desde o início de suas atividades estar atento a estes fatores procurando melhorá-los sempre mais, para um crescimento sólido, conquistando a confiança de seus clientes e procurando fidelizá-los.

Comprovando o crescimento ocorrido no setor, apresentamos logo abaixo, a tabela:

**Tabela 2:** Principais dados do setor supermercadista

<b>O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO - TOTAIS DO SETOR</b>									
	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>Variação % 2003 x 2002</b>
Nº. De lojas (total auto-serviço) - Censo ACNielsen	4633.7	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	68.907	71.372	3,6
Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais)	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	79,8	87,2	9,3
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1	5,8	
No. de empregos diretos	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631	739.846	3,0
Área de vendas (em m2 bilhões)	n.d.	12,0	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	12,6
Nº. de check outs	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446	163.216	3,7
N.D.: Não disponível									
* A preços de 2003 - todos os valores foram trazidos para 31/12/2003									

**FONTE:** <[http://www.abrasnet.com.br/inst\\_info.asp](http://www.abrasnet.com.br/inst_info.asp)>, 2005.

#### 4.4.1.2 A clientela

Os clientes do Fama englobam todos moradores de Rubiataba, preferencialmente desde crianças a idosos.

Foi realizada uma pesquisa a um mini mercado local, onde chegou-se à conclusão que sua carteira de clientes é formada por 69% por proximidade da empresa e 31% afastados da mesma. Visto que, de acordo com a entrevista realizada com o proprietário, estes 31% são clientes fiéis ao mini mercado, pela boa relação com o mesmo.

Portanto, o Fama estará focado a atender às necessidades dos clientes próximos ao empreendimento, mas procurando alcançar uma boa fatia de clientes distantes, através da boa relação e dos serviços prestados. Contribuindo assim, para aumentar as vendas e conseqüentemente alcançar os objetivos traçados

#### **4.4.1.3 Concorrência**

O Fama Supermercado terá cinco concorrentes são eles: Supermercado Alameda, Comercial Silva, Comercial Alves, Supermercado Rainha do Vale e Supermercado Marcus.

Após a análise observatória desses supermercados, percebeu-se que em quatro deles a maior dificuldade é o controle do giro de produtos (falta de itens nas gôndolas) o que leva os clientes a procurarem outros estabelecimentos comerciais a uma distancia maior. Por essa razão, o Fama procurará desde o início de suas atividades estar atento a esse controle para que seja um ponto forte do empreendimento, retendo o maior número possível de clientes.

#### **4.4.1.4 Fornecedores**

Os fornecedores são basicamente os mesmos que atendem o setor supermercadista de Rubiataba, cujos itens ou produtos são facilmente encontrados com variações mínimas de preço. Mas o Fama estará procurando o desenvolvimento de novos fornecedores visando oferecer produtos diferenciados e que podem até ter custos menores e com qualidade.

#### **4.4.2 Fatores críticos de sucesso (FCS)**

São os seguintes:

- Localização;
- Boa relação com os clientes;
- Espaço para circulação de carrinhos e pessoas;
- Limpeza e higiene;
- Controle de Estoque;
- Mix de Produtos;
- Pontualidade na entrega em domicílio;

- Capital de giro;
- Preços competitivos
- Fachada bem apresentável

#### 4.4.3 Matriz SWOT<sup>2</sup>

**Tabela 3: Matriz SWOT**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b>
➤ Localização	➤ Crescimento do Setor residencial Bougainville
➤ Boa relação com os clientes	
➤ Vendas e pós vendas	
➤ Controle do giro de produtos	
➤ Fachada diferenciada	
➤	
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Ameaças</b>
➤ Mix de produtos	➤ Possível instalação de competidor muito próximo
➤ Preços competitivos	

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

#### 4.4.3.1 Analise SWOT

##### 4.4.3.1.1 Pontos fortes

##### 4.4.3.1.1.1 Localização

O prédio no qual será instalado o Fama Supermercado, se encontra no centro de um dos setores mais visados pela população Rubiatabense o Residencial Bougainville, o qual possui 642 lotes e 233 casas habitadas; Um setor novo, porém com um crescimento bastante considerável.

<sup>2</sup> SWOT: É uma forma de análise para um planejamento estratégico.

#### **4.4.3.1.1.2 Boa relação com os clientes**

Este pode ser considerado o *foco* principal do Fama Supermercado, procurando fazer sempre mais a seus clientes, fazendo então jus ao slogan criado pelo mesmo "*fazendo mais por você!*". Todos os esforços do Fama estará voltado para cultivar laços de confiança, credibilidade e honestidade para com os seus clientes, buscando conhecer bem individualmente cada e em sua coletividade, para que se possa melhor atendê-los.

O Fama de acordo com os dados que possa ter dos clientes enviará cartões através dos correios; na comemoração pela passagem de seus aniversários, bem como na comemoração do dia das profissões, que os clientes possam ter.

#### **4.4.3.1.1.3 Controle do giro de produtos**

Será dada uma atenção especial neste item que no caso do Fama Supermercado será giro de produtos expostos nas gôndolas, objetivando atingir um estoque ideal para se trabalhar.

De acordo com observações feitas em mini mercados, constatou-se que a falta de itens nas gôndolas além de perder boas receitas de vendas, reduz a possibilidade de fidelizar o cliente.

Sendo assim, embora o supermercado seja pequeno inicialmente, procurará gradativamente de forma controlada aumentar o mix de produtos a oferecer para seus clientes.

O controle do giro de produtos ajudará a empresa:

- Diminuir compras excessivas;
- Fazer pedidos com antecipação suficiente;
- Melhorar o capital de giro próprio;
- Conhecer as mudanças nos gostos e preferência dos clientes por marcas

#### **4.4.3.1.1.4 Fachada diferenciada**

A fachada será um diferencial competitivo; terá além de um letreiro visualmente chamativo com o nome: *Fama Supermercado* e o slogan: *"Fazendo mais por você!"*, duas vitrines semi-ovais nas quais serão apresentados produtos em promoção, valorizando assim o cartão de visita do empreendimento; além do mais, as vitrines beneficiarão o prédio em iluminação, e passará uma boa imagem de organização e higiene. Projeção ilustrativa em anexo.

De acordo com observações feitas, não foi encontrado nenhum Supermercado na cidade de Rubiataba que demonstram produtos em vitrines de forma visível, direta ou atrativa.

#### **4.4.3.1.1.5 Vendas e pós-vendas**

O Fama estará aberto para ouvir reclamações e sugestões, procurando dar um feedback positivo o mais rápido possível ao cliente.

Fará pesquisas internas com os clientes periodicamente para procurar saber seu grau de satisfação em relação ao supermercado e serviços oferecidos.

E em casos onde o cliente não encontrar o(s) produto(s) desejado(s), o Fama anotará o(s) produto(s), procurando colocá-lo(s) nas gôndolas para que em uma segunda visita do cliente ao supermercado, a gerencia comunique o mesmo que o(s) produto(s) solicitado(s) por ele em sua primeira visita e que não tinha agora tem se caso ele precisar, isto fará com que o cliente sinta que o supermercado está empenhado em satisfazer suas necessidades mesmo que não sendo de imediato, mas com certeza, caso o cliente não tenha mais esta necessidade dará valor ao supermercado por ouvir e tentar ajudá-lo.

O Fama corre o risco de perder uma venda, aumentar os itens, gastos com ligações não encontrando o(s) produto(s), ou gastando um pouco mais no frete, mas com base em pesquisa de observação livre a partir do momento que os clientes reconhecerem esse esforço, os benefícios serão maiores que os custos, agindo assim, estará contribuindo para que o slogan: *"Fazendo mais por você!"*, se firme na mente do cliente.

#### **4.4.3.1.2 Pontos fracos**

##### **4.4.3.1.2.1 Mix de produtos**

Mix<sup>3</sup> de produtos é fator crítico de sucesso e de acordo com a análise de SWOT se o empreendimento não possui é um ponto fraco. Contudo será tratado pelo Fama de acordo com seu crescimento.

##### **4.4.3.1.2.2 Preços competitivos**

Por se tratar de um pequeno supermercado inicialmente não terá poder de barganha perante fornecedores e isto se reflete no preço final do produto, o que dificulta a competitividade por base dos preços, mas como a missão da empresa engloba o fornecimento de produtos a preços competitivos, esta estará atenta, buscando promoções, procurando aumentar as vendas e manter seu giro de produtos de maneira controlada e reduzindo a margem de lucro se preciso for, caminhando na busca por novos clientes e pelo seu crescimento, melhorando seu poder de barganha atingindo assim um dos fatores *críticos de sucesso*: Preços Competitivos.

##### **4.4.3.1.3 Oportunidades**

###### **4.4.3.1.3.1 Crescimento do setor residencial Bougainville**

A principal oportunidade identificada para a implantação do Fama Supermercado foi esse crescimento acentuado do setor residencial Bougainville onde foi adquirido um lote comercial localizado no centro deste, para possíveis instalações do novo prédio do supermercado que estará em crescimento.

---

<sup>3</sup> MIX: Conjunto de todos os produtos e itens que se dispõe para venda, pode ser chamado também de sortimento de produtos.

Para ver a viabilidade da implantação do supermercado foi feita uma pesquisa com um mini-mercado, seu raio de ação e seu faturamento; onde se acredita na solidez do negócio.

#### **4.4.3.1.4 Ameaças**

##### **4.4.3.1.4.1 Possível instalação de concorrente muito próximo**

Caso venha se instalar um concorrente muito próximo do “Fama” em sua fase inicial, poderá levá-lo a diminuir suas vendas, o que dificultaria o seu crescimento na proporção estimada.

#### **4.4.4 Estratégia de marketing**

##### **4.4.4.1 Imagem da empresa**

O maior diferencial competitivo do Fama Supermercado será sua imagem visual, criada com o intuito de representá-lo; seus valores, sua missão e que será bastante divulgada.

A criação do logotipo da empresa será explicada abaixo.

##### **4.4.4.1.1 O logotipo**

O logotipo criado para a empresa será um ponto de exclamação que transmite a sensação de admiração e expectativa.

Para diferenciar esse ponto de exclamação do convencional sem perder sua aparência, este terá dois traçados horizontais que foram criados de forma que se encaixe no nome Fama para ser utilizado para divulgação tanto com o logotipo (ponto de exclamação) como também em conjunto com o nome “Fama”. Figura 1 e 2.

**Figura 1:** Logotipo do Fama Supermercado



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

**Figura 2:** Logotipo em conjunto com o nome Fama Supermercado



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Pode-se notar que os dois traçados vazados na horizontal são as hastes da letra "F".

#### 4.4.4.1.2 Slogan

Para completar, foi criado o slogan da empresa que sintetiza todo seu empenho para com o cliente: *"Fazendo mais por você!"*. Nota-se que a primeira letra do slogan começa também com a letra "F" e na conclusão da frase o ponto de exclamação está presente, passando a mensagem que o Fama Supermercado faz mais para o cliente com boa vontade e prazer em servir.

#### **4.4.4.1.3 As cores**

As cores foram estrategicamente selecionadas de forma harmoniosa:

- O Laranja que lembra o calor, ação, força, sabor foi colocado no logotipo (Ponto de exclamação) por ser a imagem principal que representa a empresa;
- O Preto que lembra força, mistério suspense, frieza; foi utilizado para o preenchimento do nome(Fama) que será vazado pra valorizar o laranja do logotipo;
- O branco (ausência de cor) lembra pureza, limpeza.
- O azul marinho lembra o frio, formalismo, meditação foi utilizado no nome (Supermercado). Esta cor por ser complementar do laranja causa expressividade maior no composto geral das cores;
- O slogan será na cor preta com um espaçamento maior entre as letras.

#### **4.4.4.1.3.1 Cores da fachada**

A fachada terá as cores verde claro que representa o novo, refrescante, arejado e o branco (ausência de cor) que representa pureza.

#### **4.4.4.1.4 Composição do letreiro na fachada**

De acordo com pesquisa realizada, a vista do leitor foi educada para num letreiro, seguir uma diagonal desde a parte superior, à esquerda, até a parte de baixo, à direita.

Com essa informação criou-se então o letreiro como segue:

**Figura 3:** Letreiro do Fama Supermercado



**FONTE:** Elaborado pelo autor, 2005.

Como a intenção do logotipo da empresa é representá-la e o slogan é uma síntese desta representação, reservou-se a parte superior esquerda para destacar o logotipo perante o primeiro contato visual do leitor e mais a direita, um pouco abaixo colocou-se o slogan sobre o logotipo de fundo de maneira discreta de modo que possa ser visto e lido mas sem se destacar mais que o nome Fama Supermercado, que virá no canto direito.

Portanto o leitor queira ou não lerá e perceberá na maioria das vezes todo o composto do letreiro.

#### **4.4.5 Serviços (atendimento)**

Preocupado em satisfazer às necessidades de seus clientes bem como surpreendê-los de forma positiva, o Fama procurará ter além da infra-estrutura da empresa, de sua fachada diferenciada e controle de giro dos produtos, usar como vantagem competitiva, os serviços prestados pelo estabelecimento, citados nos pontos fortes da Matriz SWOT deste trabalho; tudo para valorizar o cliente preocupando em satisfazer suas necessidades bem como surpreendê-lo de forma positiva.

#### **4.4.6 Planos de pesquisa e desenvolvimento (P&D)**

O fama procurará estar sempre informado sobre as novidades, tendências, formas de exposições e tudo que venha de encontro com seus objetivos.

Terá assinatura de revistas voltadas ao ramo varejista, principalmente no cenário Supermercadista.

#### **4.4.7 Preço**

Para a determinação do preço de venda foram considerados:

- Os preços praticados pelos concorrentes;
- Os custos fixos e variáveis da empresa;
- Margem de contribuição (lucro operacional bruto);
- Ponto de equilíbrio.

#### **4.4.8 Promoção**

O Fama estará buscando parcerias com fornecedores para sempre estar realizando promoções com intuito de: além de vender produtos, estará indiretamente persuadindo os clientes a entrarem no supermercado, aumentando o fluxo de pessoas e conseqüentemente realizando outras vendas.

#### **4.4.9 Distribuição**

A distribuição será em domicílio, com rigor na pontualidade da entrega esperada pelo cliente, completando a missão proposta pela empresa: "Suprir as necessidades dos clientes em tempo real".

O Fama procurará meios de tornar seu atendimento ágil, evitando espera por parte dos clientes.

#### 4.4.10 Propaganda

Como o Fama terá como principal diferencial sua imagem, utilizará a propaganda persuasiva<sup>4</sup> procurando divulgar esta imagem de forma que o cliente ao vê-lo ou ouvir o nome do mesmo, já o associe como um supermercado que procura fazer mais por ele, para tanto será utilizado, outdoors, cartazes, rádio local, faixas e outros. É um dos objetivos da propaganda boca-a-boca<sup>5</sup> que com certeza dará um retorno mais expressivo ao empreendimento.

#### 4.5. PLANO FINANCEIRO

Nas páginas seguintes, temos as tabelas do plano financeiro a que se refere este plano de negócio. Assim, as projeções do corpo deste trabalho considera um faturamento de R\$ 15.000,00/mês, No entanto, pode ser visto ANEXADO (ANEXOS item "5. PROJEÇÃO PESSIMISTA DO FATURAMENTO") as mesmas demonstrações aqui apresentadas, porém, considerando um cenário pessimista com faturamento de R\$ 10.000,00/mês.

##### 4.5.1. Investimentos

**Tabela 4: Investimentos**

Item	Discriminação	Quantidade	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$
<b>1</b>	<b>Máquinas e Equipamentos</b>			<b>1.760,00</b>
	Balança mecânica	1,00	200,00	200,00
	Calculadora	1,00	10,00	10,00
	Bicicleta cargueira	1,00	250,00	250,00
	Freezer	1,00	1.300,00	1.300,00
<b>2</b>	<b>Instalações , Montagem e Fretes</b>			<b>150,00</b>
	Reforma inicial	1,00	150,00	150,00
<b>3</b>	<b>Móveis e Utensílios</b>			<b>1.140,00</b>
	Check-out (1,50m x 2,30m)	1,00	200,00	200,00
	Baleiro	1,00	120,00	120,00
	Prateleiras (0,40m x 3,00m x 1,70m)	2,00	140,00	280,00
	Prateleira (0,40m x 4,50m x 1,70m)	1,00	180,00	180,00
	Prateleiras (0,40m x 1,50m x 1,70m)	3,00	80,00	240,00
	Prateleira (0,40m x 1,10m x 1,70m)	1,00	60,00	60,00
	Cadeira	1,00	60,00	60,00
	<b>TOTAL</b>			<b>3.050,00</b>

**FONTE:** Elaborado pelo autor, 2005.

<sup>4</sup> A propaganda persuasiva serve para mudar a preferência de marca.

<sup>5</sup> Propaganda boca-a-boca: É um método de promoção de consumidores, feito por consumidores e para consumidores.

#### 4.5.2. Custos

Custos fixos não variam em função da produção ou venda dos produtos e serviços. Aqui são classificadas, normalmente, despesas gerais e administrativas e alguns gastos operacionais.

Custos variáveis variam em função de alterações no volume de produção ou venda dos produtos e serviços. Aqui são classificadas, normalmente, gastos operacionais, de vendas e impostos.

No quadro a seguir são identificadas e classificadas as despesas mais comuns, que podem ser usadas como referência.

**Tabela 5: Custos**

Discriminação	Valor ( R\$ )	
	Média Mensal	Anual
<b>1. Custos Fixos</b>	<b>808,83</b>	<b>9.706,00</b>
Pró-labore	300,00	3.600,00
Encargos sociais (11% do salário)	33,00	396,00
Aluguel	200,00	2.400,00
Água/telefone/energia	95,00	1.140,00
Honorários contábeis	70,00	840,00
Lanche/alimentação	30,00	360,00
Materiais de consumo e expediente	10,00	120,00
Depreciação (10% de investimentos)	24,17	290,00
Manutenção	16,67	200,00
Outros	30,00	360,00
<b>2. Custos Variáveis</b>	<b>12.905,13</b>	<b>154.861,54</b>
Material de embalagem	16,67	200,00
Custo de aquisição da mercadoria	11.538,46	138.461,54
SIMPLES Federal (5,5%)	900,00	10.800,00
ICMS (~=3%) => (débito - crédito)	450,00	5.400,00
<b>3. Custo Total ( 1 + 2 )</b>	<b>13.713,96</b>	<b>164.567,54</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

#### 4.5.3. Plano de vendas

**Tabela 6: Plano de vendas**

Produtos/Serviços	Partic. %	Quantidades	
		Média Mensal	Anual
No Estado	100	15.000,00	180.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>15.000,00</b>	<b>180.000,00</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

#### 4.5.4. Demonstrativo de resultado do exercício

Este quadro evidencia o resultado do empreendimento.

**Tabela 7: DRE**

Regime Tributário : SIMPLES		
Descrição	Valor ( R\$ )	
	Média Mensal	Anual
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>15.000,00</b>	<b>180.000,00</b>
Vendas a vista (52%)	7.800,00	93.600,00
Vendas a prazo (48%)	7.200,00	86.400,00
<b>(-) Dedução de Vendas</b>	<b>1.350,00</b>	<b>16.200,00</b>
SIMPLES Federal (6%)	900,00	10.800,00
ICMS (~=3%) => (débito - crédito)	450,00	5.400,00
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	<b>13.650,00</b>	<b>163.800,00</b>
<b>(-) Custos Variáveis</b>	<b>11.555,13</b>	<b>138.661,54</b>
Material de embalagem	16,67	200,00
Custo de aquisição da mercadoria	11.538,46	138.461,54
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>2.094,87</b>	<b>25.138,46</b>
<b>(-) Custos Fixos</b>	<b>808,83</b>	<b>9.706,00</b>
Pró-labore	300,00	3.600,00
Encargos sociais (11% do salário)	33,00	396,00
Aluguel	200,00	2.400,00
Água/telefone/energia	95,00	1.140,00
Honorários contábeis	70,00	840,00
Lanche/alimentação	30,00	360,00
Materiais de consumo e expediente	10,00	120,00
Depreciação (10% de investimentos)	24,17	290,00
Manutenção	16,67	200,00
Outros	30,00	360,00
<b>(=) Resultado Líquido</b>	<b>1.286,04</b>	<b>15.432,46</b>
<b>(-) Custo de oportunidade (19,56%)</b>	<b>224,65</b>	<b>2.695,79</b>
<b>(=) Lucro econômico</b>	<b>1.061,39</b>	<b>12.736,68</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Observação: a inadimplência não foi mencionada, embora é um fator que merece atenção, mas como a estrutura do empreendimento será pequena e de acordo com pesquisas realizadas em mini mercados semelhante ao que trata este em questão, pode-se constatar que a inadimplência é muito irrisória, não sendo pressuposto para inibir o resultado líquido do negócio

#### 4.5.5. Capital de giro

É o capital necessário para dar sustentabilidade financeira à empresa. A determinação do capital de giro leva em consideração a necessidade de recursos que a empresa precisa para financiar seus clientes e níveis de estoque por um determinado período e as disponibilidades existentes.

**Tabela 8: Capital de Giro**

Discriminação	Valor / Mês ( R\$ )
<b>1. USOS</b>	<b>20.107,44</b>
Caixa e Bancos	1.368,98
Produtos / mercadorias	11.538,46
Financiamento das vendas	7.200,00
<b>2. FONTES</b>	<b>9.375,31</b>
Fornecedores	7.692,31
Impostos e Contribuições	1.350,00
Salários e Encargos a Pagar	333,00
<b>NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO ( 1 - 2 )</b>	<b>10.732,13</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

#### Premissas de Cálculo:

##### USOS

**Caixa e Banco** n° dias  
 (( custo total - depreciação ) / 360 dias x n° dias de caixa mínimo )

##### Estoques

Estoque de materias p/ embalagem n° dias  
 ( valor de materias embalagem / 360 dias x n° de dias de estocagem )  
 Estoque de produtos/mercadorias n° dias  
 ( valor de produtos ou mercadorias / 360 dias x n° de dias de estocagem )

Obs: na definição do prazo de estocagem deve-se levar em consideração o prazo de entrega dos bens, ou seja começar a partir da colocação do pedido.

##### Financiamento das vendas

% de vendas a prazo %  
 Prazo médio de recebimento n° dias  
 (( valor total vendas x % vendas prazo ) / 360 x prazo médio recebimento)

##### FONTES

##### Fornecedores

% de compras a prazo %  
 Prazo médio de pagamento n° dias  
 (( valor total compras x % compras prazo ) / 360 x prazo médio pagamento)

##### Impostos

Prazo médio de pagamento n° dias  
 ( valor dos impostos / 360 dias x prazo médio de pagamento )  
 em média o prazo de recolhimento dos tributos pode ser de 15 dias

##### Salários e Encargos a Pagar

Prazo médio de pagamento n° dias  
 ( valor dos salários e encargos / 360 dias x prazo médio de pagamento )  
 em média o prazo de pagamento pode ser de 15 dias

#### 4.5.6. Indicadores econômicos

**Tabela 9:** Indicadores econômicos

<b>1. Lucratividade ( % ) ( <math>RL / RLV \times 100</math> )</b>	<b>9,42%</b>	
Receita líquida de vendas ( RLV )	163.800,00	
Resultado líquido ( RL )	15.432,46	
<b>2. Prazo de retorno do investimento ( anos/mês )</b>	<b>0,89</b>	<b>10,72</b>
Investimento total ( I )	13.782,13	
Resultado líquido ( RL )	15.432,46	
<b>3. Ponto de equilíbrio ( <math>Pe = CF / Im</math> ) ( Valor R\$/ano/mês )</b>	<b>69.498,29</b>	<b>5.791,52</b>
Receita operacional bruta ( RO )	180.000,00	
Custo fixo ( CF )	9.706,00	
Custo variável ( CV )	154.861,54	
Margem de Contribuição ( $MC = RO - CV$ )	25.138,46	
Índice Margem Contribuição ( $Im = MC / RO$ )	0,14	

**FONTE:** Elaborado pelo autor, 2005.

## 5. CONCLUSÃO E RESULTADOS

A realização deste plano de negócio expressiu primeiramente a vontade de ser o próprio patrão, ou seja, implantar e desenvolver um negócio e, em segundo lugar, por ser um caminho de exercer na prática as teorias e conhecimentos adquiridos em sala de aula. Ao longo deste foi comprovado a viabilidade de sua implantação, e como foi demonstrado no Plano Financeiro, todo capital investido no negócio terá retorno (payback) aproximadamente no décimo primeiro mês. Sendo aceitável em face de apresentar uma lucratividade de 9,42% ao mês, índice este considerado como bom levando em conta por ser um empreendimento de pequenas dimensões e com baixo investimento.

O ponto de equilíbrio com base em pesquisa realizada em mini mercados locais, será atingido no primeiro ou no mais tardar no segundo mês.

Com estes resultados, leva a crer com bases seguras que os objetivos traçados neste plano de negócio para o supermercado, serão atingidos com êxito.

A implantação deste supermercado também trará benefícios fiscais ao município, estado e nação, além de gerar empregos conforme seu crescimento.

Portanto fica a seguinte passagem: o empreendedor deve fazer as coisas acontecerem com honestidade, objetividade, firmeza emocional e intelectual de forma a atingir resultados satisfatórios em suas operações comerciais (RESNIK, 1990).

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** São Paulo: Cultura, 1999.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitiva.** São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A. A.; NIKBARHT, Ehsan. **Administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMOS Jr., Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** Rio de Janeiro, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel dos. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 05 nov. 2005.

*Revisado por*



# **ANEXOS**

# 1. EMPRESA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**Empresa:** Mercearia Bom Pastor

**Caracterização:** Minimercado

**Histórico:**

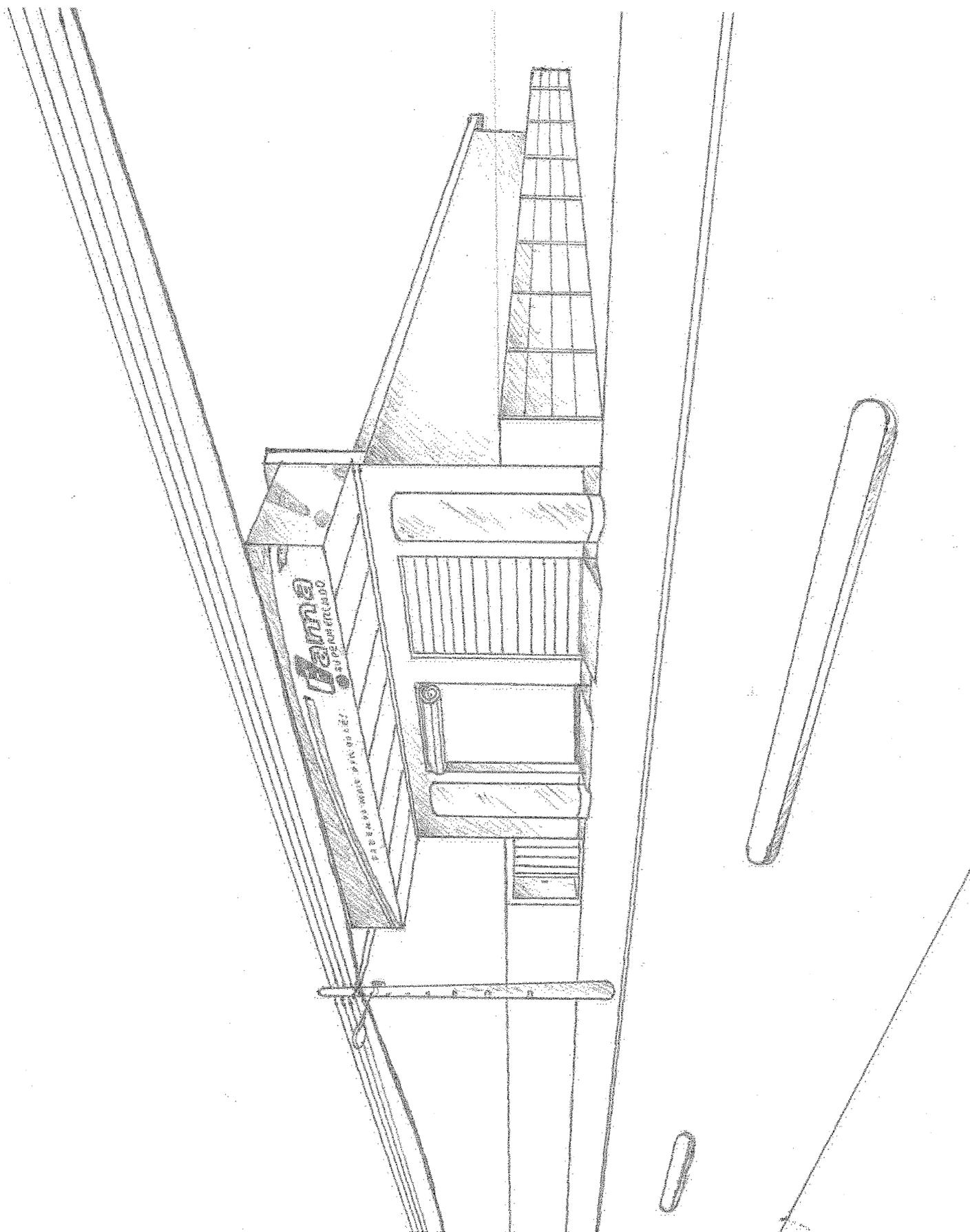
A mercearia Bom Pastor, fundada em 19 de outubro de 2001, surgiu da iniciativa do Sr. João Teixeira de Faria, após ter trabalhado por aproximadamente 4 anos em um supermercado da região, onde adquiriu experiência, o que lhe deu segurança para compreender seu próprio negócio. Começou com prédio alugado e hoje já possui sede própria e está crescendo consideravelmente no bairro em que atua.

**Figura 1:** Organograma – Mercearia Bom Pastor.

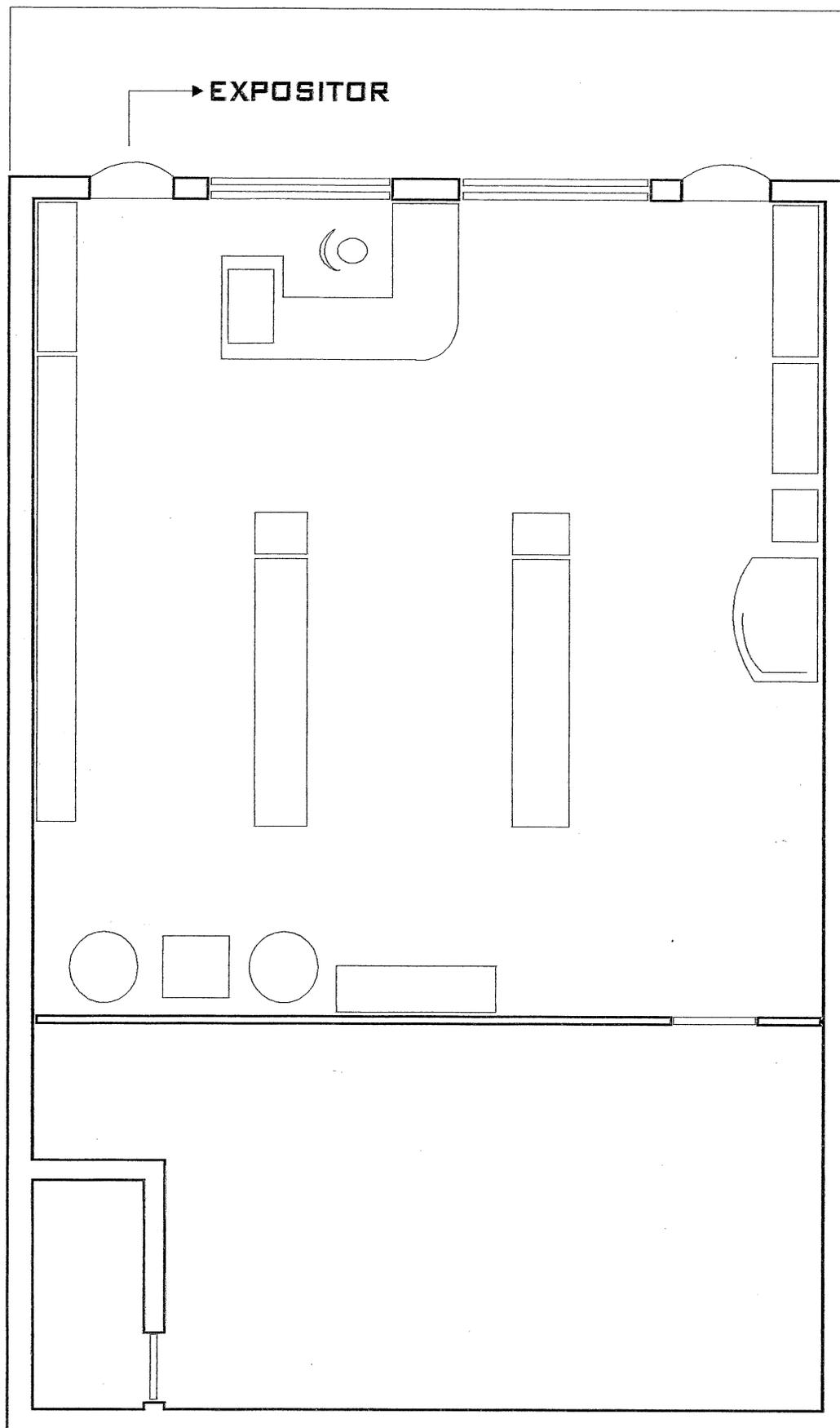


**FONTE:** Elaborado pelo próprio autor, 2005.

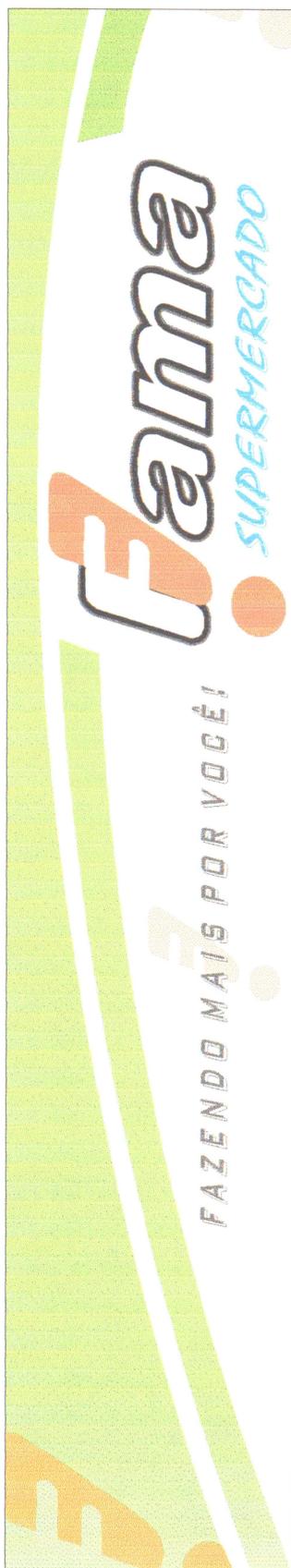
## 2. PROJEÇÃO ILUSTRATIVA DO FAMA SUPERMERCADO (FACHADA)



### 3. PLANTA BAIXA DO FAMA SUPERMERCADO



#### 4. LETREIRO DO FAMA SUPERMERCADO



## 5. PROJEÇÃO PESSIMISTA DO FATURAMENTO

### 5.1. INVESTIMENTOS

Tabela 1: Investimentos

Item	Discriminação	Quantidade	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$
<b>1</b>	<b>Máquinas e Equipamentos</b>			<b>1.760,00</b>
	Balança mecânica	1,00	200,00	200,00
	Calculadora	1,00	10,00	10,00
	Bicicleta cargueira	1,00	250,00	250,00
	Freezer	1,00	1.300,00	1.300,00
<b>2</b>	<b>Instalações, Montagem e Fretes</b>			<b>150,00</b>
	Reforma inicial	1,00	150,00	150,00
<b>3</b>	<b>Móveis e Utensílios</b>			<b>1.140,00</b>
	Check-out (1,50m x 2,30m)	1,00	200,00	200,00
	Baleiro	1,00	120,00	120,00
	Prateleiras (0,40m x 3,00m x 1,70m)	2,00	140,00	280,00
	Prateleira (0,40m x 4,50m x 1,70m)	1,00	180,00	180,00
	Prateleiras (0,40m x 1,50m x 1,70m)	3,00	80,00	240,00
	Prateleira (0,40m x 1,10m x 1,70m)	1,00	60,00	60,00
	Cadeira	1,00	60,00	60,00
	<b>TOTAL</b>			<b>3.050,00</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

## 5.2. CUSTOS

Custos fixos não variam em função da produção ou venda dos produtos e serviços. Aqui são classificadas, normalmente, despesas gerais e administrativas e alguns gastos operacionais.

Custos variáveis variam em função de alterações no volume de produção ou venda dos produtos e serviços. Aqui são classificadas, normalmente, gastos operacionais, de vendas e impostos.

No quadro a seguir são identificadas e classificadas as despesas mais comuns, que podem ser usadas como referência.

**Tabela 2: Custos**

Discriminação	Valor ( R\$ )	
	Média Mensal	Anual
<b>1. Custos Fixos</b>	<b>808,83</b>	<b>9.706,00</b>
Pró-labore	300,00	3.600,00
Encargos sociais (11% do salário)	33,00	396,00
Aluguel	200,00	2.400,00
Água/telefone/energia	95,00	1.140,00
Honorários contábeis	70,00	840,00
Lanche/alimentação	30,00	360,00
Materiais de consumo e expediente	10,00	120,00
Depreciação (10% de investimentos)	24,17	290,00
Manutenção	16,67	200,00
Outros	30,00	360,00
<b>2. Custos Variáveis</b>	<b>8.558,97</b>	<b>102.707,69</b>
Material de embalagem	16,67	200,00
Custo de aquisição da mercadoria	7.692,31	92.307,69
SIMPLES Federal (5,5%)	550,00	6.600,00
ICMS (~=3%) => (débito - crédito)	300,00	3.600,00
<b>3. Custo Total ( 1 + 2 )</b>	<b>9.367,81</b>	<b>112.413,69</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

## 5.3. PLANO DE VENDAS

**Tabela 3: Plano de vendas**

Produtos/Serviços	Partic. %	Quantidades	
		Média Mensal	Anual
No Estado	100	10.000,00	120.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>10.000,00</b>	<b>120.000,00</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

#### 5.4. DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Este quadro evidencia o resultado do empreendimento.

**Tabela 4: DRE**

Regime Tributário : SIMPLES		
Descrição	Valor ( R\$ )	
	Média Mensal	Anual
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>10.000,00</b>	<b>120.000,00</b>
Vendas a vista (52%)	5.200,00	62.400,00
Vendas a prazo (48%)	4.800,00	57.600,00
<b>( - ) Dedução de Vendas</b>	<b>850,00</b>	<b>10.200,00</b>
SIMPLES Federal (5,5%)	550,00	6.600,00
ICMS (~=3%) => (débito - crédito)	300,00	3.600,00
<b>( = ) Receita Operacional Líquida</b>	<b>9.150,00</b>	<b>109.800,00</b>
<b>( - ) Custos Variáveis</b>	<b>7.708,97</b>	<b>92.507,69</b>
Material de embalagem	16,67	200,00
Custo de aquisição da mercadoria	7.692,31	92.307,69
<b>( = ) Margem de Contribuição</b>	<b>1.441,03</b>	<b>17.292,31</b>
<b>( - ) Custos Fixos</b>	<b>808,83</b>	<b>9.706,00</b>
Pró-labore	300,00	3.600,00
Encargos sociais (11% do salário)	33,00	396,00
Aluguel	200,00	2.400,00
Água/telefone/energia	95,00	1.140,00
Honorários contábeis	70,00	840,00
Lanche/alimentação	30,00	360,00
Materiais de consumo e expediente	10,00	120,00
Depreciação (10% de investimentos)	24,17	290,00
Manutenção	16,67	200,00
Outros	30,00	360,00
<b>( = ) Resultado Líquido</b>	<b>632,19</b>	<b>7.586,31</b>
<b>( - ) Custo de oportunidade (19,56%)</b>	<b>165,70</b>	<b>1.988,37</b>
<b>( = ) Lucro econômico</b>	<b>466,50</b>	<b>5.597,94</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Observação: a inadimplência não foi mencionada, embora é um fator que merece atenção, mas como a estrutura do empreendimento será pequena e de acordo com pesquisas realizadas em mini mercados semelhante ao que trata este em questão, pode-se constatar que a inadimplência é muito irrisória, não sendo pressuposto para inibir o resultado líquido do negócio

## 5.5. CAPITAL DE GIRO

É o capital necessário para dar sustentabilidade financeira à empresa. A determinação do capital de giro leva em consideração a necessidade de recursos que a empresa precisa para financiar seus clientes e níveis de estoque por um determinado período e as disponibilidades existentes.

**Tabela 5: Capital de Giro**

Discriminação	Valor / Mês ( R\$ )
<b>1. USOS</b>	<b>13.426,67</b>
Caixa e Bancos	934,36
Produtos / mercadorias	7.692,31
Financiamento das vendas	4.800,00
<b>2. FONTES</b>	<b>6.311,21</b>
Fornecedores	5.128,21
Impostos e Contribuições	850,00
Salários e Encargos a Pagar	333,00
<b>NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO ( 1 - 2 )</b>	<b>7.115,47</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

### Premissas de Cálculo:

#### USOS

**Caixa e Banco** nº dias  
*(( custo total - depreciação ) / 360 dias x nº dias de caixa mínimo )*

#### Estoques

Estoque de materias p/ embalagem nº dias  
*( valor de materias embalagem / 360 dias x nº de dias de estocagem )*

Estoque de produtos/mercadorias nº dias  
*( valor de produtos ou mercadorias / 360 dias x nº de dias de estocagem )*

Obs: na definição do prazo de estocagem deve-se levar em consideração o prazo de entrega dos bens, ou seja começar a partir da colocação do pedido.

#### Financiamento das vendas

% de vendas a prazo %  
 Prazo médio de recebimento nº dias  
*(( valor total vendas x % vendas prazo) / 360 x prazo médio recebimento)*

#### FONTES

##### Fornecedores

% de compras a prazo %  
 Prazo médio de pagamento nº dias  
*(( valor total compras x % compras prazo) / 360 x prazo médio pagamento)*

##### Impostos

Prazo médio de pagamento nº dias  
*( valor dos impostos / 360 dias x prazo médio de pagamento )*  
*em média o prazo de recolhimento dos tributos pode ser de 15 dias*

##### Salários e Encargos a Pagar

Prazo médio de pagamento nº dias  
*( valor dos salários e encargos / 360 dias x prazo médio de pagamento )*  
*em média o prazo de pagamento pode ser de 15 dias*

## 5.6. INDICADORES ECONÔMICOS

**Tabela 6:** Indicadores econômicos

<b>1. Lucratividade ( % ) ( <math>RL / RLV \times 100</math> )</b>	<b>6,91%</b>	
Receita líquida de vendas ( RLV )	109.800,00	
Resultado líquido ( RL )	7.586,31	
<b>2. Prazo de retorno do investimento ( anos/mês )</b>	<b>1,34</b>	<b>16,08</b>
Investimento total ( I )	10.165,47	
Resultado líquido ( RL )	7.586,31	
<b>3. Ponto de equilíbrio ( <math>Pe = CF / Im</math> ) ( Valor R\$/ano/mês )</b>	<b>67.354,80</b>	<b>5.612,90</b>
Receita operacional bruta ( RO )	120.000,00	
Custo fixo ( CF )	9.706,00	
Custo variável ( CV )	102.707,69	
Margem de Contribuição ( $MC = RO - CV$ )	17.292,31	
Índice Margem Contribuição ( $Im = MC / RO$ )	0,14	

FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.