

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
CAMPUS SARANDI**

**CASSIANO BRANDALISE**

**PLANO DE NEGÓCIO:  
Análise de viabilidade para a implantação de uma loja de conveniência –  
Sarandi/RS**

**SARANDI  
2019**

CASSIANO BRANDALISE

**PLANO DE NEGÓCIO:**

**Análise de viabilidade para a implantação de uma loja de conveniência –  
Sarandi/RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo, Campus de Sarandi, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Me. Rejane Duarte

SARANDI

2019

CASSIANO BRANDALISE

**PLANO DE NEGÓCIO:**

**Análise de viabilidade para a implantação de uma loja de convivência –  
Sarandi/RS**

Estágio supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Me Rejane Duarte UPF -  
Orientadora

Prof.  
UPF

Prof.  
UPF

SARANDI

2019

## RESUMO

BRANDALISE, Cassiano. **Plano de Negócio**: Análise de viabilidade para a implantação de uma Loja de Conveniência diuturna na cidade de Sarandi / RS. Sarandi, 2019. 108 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

Este estudo trata de Empreendedorismo, Plano de Negócio e Administração Estratégica, e todos os elementos que envolvem os temas, que compuseram o referencial teórico para auxiliar no desenvolvimento de uma pesquisa de opinião e na elaboração de um plano de negócio, com o objetivo geral de avaliar a viabilidade de empreender em uma loja de conveniência diuturna, na cidade de Sarandi / RS. Desse modo, os objetivos específicos determinados foram de compreender administração, gestão e planejamento estratégico; avaliar se há demanda de mercado para uma loja de conveniências; identificar o público-alvo do negócio; desenvolver um plano de negócio para o empreendimento pretendido; e analisar a viabilidade do negócio. O método utilizado no procedimento foi de uma pesquisa-ação. Na abordagem do problema tratou-se de uma pesquisa mista, quali-quantitativa e em vista do objetivo, a pesquisa foi descritiva. Seguindo todos os procedimentos recomendados para a elaboração do plano de negócio, a conclusão que se chegou foi de que, conforme a pesquisa de opinião para a sondagem do mercado, a ideia de dispor de uma loja de conveniências com horário diferenciado, estendido, é aprovada pelo público, que é formado em número, ligeiramente maior, de mulheres, eminentemente de jovens, solteiros, com grau de escolaridade razoavelmente bom, cuja renda familiar pode ser considerada média baixa, que trabalha e reside em Sarandi / RS. Conforme o plano de negócio desenvolvido, constatou-se que, se seguido o planejamento, o empreendimento é viável e não representa riscos, pois o investimento poderá ser recuperado em apenas 9 meses, com projeção de um lucro de R\$ 42.327,50 já no 10º mês.

**Palavras-Chaves:** Empreendedorismo. Loja de conveniências. Plano de negócio. Viabilidade do negócio.

## LISTA DE ABREVIATURAS

4 P'S – Produto, Praça, Preço, Propaganda

ago. – agosto

DINO – Divulgação de Notícias

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

ed. – edição

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

jun. – junho

jul. – julho

mai. – maio

n<sup>o</sup> – número

p. – página

R\$ – Reais

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Empresas

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

set. – setembro

s/p – sem página

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIR – Taxa Interna de Retorno

VPL – Valor Presente Líquido

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo empreendedor .....	17
Figura 2 – Variáveis do Macro ambiente e Micro ambiente .....	33
Figura 3 – Composto de marketing .....	35
Figura 4 – Planejamento por meio de cenários .....	37
Figura 5 – Cenários por forças ambientais .....	37
Figura 6 – Matriz SWOT e os tipos básicos de estratégias .....	41
Figura 7 – Processo de implantação do negócio .....	76
Figura 8 – Layout do local .....	81
Figura 9 – Perspectiva do local .....	81
Figura 10 – Estrutura organizacional .....	82
Figura 11 – Planejamento estratégico .....	83
Figura 12 – Fluxo de comercialização .....	89
Figura 13 – Logomarca .....	91

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero sexual .....	66
Gráfico 2 – Faixa Etária .....	66
Gráfico 3 – Estado civil .....	67
Gráfico 4 – Escolaridade .....	68
Gráfico 5 – Renda Familiar .....	71
Gráfico 6 – Local de residência e trabalho .....	72
Gráfico 7 – Percepção sobre o comércio de bebidas e alimentos na cidade .....	72
Gráfico 8 – Horário de funcionamento dos comércios de bebidas e alimentos não perecíveis .....	73
Gráfico 9 – Gênero de produtos que gostaria de comprar em loja de conveniências .....	74
Gráfico 10 – Uso de loja de conveniências diuturna no centro da cidade .....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimento estrutural (modelo) .....	52
Tabela 2 – Despesas administrativas (modelo) .....	53
Tabela 3 – Despesas operacionais e custo de serviços (modelo) .....	53
Tabela 4 – Demonstração de Resultado do Exercício (modelo) .....	55
Tabela 5 – Capital social .....	77
Tabela 6 – Folha de pagamento dos empregados.....	90
Tabela 7 – Folha de pagamento do pró-labore dos sócios .....	90
Tabela 8 – Total dos investimentos iniciais .....	93
Tabela 9 – Custos e despesas operacionais mensais .....	94
Tabela 10 – Projeção de faturamento médio mensal e anual .....	95
Tabela 11 – Demonstração do resultado do exercício para os três primeiros anos.	96
Tabela 12 – Payback .....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos empreendedores de sucesso .....	20
Quadro 2 – Elementos da estrutura de um plano de negócio .....	24
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico .....	45
Quadro 4 – Composto de comunicação de marketing mercadológico .....	47
Quadro 5 – Rentabilidade de ativo .....	54
Quadro 6 – Rentabilidade do patrimônio líquido .....	55
Quadro 7 – Valor Presente Líquido .....	57
Quadro 8 – Taxa Interna de Retorno .....	58
Quadro 9 – Fórmula para cálculo de tamanho de amostra .....	61
Quadro 10 – Classificação da empresa .....	65
Quadro 11 – Produtos oferecidos .....	86
Quadro 12 – Fornecedores .....	87
Quadro 13 – Plano de publicidade para os três primeiros anos .....	92

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>15</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO .....	15
<b>2.1.1</b>	<b>Empreendedor</b> .....	<b>16</b>
2.2	PLANO DE NEGÓCIO .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Estrutura geral de um plano de negócio</b> .....	<b>22</b>
2.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	25
<b>2.3.1</b>	<b>Gestão estratégica</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Planejamento estratégico</b> .....	<b>28</b>
2.3.2.1	<i>Missão</i> .....	30
2.3.2.2	<i>Visão</i> .....	31
2.3.2.3	<i>Valores</i> .....	32
2.3.2.4	<i>Análise ambiental</i> .....	33
2.3.2.5	<i>Análise SWOT</i> .....	39
2.3.2.6	<i>Objetivos e metas</i> .....	41
2.3.2.7	<i>Estratégias</i> .....	43
2.3.2.8	<i>Competitividade estratégica</i> .....	43
2.3.2.9	<i>Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico</i> .....	45
<b>2.3.3</b>	<b>Plano de marketing</b> .....	<b>45</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Plano operacional</b> .....	<b>47</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Plano de recursos humanos</b> .....	<b>48</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Plano financeiro</b> .....	<b>50</b>
2.3.6.1	<i>Rentabilidade</i> .....	53
2.3.6.2	<i>Viabilidade econômica</i> .....	56
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>59</b>

3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	59
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	60
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA .....	61
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	62
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	63
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....	64
4.2	PESQUISA DE OPINIÃO PARA A SONDAÇÃO DO MERCADO .....	65
<b>4.2.1</b>	<b>Gênero sexual do pesquisado .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Faixa etária do participante da pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Estado civil do pesquisado .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Escolaridade do questionado .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Renda familiar média dos participantes .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Local de residência e trabalho dos pesquisados .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Percepção quanto ao comércio de produtos alimentícios na cidade de Sarandi .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.8</b>	<b>Opinião sobre os horários dos comércios de bebidas e alimentos não perecíveis na região .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.9</b>	<b>Gênero de produtos que gostaria de comprar se tivesse uma loja funcionando diuturnamente em Sarandi .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.10</b>	<b>Caso houvesse uma loja de conveniência diuturna no centro da cidade de Sarandi, faria uso? .....</b>	<b>75</b>
4.3	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO NEGÓCIO .....	76
4.4	CONTRATO SOCIAL .....	77
4.5	OBRIGAÇÕES FISCAIS E TRIBUTÁRIAS .....	79
4.6	PLANO OPERACIONAL .....	80
<b>4.6.1</b>	<b>Estrutura física .....</b>	<b>80</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Estrutura organizacional .....</b>	<b>82</b>
4.7	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	83
<b>4.7.1</b>	<b>Missão .....</b>	<b>83</b>
<b>4.7.2</b>	<b>Visão .....</b>	<b>84</b>
<b>4.7.3</b>	<b>Análise do ambiente externo e interno .....</b>	<b>84</b>
<b>4.7.4</b>	<b>Objetivos e metas .....</b>	<b>85</b>

<b>4.7.5</b>	<b>Estratégias</b>	<b>85</b>
<b>4.7.6</b>	<b>Planejamento mercadológico</b>	<b>85</b>
4.7.6.1	<i>Dimensionamento do mercado</i>	85
4.7.6.2	<i>Produtos comercializados</i>	85
4.7.6.3	<i>Fornecedores</i>	87
4.7.6.4	<i>Público alvo</i>	88
4.7.6.5	<i>Avaliação da concorrência</i>	88
4.7.6.6	<i>Processo de comercialização</i>	88
4.8	PLANO DE RECURSOS HUMANOS	89
4.9	PLANO DE MARKETING	90
<b>4.9.1</b>	<b>Estratégia da marca</b>	<b>90</b>
<b>4.9.2</b>	<b>Plano de publicidade</b>	<b>91</b>
4.10	PLANO FINANCEIRO	92
<b>4.10.1</b>	<b>Investimento patrimonial inicial</b>	<b>92</b>
<b>4.10.2</b>	<b>Custos e despesas operacionais mensais</b>	<b>93</b>
<b>4.10.3</b>	<b>Rentabilidade</b>	<b>94</b>
4.10.3.1	<i>Projeção de receitas</i>	95
4.10.3.2	<i>Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</i>	96
<b>4.10.4</b>	<b>Viabilidade econômica</b>	<b>96</b>
4.10.4.1	<i>Período de recuperação do investimento (Payback)</i>	96
4.11	RECOMENDAÇÕES	97
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>99</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os princípios dos tempos, o homem buscou atender suas necessidades básicas com as atividades de caça e pesca, em seguida iniciou a desenvolver à agricultura, artesanatos e manufaturas, tecer tecidos entre outras inúmeras atividades. Esta produção, a princípio, se destinava ao consumo próprio, aos poucos as técnicas foram aperfeiçoadas, devido ao uso de ferramentas primitivas.

Com o avanço da produção começaram a surgir sobras. No início as sobras eram descartadas, depois utilizadas como moeda de troca por produtos diferentes, não produzidos localmente. Surgiam ali as atividades comerciais. Não demorou muito e as trocas foram substituídas pelas moedas e bancos. Teve-se o início do progresso, com a distribuição e abastecimentos a comunidade. Em torno dos anos de 1700, as pequenas cidades começaram a ser abastecidas por uma espécie de estabelecimentos comerciais.

No século XIX, com a Revolução Industrial, houve grande crescimento populacional nas cidades, atividades de comércio de produtos e serviços foram crescendo cada vez mais, afim de atender uma nova demanda necessária e desejada pelos consumidores da época. Iniciou-se um novo ciclo, a partir do vínculo econômico entre os setores primários, secundários e terciários – da agricultura, da indústria e do comércio – sendo um setor impulsionado pelo outro, como ocorre até nos dias atuais.

A primeira loja de departamentos surgiu em Paris, em 1850. Em 1912 os Estados Unidos inauguraram a primeira loja de autoatendimento – *cash and carry*, ou pague e leve – onde os preços eram colocados nas prateleiras e expositores e os clientes podiam escolher entre um produto com preços e qualidade diferentes.

Em 1930, também nos Estados Unidos, em New York, foi aberto o *King Kullen*, com as características semelhantes a dos supermercados atuais, que derrubaram os preços caíram e aumentaram as margem de lucro, conseqüentemente, tiveram aprovação dos consumidores. No Brasil as novidades começaram a chegar em 1953.

Estas modalidades foram se espalhando pelo mundo. Porém, nem todas as modalidades comerciais podem ser praticadas pelo autoatendimento, existem algumas categorias que não agradam, como alguns produtos da seção de perecíveis, que ainda precisam ser atendidas por alguém detrás do balcão.

Nos estados Unidos surgiu também a última grande novidade do setor, que buscava suprir as pequenas emergências, em pequenas compras, também no formato

de autoatendimento – a “*convenience store*”, “loja de conveniência”. Estas lojas levaram comodidades aos consumidores, mantendo-se abertas em horários alternativos, em que os demais comércios se encontravam com as portas fechadas, possibilitando à população adquirir produtos, em pequena quantidades, para eventuais necessidades.

A prática de criar produtos e serviços se caracteriza pelo surgimento de uma demanda latente, demanda essa identificada por observação e através da utilização de pesquisas e estudos científicos, obtidos através de experimentos, utilizando vários modelos, nos diversos conceitos das ciências sociais.

Nesse sentido, as organizações precisam executar bem as funções de planejamento, organização, administração, direção, controle e, sobretudo, ter um conhecimento do mercado em que atuam, desenvolvendo estratégias competitivas, ajustadas ao ambiente da empresa e ao mercado atuante, para que o negócio seja viável, rentável e os investimentos iniciais sejam recuperados no menor tempo possível.

Neste contexto se insere o marketing, desempenhando um papel social, em primeiro plano de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, outras vezes para identificar se em uma determinada região ou população há mercado para determinados produtos e serviços, novos ou já existentes, então estimular o consumo (COBRA, 2017).

Diante do exposto, constando o quanto é importante conhecer as trajetórias e evoluções do mundo dos negócios, este estudo buscou seguir todos os passos indicados por especialistas na área da Administração de Empresas, para desenvolver um Plano de Negócio para empreender em uma loja de conveniências no Município de Sarandi/RS, avaliando a viabilidade do negócio, minimizando os riscos e dimensionando-o para o futuro.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Observa-se que as pessoas buscam por soluções mais próximas de seus ritmos de vida. Observa-se a mudança de hábitos mais acelerado na população, mudança essa impulsionada pela necessidade de se enquadrar nas tendências do mundo moderno, quase sempre, incorporadas automaticamente à vida das pessoas.

Na busca por uma oportunidade de conquistar a tão sonhada independência financeira, verifica-se que os casos que obtiveram sucesso foram minimamente estudados e planejados.

Em vista disso e considerando que as lojas de conveniência, mesmo com queda da economia em 2015 e 2016, tiveram um crescimento acima do PIB, atingindo um faturamento de R\$ 7,4 bilhões e, em 2018, tiveram um crescimento de 4%, decidiu-se analisar se esse tipo de negócio é viável na cidade de Sarandi, RS. Assim, levando em conta a importância de que, um negócio para se tornar economicamente viável e que se solidifique no mercado, é primordial que seja desenvolvido um plano de negócio, pesquisando, calculando e avaliando todos os aspectos que envolvem a abertura e o investimento em um novo negócio (DINO, 2018).

O estudo se justifica na necessidade de esclarecer muitos questionamentos que se tem quando se pretende investir em um modelo de comércio que, embora não seja novo, não é convencional. Entender o comportamento do consumidor, suas necessidades, seu poder aquisitivo, bem como tomar ciência dos trâmites que envolvem o empreendedorismo, motivaram o desenvolvimento da pesquisa, cuja questão norteadora foi saber: **É VIÁVEL EMPREENDER EM UMA LOJA DE CONVENIÊNCIAS, DIUTURNA, NO MUNICÍPIO DE SARANDI/RS?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócio para avaliar a viabilidade de empreender em uma loja de conveniência em Sarandi, RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar se há demanda de mercado para uma loja de conveniências;
- Identificar o público-alvo do negócio;
- Desenvolver um plano de negócio para o empreendimento pretendido;
- Analisar a viabilidade do negócio.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica, para contextualizar e embasar a pesquisa. É importante definir todos os termos que possam dar margem a interpretações errôneas, indevidas. Como referem Lakatos e Marconi (2007, p. 162), “o uso de termos apropriados, de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada”.

O referencial teórico aborda os temas pertinentes e necessários para compreender o empreendedorismo, o que é ser empreendedor, os passos que são fundamentais para desenvolver um plano de negócio, a sua estrutura; traz definições sobre administração e gestão estratégica; conceitua os componentes do planejamento estratégico (missão, visão, valores, análise ambiental, análise SWOT, objetivos e metas, estratégias, competitividade estratégica) e menciona as vantagens e desvantagens do planejamento estratégico. A seguir é tratado o plano de marketing, o plano operacional, o plano de recursos humanos e o plano financeiro, calculando a rentabilidade e analisando a viabilidade econômica do negócio.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2015) ao final da década de 1990 o conceito de empreendedorismo começou a ser difundido, mas a partir do ano 2000, o tema começou a ganhar a importância merecida, existem vários fatores que justifiquem o interesse no assunto, nos Estados Unidos que por ser um país capitalista este assunto é referenciado ao extremo.

No caso no Brasil a maior preocupação é a criação e o fortalecimento de pequenas empresas, e que sejam duradouras, e com certeza o governo tem demonstrado uma atenção especial para o tema a fim de diminuir a taxa de mortalidade, dado a importância das mesmas para a economia que nos últimos anos tem se mostrado instável devido ao fenômeno chamado globalização causando impactos econômicos diretos nas empresas de maior porte e causando desemprego, quando esses profissionais percebem, estão do lado de fora das empresas sem a segurança de um emprego formal, aí decidem empreender.

De acordo com Maximiano (2011), as pessoas com vocação e oportunidades para empreender, ao passar por um anúncios e propagandas nas ruas, não pensam apenas de desfrutar do que está sendo ofertado, essas pessoas veem novas oportunidades, são capazes de ver uma forma de identificar e associar a uma oportunidade de criar uma ideia, e de alguma maneira de ser bem-sucedido.

Para se alcançar o sucesso precisa-se entender de marketing, somente após estudos científicos aprofundados se terá conhecimento das reais necessidades humanas e sociais, assim que as empresas e grandes organizações direcionam seus setores de criação e produtivo, de nada adianta empreender ou gastar tempo e dinheiro com pesquisas e projetos caros se não irá ter demanda esperada e assim ter êxito (KOTLER; KELLER, 2012).

Ainda para Dornelas (2015):

As transformações que o mundo vem passando, no decorrer dos tempos, os ciclos de revoluções tecnológicas vem cada vez em intervalos mais curtos, em especial no século XX onde o mundo passou por grandes criações e invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas, são poucas as pessoas que olham o que está por traz das invenções.

De acordo com os autores acima citados, identificar as oportunidades para entrar em um novo mercado ou descobrir um nicho de negócio, ainda não explorado em uma determinada região ou local, pode se dar através de observações por vocação e oportunidades. Para Dornelas (2015), devido as constantes modificações nos cenários econômicos e à globalização, a economia de uma país acaba interferindo na do outro.

Segundo Maximiano (2011), identificar oportunidades é uma questão de olhar as coisas e ver como elas foram feitas. Para complementar, Kotler e Keller (2012) dizem que a ciência do marketing pode auxiliar na identificação e criação de serviços e produtos de sucesso.

### **2.1.1 Empreendedor**

Não existem fórmulas e mecanismos formais para identificar oportunidades, na maioria das vezes é somente percebido pelo empreendedor que identifica um produto

ou serviço que pode gerar uma demanda e fazer que sejam consumidos, gerando receita, lucro e empregos (MENDES, 2017)

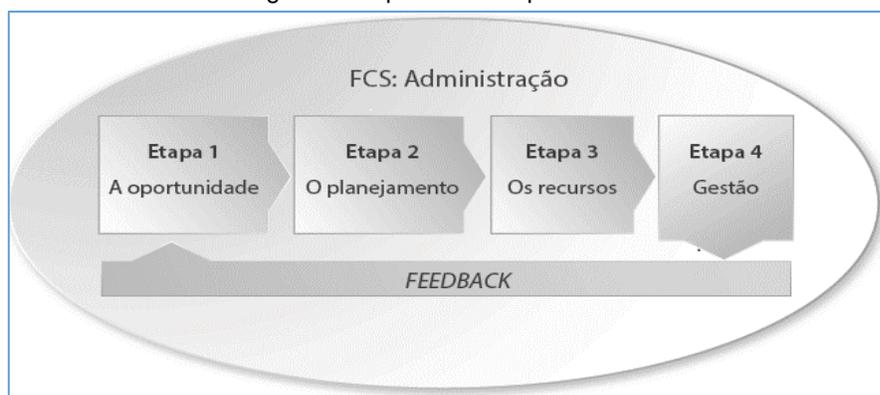
Portanto, antes de levar a ideia adiante é preciso entender e saber de onde veio esta oportunidade, se é duradora, tecnológica ou governamental. É importante saber qual seria o capital envolvido, tempo de retorno. Se o empreendedor tivesse tempo e dinheiro suficiente para começar e recomeçar várias vezes seu negócio, seria mais fácil, e poderiam ser puladas algumas das etapas do processo de se tornar um empreendedor de sucesso. Segundo Mendes (2017, p. 35):

Iniciar uma empresa é uma experiência única e arriscada, embora seja fruto de um desejo maior: lucro e satisfação pessoal. Abrir uma empresa apenas para se distrair é algo distante da realidade dos empreendedores que conheço; portanto, a intenção é ganhar dinheiro, garantir a sobrevivência, gerar empregos e riqueza, além de reconhecimento e satisfação pessoal.

Embora não surja nada realmente novo, ocorrem muitas inovações no mercado e o desenvolvimento humano precisa dos empreendedores para acessarem as facilidades que o mercado disponibiliza. Sempre é possível fazer a mesma coisa de maneiras diferentes, proporcionando maior comodidade e trazendo bons resultados (BARROS NETO, 2018).

O processo de empreender não pode contar simplesmente com a sorte, como as pessoas de fora veem o empreendedor, é preciso usar uma série de técnicas e conceitos, nada acontece por acaso, tudo vem com muito trabalho duro e persistência, jornadas exaustivas onde não se pode simplesmente pedir demissão, a Figura 1 abaixo mostra algumas das etapas deste processo.

Figura 2 - O processo empreendedor



Fonte: Barros Neto (2018).

Os gestores, ao estabelecer as estratégias e objetivos da empresa, devem levar em consideração a relação entre causa e efeito, como os competidores reagirão ao investimento da empresa no mercado consumidor, bem como a rapidez que a empresa responderá às ações estratégicas dos competidores.

Segundo Drucker (2010, p. 39):

O interior de uma organização é de domínio da gerência e afirma que “um empreendedor que não aprende a gerenciar não durará muito, assim como uma gerência que não aprende a inovar”. Destaca, ainda, sobre a necessidade da organização “criar mudanças ao invés de reagir a elas”.

Nesse sentido, estudos que contribuem para diagnosticar como a empresa responde às provocações do ambiente, se constituem como uma ação relevante no delineamento de estratégias para a competitividade da organização.

Ainda, conforme Drucker (2010, p. 39):

A forma de reagir e até de provocar o ambiente (comportamento proativo) por parte da organização deve ser parte de uma decisão estratégica de seus dirigentes, e não apenas uma contingência do ambiente externo. O campo para uma pessoa gerir uma empresa é repleto de fatores que exigem do mesmo conhecimento que nem sempre pertence ao seu campo de domínio.

O modo de gerir uma empresa é repleto de fatores que exigem conhecimento do ambiente externo e visão de oportunidades. A estratégia é definida sob um manto de quatro níveis de incertezas. O primeiro deles reside na capacidade de se trabalhar o ambiente externo, com as melhores ferramentas de análise ambiental, ainda restará dúvida ao se traçar as estratégias da organização. O segundo fator refere-se às exigências para a atuação do administrador quanto à capacidade para aproveitar as oportunidades existentes no mercado e a definição do cenário de futuro, que em muitos casos não é praticado por gestores de pequenas empresas. O terceiro fator é a falta de recursos financeiros necessários para a contratação de profissionais qualificados, visando sanar o desconhecimento do assunto. O quarto fator se refere a dinâmica do ambiente competitivo e às técnicas de observação (COURTNEY *et al.*, 1999).

Portanto, esses fatores colaboram com os gestores para identificar o que as empresas concorrentes estão desenvolvendo quanto à atuação no mercado, novos produtos e serviços. Neste sentido, cabe destacar, ainda, o posicionamento de Drucker (2010), ao afirmar que um fato pode ser visto como oportunidade apenas se

houver uma estratégia definida para a empresa e esta estiver apta a trabalhar essa oportunidade. Assim, a elaboração do planejamento estratégico é a principal ferramenta, para obter o sucesso da empresa.

Se adquire habilidades através da ciência do pensamento com a finalidade de transformar em conhecimento para fazer gestão e tomar atitudes. O empreendedor de sucesso necessita absorver conhecimentos e habilidades a fim de transformá-las em táticas a fim de aplicar em seu negócio, estas experiências serão de fundamental importância para que possa tomar decisões, articular processos, negociar e definir táticas e estratégias, é fundamental para entender a comunidade ao seu redor, no dia a dia é essencial para o crescimento e integração de uma empresa junto à sociedade de onde ela será inserida, não há como sobreviver e se manter no mercado sem relacionamentos, técnicas e planejamento (SALGADO *et al.*, 2012).

As oportunidades não batem à porta, e é preciso correr atrás e saber reconhecer quando se deparar com uma, empreendedor é um indivíduo visionário, que consegue ver oportunidades onde os demais apenas veem apenas produtos e serviços para uso e consumo, mas somente ter ideias não basta, se às não colocar em práticas, o empreendedor é aquele tem uma ideia e consegue colocá-la em prática, a capacidade de empreender ao contrário do se fala não é uma característica nata da pessoa, essas características podem ser desenvolvidas, sendo assim com estudos e assim, qualquer indivíduo pode ser tornar um empreendedor (HALIKI, 2014).

O quadro abaixo procura evidenciar as qualidades e características que um empreendedor precisa ter, mas como já foi descrito pelos autores acima citados, cada um destes conjuntos de características não precisa necessariamente nascer com o empreendedor, são vários fatores que vão sendo incorporados e tornam-se em empreendimentos lucrativos e úteis para sociedade, trazendo benefícios e colaborando para o desenvolvimento de toda a comunidade.

Quadro 2 - Características dos empreendedores de sucesso

<b>Características dos empreendedores de sucesso</b>	
<b>São visionários</b>	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm habilidade de implementar seus sonhos.
<b>Sabem tomar decisões</b>	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso.
<b>São indivíduos que fazem a diferença</b>	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona transformando o que é possível em realidade.
<b>Sabem explorar ao máximo as oportunidades</b>	Para os visionários, as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.
<b>São determinados e dinâmicos</b>	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com vontade ímpar de "fazer acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
<b>São otimistas e apaixonados pelo que fazem</b>	Eles adoram o trabalho que realizam. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
<b>São independentes e constroem o próprio destino</b>	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino.
<b>Ficam ricos</b>	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
<b>São líderes e formadores de equipes</b>	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time.
<b>São bem relacionados (<i>networking</i>)</b>	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que auxiliam no ambiente externo da empresa, com clientes, fornecedores e entidades de classe.
<b>São organizados</b>	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
<b>Possuem conhecimento</b>	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.

Fonte: Halicki (2014)

Existem várias ferramentas para auxiliar o empreendedor no momento de criar seu próprio negócio, uma das mais completas e eficientes é o plano de negócios, o mesmo detalha por escrito as ações necessárias a serem adotadas, os possíveis erros do empreendimento, o que deve ser feito para alcançar os objetivos e principalmente se o negócio é viável ou não. A elaboração de um plano de negócio envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e permite ainda ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

## 2.2 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio serve de auxílio para a formação de um empreendimento, como um instrumento para projetar as ações futuras, de modo a perceber aos empresários melhores resultados nos seus objetivos.

Segundo Dolabela (2008, p. 80), “o plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa”. A sua importância reside no fato de que:

[...] é o próprio empreendedor que está diante de uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa, ou de não lançar um novo produto.

Da mesma forma, Degen (2009) afirma que o plano de negócios pode ser utilizado para o empreendimento de negócios novos e para o planejamento de empresas já estabelecidas, pois aumentam as chances de sucesso de um negócio.

Plano de negócio é o melhor instrumento para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. Desenvolve um planejamento é sinal de maturidade, pois, através do plano de negócio quem iniciar uma empresa terá mais segurança para alcançar o sucesso e também ampliar ou promover inovações.

Na definição de Rosa (2007, p. 10):

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Para pôr uma ideia em prática é preciso planejar a sua viabilidade, o que é feito através do plano de negócios. Para Salim *et al.* (2005, p. 3), “plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Longenecker (*apud* AIDAR, 2007, p. 73) entende que “o plano de negócios descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais, e financeiros dos negócios propostos para os primeiros três a cinco anos”.

O sucesso do empreendimento depende do desenvolvimento de três etapas:

- a) a primeira etapa consiste em identificar a oportunidade do negócio e coletar informações sobre ele;
- b) a segunda etapa consiste em desenvolver o conceito de negócio, através da coleta de informações, identificação de riscos, do levantamento de experiências similares e do potencial de lucro e crescimento, através dos quais se definirá a estratégia competitiva que será adotada;
- c) a terceira etapa é a implementação do empreendimento, que inicia pela elaboração do negócio, pelo levantamento das necessidades de recursos, bem como por suas fontes, até a sua completa operacionalização (DEGEN, 2009).

Mesmo depois de concretizada a implantação da empresa, o planejamento deve ser elaborado em cada novo empreendimento, lançamento de novo produto ou serviço, inovação ou transformação operacional etc., pois é uma maneira de minimizar os riscos do investimento.

### **2.2.1 Estrutura geral de um plano de negócio**

O plano negócios faz um detalhamento completo de uma empresa, estuda o funcionamento minucioso, faz o mapa completo do funcionamento da empresa, serve como um guia para o empreendedor e serve como ferramenta para negociações com bancos, fornecedores, agências de financiamentos e investidores. Como a planta de uma casa, o plano de negócios faz parte do projeto da empresa, que mesmo antes de ficar pronto, permite visões detalhadas de como irá ficar após a conclusão, sendo possível, nesta fase, fazer e refazer ajustes, afim de que sejam minimizados todos os erros que poderiam levar o projeto ao fracasso. O plano de negócios precisa ser elaborado e encaixado dentro do projeto da empresa, como uma peça fundamental para a sua solidez (MAXIMIANO, 2012).

Somente um plano de negócio não garante o sucesso de uma empresa, no entanto, quando for bem desenvolvido, as chances de sucesso do empreendimento são maiores, pois cria bases sólidas e confiáveis.

Segundo Bernardi (2014, p. 10):

O desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor ou o empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo do negócio.

O plano de negócio é formado por variáveis que se relacionam e permitem um melhor entendimento do negócio. Não existe uma estrutura rígida e específica para elaborar um plano de negócio, pois cada setor tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo estático que possa servir para todos os tipos de empreendimentos (DORNELAS, 2015).

Por possuírem conteúdo específico, os planos de negócios são diferentes, porém, de acordo com Baron e Shane (2007), antes de investir num empreendimento é preciso elaborar uma estrutura básica, respondendo as seguintes perguntas:

- Qual é a ideia básica para o novo produto ou serviço?
- Por que esse novo produto ou serviço é útil ou atraente e para quem?
- Como a ideia para o novo empreendimento será realizada, qual é o plano geral para a produção do produto, para sua comercialização, para lidar com a concorrência existente e potencial?
- Quem são os empreendedores, eles têm o conhecimento, experiência e habilidades exigidas para o desenvolvimento dessa ideia e para o funcionamento de uma nova empresa?
- Se o plano for projetado para o levantamento de fundos, quanto é preciso dispor, qual o tipo de financiamento, como ele será usado e como os empreendedores e as outras pessoas terão retorno sobre seu investimento?

Das recomendações de Baron e Shane (2007) elaborou-se um resumo dos principais elementos de um plano de negócio, apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Elementos da estrutura de um plano de negócio

<b>PARTE</b>	<b>CONTEÚDO</b>
<b>Capa</b>	É a primeira coisa visualizada por quem lê; deve ser de maneira limpa com informações necessárias e pertinentes
<b>Sumário</b>	Deve conter o título de cada parte do plano de negócio e a respectiva página.
<b>Sumário executivo</b>	Deve ter, de forma objetiva, todas as informações fundamentais do plano de negócio: descrição da oportunidade, descrição do negócio, retorno do investimento, caminho estratégico, competência dos sócios, elementos competitivos e a necessidade de capital.
<b>Apresentação do empreendimento</b>	Identificação do negócio, da empresa, setor de atividade, forma jurídica, enquadramento tributário e capital social.
<b>Dados de identificação</b>	Nome da empresa e o número da inscrição no CNPJ, caso não esteja registrado, apresentar o número do CPF dos sócios.
<b>Área de atuação</b>	Ramo do negócio que irá atuar.
<b>Forma jurídica</b>	Determina a maneira pela qual a empresa será tratada perante a lei: sociedade simples, sociedade empresaria, empresário e cooperativa de produção.
<b>Enquadramento tributário</b>	Regime simples ou regime normal para cálculo e o recolhimento dos impostos.
<b>Capital social</b>	O capital social é representado por todos os recursos dos empresários,
<b>Plano de marketing</b>	O plano de marketing busca orientar os processos decisórios da relação da empresa com os agentes do setor de atuação. Para definir as estratégias promocionais e a estrutura de comercialização.
<b>Análise dos clientes</b>	Identificar as características gerais dos clientes; identificar os interesses e comportamentos dos clientes; identificar onde estão os clientes potenciais.
<b>Análise dos concorrentes</b>	O comportamento dos concorrentes pode fornecer dicas muito importantes do setor de atuação da nova empresa, por isso deve-se estar em constante observação.
<b>Análise dos fornecedores</b>	Identificar os fornecedores potenciais de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matéria – prima, embalagens, mercadorias e serviços: entrar em contato e manter um cadastro atualizado. Devem ser realizadas pesquisas de: preço, qualidade, condições de pagamento e prazos de entrega.
<b>Promoções do empreendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços efetuada por um patrocinador.</li> <li>- Promoção é toda ação que tem objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os consumidores e clientes de consumir os seus produtos e não os dos seus concorrentes.</li> </ul> Estratégias mais utilizadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Propaganda em rádio, em jornais e em revistas.</li> <li>– Amostras grátis dos produtos.</li> <li>– Mala direta, folhetos e cartões de visita.</li> <li>– Catálogos de produtos.</li> <li>– Brindes e sorteios de prêmios.</li> <li>– Descontos de acordo com os volumes de compras.</li> <li>– Participação em feiras e eventos.</li> </ul>
<b>Estrutura de comercialização</b>	É forma como os produtos vão chegar ao mercado. Pode-se adotar canais, como vendedores internos e externos, representantes de venda, comissionados; regiões geográficas e cobertura de mercado; política e concentração de clientes; competências.

Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007).

O plano de negócio é uma ferramenta perfeita, para quando o empreendedor decide investir em um negócio e precisa começar a colocar em ordem suas ideias. Por meio dele é possível montar diversos cenários que apontarão a viabilidade ou não do empreendimento desejado (BARROS NETO, 2018).

Cada plano deverá ser elaborado de acordo com o seu público específico, assim, quando bem elaborado, facilitará o entendimento de todos os envolvidos, simplificando a sua execução.

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A estratégia de uma empresa consiste, primeiramente, no planejamento dos meios nos quais esta deve recorrer para alcançar os objetivos que definiu. É um plano no qual, as empresas estudam a melhor forma, para alcançar os seus objetivos, que pressupõe a definição de quais os recursos mais valorizados; e, quais devem ser utilizados para esse efeito, tendo em vista, um conjunto de fatores, tais como, a natureza e relevância dos objetivos, a cultura da empresa, o risco percebido e a inovação que é sempre constante (FREIRE, 2014).

Uma das componentes estratégicas reside na própria cultura da empresa que valoriza uma diferenciação que assenta no valor dos seus colaboradores, e na sua atitude no mercado, que se caracteriza por uma dedicação contínua aos seus clientes, com os quais forma uma parceria verdadeira e duradoura (FREIRE, 2014).

Planejar é projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, com a certeza da situação em que as ações acontecerão (ALBRECHT, 1994). A formulação e implementação de estratégias empresariais são um processo de gestão visando à tomada de decisão, a médio e em longo prazo, envolvendo decisões relativas à definição de negócios, objetivos de desenvolvimento e, muito em especial a fatores chaves de sucesso. No entanto, quando os objetivos forem alcançados, os gestores deverão estabelecer novos objetivos, que poderão dar um novo sentido à organização (AMORIM, 2012).

É a partir da análise do ambiente interno e externo que os responsáveis poderão definir seus objetivos, uma vez que estarão atentos às oportunidades e ameaças existentes (OLIVEIRA, 2010).

Quanto à importância da definição dos objetivos na organização, pode-se dizer que a empresa que tem seus objetivos mostra aos *stakeholders*, tanto internos quanto externos, suas intenções. Orientam os colaboradores na redução de dúvidas e motivam, indicando a direção a ser seguida e serve para interação de todos dentro da empresa. A organização que possui seus objetivos, é uma organização focada, buscando alcançar o que foi determinado e faz com que a desenvoltura da empresa tenha padrão de execução, o que facilita para avaliar o desempenho da equipe (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Kaplan e Norton (2000), destacam cinco princípios observados nas organizações focalizadas na estratégia:

- Princípio 1 – Traduzir a estratégia em termos operacionais – o BSC recorre a mapas estratégicos, que representam uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Cada indicador do BSC passa a integrar uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com vetores que induzirão a essas consequências. Desta forma, o mapa estratégico descreve o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros.
- Princípio 2 – Alinhar a organização à estratégia – é necessário criar sinergias por meio da integração das atividades, caso a empresa possua unidades segregadas e independentes. Estas sinergias resultantes das interações devem ser reconhecidas explicitamente nas estratégias e nos *scorecards* das unidades individuais.
- Princípio 3 – Transformar a estratégia em tarefa de todos – para se tornarem organizações focalizadas na estratégia é essencial comprometer e alinhar todos os empregados com a estratégia, pois, na verdade, os funcionários é que irão, efetivamente, implantá-la.
- Princípio 4 – Converter a estratégia em processo contínuo – é preciso utilizar um processo de “loop duplo”, integrando gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica. Na gestão de operações, o orçamento atua como sistema de gestão da estratégia, os relatórios do BSC possibilitam monitorar o progresso em relação à estratégia e adoção de ações corretivas necessárias. Desta forma, o *scorecard* atua como elemento central de

coesão do processo de aprendizado estratégico, conectando o processo de controle das operações com o processo de controle e aprendizado para monitoramento da estratégia.

- Princípio 5 – Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva – o BSC pode ser considerado uma ferramenta gerencial para motivar e empreender a mudança e a liderança executiva que elabora o BSC e o transforma em orientador para propagá-lo por toda a organização.

Vale salientar a importância, na gestão estratégica da empresa, de observar o que foi planejado, para assegurar sua manutenção no mercado atual e o seu crescimento econômico.

### **2.3.1 Gestão estratégica**

A gestão estratégica é a forma de conduzir todos os planejamentos propostos pela organização, desde a elaboração de metas, objetivos e conduzir, controlar e avaliar todas as etapas, a fim de saber se estão seguindo conforme o planejado para assegurar uma boa execução das atividades e conquista de resultados. A finalidade da gestão estratégica consiste em estabelecer um elo entre o futuro e o presente, entre o ambiente externo e a organização. Visa a assegurar a sobrevivência e o crescimento da empresa e acompanhar se as atividades estão sendo adequadamente desempenhadas (TAVARES, 2010).

A gestão estratégica surgiu para auxiliar na implementação do planejamento estratégico, visando assegurar as mudanças organizacionais que se darão em virtude dos processos para o desenvolvimento do planejamento. Para que o planejado caminhe de maneira eficiente é necessário o comprometimento de todos os colaboradores e acompanhamento do líder. Não existe somente uma forma de gestão estratégica, isso irá depender de cada organização, de acordo com suas particularidades, mas de forma geral a gestão estratégica implica em aprendizagem e aprimoramento (COSTA, 2007).

O gestor estratégico deverá saber liderar com todo o processo planejado, saber conduzir as atividades, comunicar e orientar a todos de forma clara e objetiva. Assim irá alcançar excelência na execução do planejamento estratégico. A eficácia do

planejamento estratégico dependerá da sua execução. Daí a importância da gestão estratégica nas organizações, porquanto não basta apenas formular a estratégia; é preciso fazê-la funcionar (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

A gestão estratégica é uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro e inclui no mínimo três etapas distintas: o planejamento estratégico; a execução e o controle (PEREIRA, 2009).

Segundo Pereira (2009, p. 10), o planejamento é a primeira etapa da gestão estratégica, que objetiva (a) identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; (b) identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua; (c) conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo, e as ações que serão realizadas para alcançá-los afetam a organização como um todo.

### **2.3.2 Planejamento estratégico**

Atualmente a elaboração do planejamento estratégico organizacional, como ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas, dentro do mercado extremamente competitivo que ora se apresenta, tem relevante importância para o sucesso e manutenção da mesma, diante dos avanços e da competitividade atual.

Planejar é tomar decisões para o futuro, afirma Maximiano (2011, p. 131):

As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]. A elaboração do planejamento estratégico é peça fundamental para a continuidade operacional da organização, ele estabelece a diretriz para onde a empresa quer chegar, destacando seus objetivos e metas e qual a direção a ser tomada. Sendo também responsável por gerar indicadores para acompanhar o nível de desempenho no mercado, bem como as práticas de gestão interna da empresa.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica, para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela

empresa, visando a otimização grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento estratégico determina o que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor. De maneira geral, planejar estrategicamente uma organização significa definir um método eficaz de utilização dos recursos disponíveis visando atingir um posicionamento cobiçado. Ou seja, com uma estratégia bem estruturada, a empresa terá metas e diretrizes, estabelecidas de maneira coerente, além, de ações pensadas e projetadas, para alcançar os objetivos propostos (SEBRAE, 2017).

Matos e Chiavenato (1999, p. 30) apresentam as cinco principais características de um planejamento estratégico:

- está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- é orientado para o futuro, longo prazo;
- envolve organização como um todo, é sistêmico;
- deve ser uma construção consensual, com aceitação de todos os envolvidos;
- é uma forma de aprendizagem a partir do momento em que a empresa passa a aprender a adaptar-se ao seu ambiente competitivo e mutável.

Resumidamente, pode-se dizer que o planejamento estratégico enseja responder a três questões principais: Onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá? Para tanto, o SEBRAE (2017) sugere seguir uma linha de orientação do trabalho, como, por exemplo: (a) análise do cenário; (b) definição de objetivos; (c) definição de estratégias; e (d) elaboração de um programa de ações.

Para a elaboração do planejamento estratégico é imprescindível realizar primeiramente o diagnóstico estratégico, esse estudo vai determinar como está a situação para a empresa, em todos os aspectos referentes à realidade externa e interna.

O diagnóstico é um estudo detalhado de toda a organização, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo da empresa. A estratégia empresarial deverá ser criada após a análise de todos os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que a empresa tiver, a fim de diagnosticar qual é a real situação da empresa perante o ambiente em que se encontra (TAVARES, 2010).

De acordo com Oliveira (2007):

Um eficiente diagnóstico irá estudar a competitividade da organização, seu portfólio de produtos e serviços, o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças, os recursos disponíveis para a realização de suas atividades, sua estrutura e os processos de se conquistar os objetivos propostos. Após isso, é feita uma avaliação dos dados e será possível verificar se há problemas na estratégia da empresa ou se está tudo de acordo para uma gestão adequada.

Para a elaboração do diagnóstico estratégico são necessárias várias análises, tais como: a identificação da missão empresarial, visão, análise do ambiente em que a empresa está inserida, o estabelecimento dos seus objetivos e, posteriormente, elaborar as ações estratégicas a serem seguidas (AMORIM, 2012).

Para Matos e Chiavenato (1999) o planejamento estratégico de uma empresa deve, em primeiro lugar, estar orientada pela estratégia corporativa, que é traduzida pela missão e visão. Depois, outras etapas são elaboradas:

- a) declaração da missão, visão e valores ou políticas;
- b) análise ambiental – do ambiente interno (microambiente): pontos fortes e pontos fracos da organização; e do ambiente externo (macroambiente): ameaças e oportunidades;
- c) formulação de objetivos e metas;
- d) definição das estratégias;
- e) implementação do plano estratégico;
- f) controle e *feedback*.

Essas etapas visam responder a questões fundamentais: o que fazer, o porquê de fazer, como fazer, quando fazer e onde chegar.

#### 2.3.2.1 Missão

A missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe; é determinada pelo motivo que ela desenvolve suas atividades, onde estarão

estabelecidos seus propósitos, ou seja, são os compromissos que a empresa cria para cumprir com sua missão, é o seu papel perante o mercado (TAVARES, 2010).

A missão deve estar clara a todos os integrantes da organização, ela deve ser entendida como uma identificação a ser seguida. Ao estipular a missão da empresa, os gestores devem se atentar para os diversos fatores que compõem o desenvolvimento de sua missão, ela deve ser focalizada no sentido da satisfação das necessidades dos clientes, uma vez que, a satisfação do cliente trará benefícios para a empresa e ela conseguirá o sucesso (OLIVEIRA, 2007).

A finalidade da missão é auxiliar, a gestão dos esforços das pessoas para uma direção, diante da especificação de seus principais compromissos; evitar desgastes e falta de foco perante a execução do plano estratégico, fundamentar a alocação de recursos da organização e alinhar a formulação das políticas empresariais para o alcance dos objetivos estabelecidos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

#### 2.3.2.2 Visão

A elaboração da visão é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização. Uma visão pode fornecer um mapa da direção futura e gerar entusiasmo por essa direção. Pode estabelecer ordem no caos e ainda fornecer um critério para medição do êxito (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A visão da empresa é a forma dela se projetar no futuro, ver como quer estar depois de um determinado tempo. A visão é o pensamento estratégico, é olhar para o futuro e ver que lugar que se quer estar; determina o destino de uma organização a longo prazo, um incentivo para perseguir sonhos (SALIM *et al.*, 2005).

A visão da empresa é um objetivo de longo prazo. É definir o que será sua empresa no futuro em termos de importância, participação no mercado ou desempenho. A intenção é deixar claros os macros objetivos, de tal forma que as atividades e ações desenvolvidas estejam em sintonia com esses objetivos. Diante do desafio de planejar em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, a Visão passou a ter importância fundamental na construção do futuro de pessoas, organizações, cidades e países (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

No planejamento estratégico de uma empresa a Visão não pode expressar a vontade de uma pessoa apenas, deve ser o resultado harmônico de um grupo de pessoas, pois desta maneira será ampla e compartilhada pelo todo.

A Visão é conceituada como os limites em enxergar, que os proprietários e principais executivos da empresa têm, dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, que proporciona o grande delineamento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2007).

A Visão da empresa propõe como se quer a organização no futuro, isto é, os resultados que se almeja e as características que são necessárias desenvolver para se chegar aos resultados, proporcionando controle e direção dos objetivos estabelecidos. Ela é muito importante, pois é a partir dela que seus colaboradores poderão se identificar ou não com o que a empresa pretende passar para os outros.

### 2.3.2.3 Valores

As crenças e princípios orientadores das atividades e operações de uma empresa, somados ao comportamento geral dos seus membros, formam os valores. A declaração de valores ajuda para uma reação rápida e decisiva em caso de situações inesperadas. Porém, é fundamental que todos os colaboradores conheçam e abracem os valores, pois neles serão baseadas todas as ações dentro da organização (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Os valores são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos funcionários e nas relações da empresa com os clientes, fornecedores e parceiros (SEBRAE, 2014). Eles dizem no que a empresa acredita, de que forma quer ser vista perante sociedade, pautado na ética e na responsabilidade, buscando alcançar os objetivos, usando como referência sua visão e missão (BERNARDI, 2014).

Os valores devem espelhar tudo aquilo que é importante para a organização. Por isso, dois importantes fatores devem ser considerados: (a) devem ser associados aos princípios nos quais a empresa acredita; (b) que todos os envolvidos com a empresa, dos funcionários aos clientes, tenham interesses distintos e é importante

reconhecer o maior número possível de perspectivas diferentes (TIFFANY; PETERSON, 1998).

#### 2.3.2.4 Análise ambiental

A análise ambiental no planejamento estratégico busca: a) conhecer os pontos fortes e como melhor utilizá-los; b) conhecer e eliminar seus pontos fracos; c) conhecer e usufruir das oportunidades externas; d) conhecer e evitar as ameaças externas; e) buscar um efetivo plano de trabalho (OLIVEIRA, 2007).

São muitas as variáveis e junções de fenômenos ambientais que podem apresentar algum tipo de interferência no plano de negócio e nas organizações. As possíveis tendências podem dizer muito sobre o que vai interferir nos negócios. O macro ambiente trata do cenário geral e são incontrolláveis, enquanto que as variáveis do micro ambiente são aquelas que se pode controlar (CARDOSO, 2016). A Figura 2 mostra as variáveis do macro e micro ambientes.

Figura 2 - Variáveis do Macro ambiente e Micro ambiente



Adaptada de Chiavenato, 2008, p. 32

### Análise externa

No diagnóstico estratégico do ambiente externo os participantes do grupo de planejamento verificam, em todos os níveis da organização, as ameaças e as oportunidades.

Andion e Fava (2002) definem oportunidades e ameaças da seguinte maneira:

- a) oportunidades – são fatores do ambiente geral ou da indústria que, se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Exemplo: as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial;
- b) ameaças – são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. Exemplo: entrada de um novo concorrente forte no mercado, a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa, a diminuição da demanda etc.

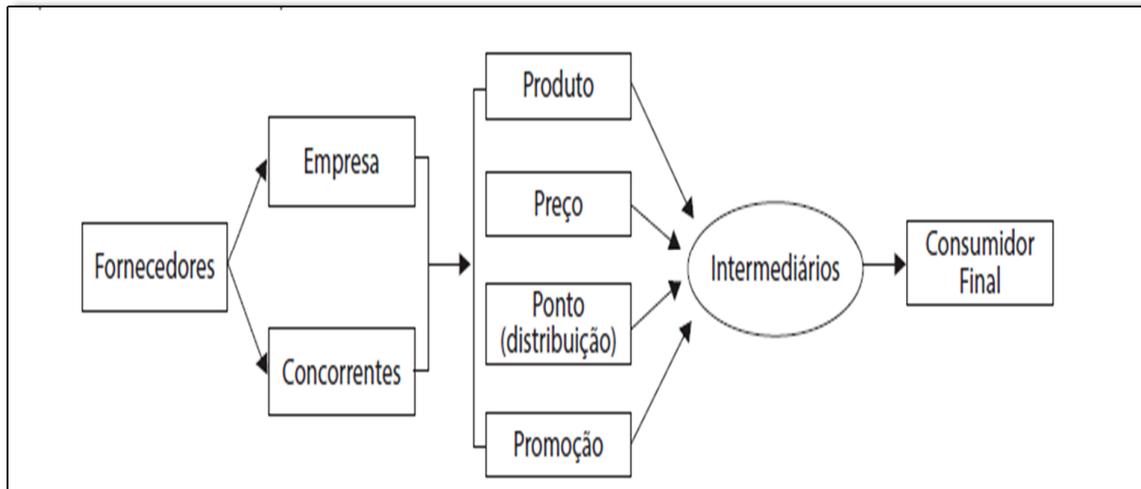
De acordo com Oliveira (1995, p. 66), ao analisar o ambiente externo, o executivo deve identificar todas as oportunidades, e cada uma é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma 'carteira estratégica' de oportunidades.

Para a área mercadológica, especificamente, normalmente se faz a análise do composto de marketing, ou seja, do produto, preço, promoção e praça (os 4 P's), que, com base em Oliveira (1995), são assim compreendidos:

- produto - variedade do produto, qualidade, design, nome da marca, serviços, garantias etc.;
- preço - preço nominal, descontos, prazos para pagamentos e condições de crédito.
- promoção - promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto
- praça - canais, cobertura, pontos de venda, estoque e transporte.

Todos os elementos do composto de marketing são criados e estabelecidos para atender os clientes do mercado-alvo, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Composto de marketing



Fonte: Cobra (2017)

Outra forma de visualizar o ambiente externo é através da análise das cinco forças competitivas propostas por Porter (1996): novos entrantes, compradores, produtos substitutos, fornecedores e concorrentes. Trata-se de uma ferramenta para análise do ambiente competitivo. Conhecendo as cinco forças e suas implicações na organização é possível adotar estratégias adequadas para cada situação.

Para a inserção no mercado e conquistar uma posição de destaque é necessário, antes de iniciar as atividades com o consumidor, observar e analisar, além das oportunidades e ameaças, outras influências do ambiente externo que poderão alterar o curso normal das estratégias delineadas para a empresa. A análise dos cenários é outra forma para evitar surpresas e dificuldades com inconvenientes corriqueiros, de fácil solução, mas que podem se tornar problemas de maior repercussão.

Os cenários são ferramentas utilizadas para a análise do ambiente externo, projetando possíveis situações futuras, auxiliando na elaboração da estratégia para a organização. Quanto melhor a elaboração e análise do cenário, maior a probabilidade de acerto das decisões estratégicas, e mais ágil e fácil será a mudança de estratégia, de acordo com as modificações no ambiente.

Para Schwartz (*apud* RIBEIRO, 2006, p. 188), “cenário é uma ferramenta utilizada para ordenar a percepção de alternativas para o ambiente futuro, já que as decisões de hoje nela terão efeito”.

Na prática, explica Schwartz (*apud* RIBEIRO, 2006, p. 190), cenários são:

Ferramentas de trabalho para orientar empresas e governos, como um referencial para exame de alternativas e tomada de decisões, rumo a um objetivo estratégico. Embora possam se valer de diferentes escopos e horizontes futuros, os cenários são utilizados, normalmente, para a formulação de opções de longo prazo, de modo a contribuir para a formação de uma visão compartilhada de negócios e objetivos a serem realizados, levando em consideração as dificuldades conjunturais e as restrições de uma visão de curto prazo.

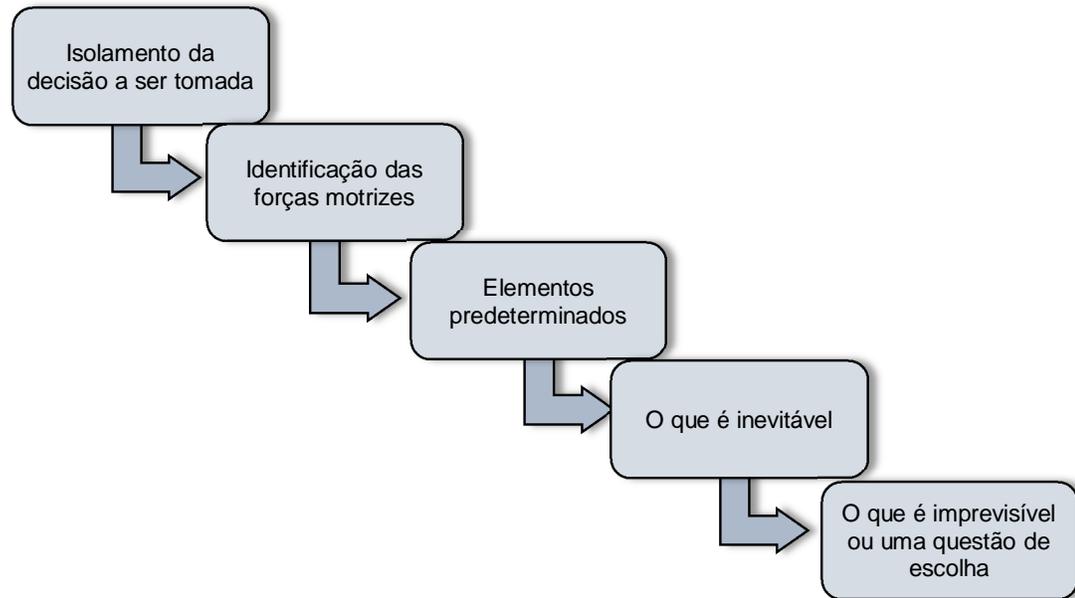
O planejamento por meio de cenários, de acordo com Ribeiro (2006, p. 190), também é usado para:

- identificar possíveis oportunidades de negócios;
- testar a estratégia em múltiplos cenários;
- monitorar a execução da estratégia;
- pesquisar mudanças no ambiente para determinar as estratégias que deverão ser adaptadas/alteradas para a sobrevivência dos negócios;
- reduzir as incertezas em relação à capacidade da liderança de promoção de ajustes;
- promover a percepção e a geração de novas oportunidades;
- incrementar a qualidade do pensamento estratégico.

Planejar por meio de cenários evita que ocorra falta ou o excesso de previsão de mudança quando se precisa tomar uma decisão, pois, conforme Fahey e Randall (*apud* RIBEIRO, 2006, p. 190), diferente da previsão tradicional ou da pesquisa de mercado, os cenários apresentam “‘imagens’ alternativas e potenciais de futuro, levando em consideração a velocidade da mudança em todas as áreas – o que poderia e o que pode acontecer – e não focando somente na extrapolação de tendências, com base em informações passadas ou presentes”.

O planejamento por meio de cenários segue passos sistematizados e identificáveis, através de um processo altamente interativo e imaginativo, conforme demonstra a Figura 4 a seguir:

Figura 4 - Planejamento por meio de cenários



Fonte: Elaborado pelo autor (2019), com base em Ribeiro (2006).

Esses fatores são priorizados de acordo com sua importância e incerteza. Essa ação resulta na elaboração cuidadosa de três ou quatro cenários. De acordo com Ribeiro (2006, p. 201), “caso os cenários sejam elaborados de acordo com os passos descritos, serão capazes de traduzir movimentos de alguns indicadores principais, em um conjunto ordenado de implicações específicas para a empresa”.

Na elaboração de um planejamento por meio de cenários, os segmentos, ou forças ambientais, que normalmente são analisadas são a sociocultural, a legal, a política/governamental, a econômica e a tecnológica, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 – Cenários por forças ambientais



Fonte: Elaborado pelo autor (2019), com base em Andion e Fava (2002).

Com base na lição de Andion e Fava (2002) pode-se definir essas forças ambientais do seguinte modo:

- a) sociocultural – preferências, tendências populacionais, cultura, nível educacional, estilo de vida, distribuição etária e geográfica da população alvo da empresa;
- b) legal – leis, impostos, taxas aplicáveis ao setor;
- c) política/governamental – políticas governamentais de incentivo e/ou restrição, influências políticas e de demais grupos de interesse;
- d) econômica – juros, câmbio, renda, nível de emprego, inflação, índices de preços;
- e) tecnológica – pesquisa e desenvolvimento de produtos na área, avanços tecnológicos e custos envolvidos.

#### Análise interna

A análise do ambiente interno visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para direcionar o processo de planejamento, “pois é a partir dessa análise que se saberá com quais os recursos se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa”, afirmam Andion e Fava (2002, p. 31).

É importante ressaltar que a análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição com relação aos produtos *versus* mercados (OLIVEIRA, 2006).

#### Pontos fortes:

- características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado;
- situação que proporciona uma vantagem no ambiente organizacional;
- em tese esta é uma variável controlável, pois a organização pode interferir mais rapidamente;
- pode-se dizer que é o reconhecimento das competências da organização.

### Pontos fracos:

- limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado;
- também pode ser controlável;
- pode ser chamada de incompetência ou possibilidade de melhoria.

Dentro da análise do ambiente interno, além de pontos fortes e fracos, devem ser considerados os pontos neutros, pois, muitas vezes não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa. Na definição de Oliveira (2006, p. 69), o ponto neutro é:

Uma variável que pode ser identificada na organização, mas sua influência positiva ou negativa não pode ser mensurada no momento pelo administrador, por não existirem, até então, critérios ou parâmetros norteadores para tal avaliação ou classificação.

Depois de realizada a análise do ambiente interno, o gestor poderá identificar claramente as suas principais vantagens competitivas e os seus pontos fracos. Nessa fase é fundamental a compatibilização das informações obtidas na análise dos ambientes interno e externo.

### *2.3.2.5 Análise SWOT*

A análise SWOT, ou análise Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) é uma forma de planejar as várias tendências, oportunidades, falhas e ameaças que a empresa pode sofrer. Cabe ao administrador, gerenciar qual será a melhor forma de lidar com essas variações; de acordo com a capacidade da empresa, e, só após a realização da análise SWOT, é possível criar estratégias empresariais e estabelecer quais são seus fatores críticos de sucesso, para, então, elaborar ações para combater os pontos que prejudicam o seu crescimento (FISCHMANN; ALMEIDA, 2011).

Ferrel *et al.* (2000, p. 62) explicam:

A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa, o modelo trata das forças e fraquezas em dimensões – chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional.

É por meio da análise SWOT que pode ser criado o planejamento estratégico de uma empresa, uma vez que, o planejamento estratégico é uma técnica administrativa, que, por meio de estudos do ambiente em que a empresa está inserida; visa mostrar quais são suas oportunidades e ameaças e seus pontos fortes e fracos, e, estabelecer o propósito da direção que a organização deverá seguir para cumprir com sua missão (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

Wright (2000, p. 86) reitera:

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fortes que podem ser corrigidos.

A análise SWOT é uma ferramenta eficiente e de muita importância na verificação da situação da empresa. É um método simples, porém eficiente. Através da realização da análise SWOT, é possível identificar os pontos fortes e fracos e, estabelecer as estratégias, aproveitar as oportunidades e ações para minimizar das ameaças existentes no ambiente interno e externo, focalizando na administração estratégica da empresa.

O modelo SWOT é um tipo de análise imensamente útil para definir qual será a estratégia adotada pela empresa para atingir suas metas. Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento (KOTLER; KELLER, 2006, p. 52).

A correta aplicação da análise SWOT permite às empresas obterem as informações necessárias dos impactos que o ambiente externo pode causar e uma correta avaliação do ambiente interno. É importante que cada organização tenha um modelo próprio de informações, que apresente a sua realidade.

Silveira (2001, p. 211) diz mais:

A associação entre as vantagens competitivas e pontos fortes, entre restrições e pontos fracos – no ambiente interno – e entre condições favoráveis no ambiente e oportunidades; e entre barreiras no ambiente e ameaças permite a organização avaliar seu posicionamento estratégico e fornece informação vital para o processo de planejamento estratégico...

A Figura 6 a seguir apresenta a Matriz SWOT, utilizada para analisar os ambientes interno e externo, identificando as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças do empreendimento.

Figura 6 – Matriz SWOT e os tipos básicos de estratégias

		ANÁLISE INTERNA	
		Predominância de Pontos Fracos (Coeficientes?)	Predominância de Pontos Fortes (Coeficientes?)
ANÁLISE EXTERNA	Predominância de Ameaças (Coeficientes?)	<b>Sobrevivência</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Redução de custos</li> <li>– Desinvestimento</li> <li>– Liquidação de negócio</li> </ul>	<b>Manutenção</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabilidade: manter um estado de equilíbrio ameaçado</li> <li>– Nicho: focaliza a necessidade dos clientes</li> <li>– Especialização: reduz custos pela produção em massa</li> </ul>
	Predominância de Oportunidades (Coeficientes?)	<b>Crescimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inovação</li> <li>– Internacionalização</li> <li>– <i>Joint venture</i></li> <li>– Expansão</li> </ul>	<b>Desenvolvimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– De mercado</li> <li>– De produtos</li> <li>– Financeiro</li> <li>– De capacidade</li> <li>– De estabilidade</li> <li>– De diversificação: horizontal, vertical, mista, concêntrica, interna, conglomerativa.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Dornelas (2015).

A análise de SWOT aponta a direção para o desenvolvimento de planos de marketing mais para a empresa. Para tanto, é necessário fazer uma avaliação completa das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que podem existir no ambiente externo e interno das empresas.

#### 2.3.2.6 Objetivos e metas

Os objetivos e metas correspondem sua essência, precisam definir como a empresa gostaria de ser reconhecida, sua importância para a economia e sociedade onde ela está inserida. Na definição objetivos e metas a empresa deve alcançá-lo, mas porem sempre na direção da visão que foi definida, auxiliando na elaboração das estratégias que garantam o sucesso da empresa (WILDAUER, 2011). Dornelas (2008, p. 147) colabora com o assunto, dizendo que “os objetivos e metas são o referencial

do planejamento estratégico, o que a empresa busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados”.

Para Tachizawa e Resende (2000), os objetivos organizacionais podem ser definidos como alvo ou situação que a organização deve atingir, determinando para onde deve dirigir seus esforços, traduzindo de forma mais concreta o foco de sua atuação. Então, os objetivos organizacionais são os alvos que se pretende alcançar, de acordo com prazo previamente definido. Quando o objetivo é geral atinge toda a organização, quando é específico o interesse será de um determinado setor (recursos humanos, serviços gerais, marketing, financeiro, vendas etc.).

Estabelecer metas é importante, como afirmam Trzeciak *et al.* (2010, p. 76),

transmite para a força de trabalho o foco em resultados de curto e longo prazos, gerando a mobilização das pessoas e instrumentos para a tomada de decisão e o exercício da liderança. Portanto, as metas estabelecem os padrões quantitativos esperados para avaliar o êxito da implementação das estratégias formuladas ao longo do tempo e são usadas para a comparação sistemática com os resultados obtidos, mantendo nesses o foco da gestão.

Trzeciak *et al.* (2010, p. 76) afirmam, ainda, que para o acompanhamento adequado das metas, é necessário que elas se enquadrem no modelo SMART:

- Específica (*Specific*) – metas definidas específicas do que se quer alcançar;
- Mensurável (*Measurable*) – metas que possam ser medidas;
- Atingíveis (*Attainable*) – metas que possam ser atingidas pela equipe;
- Realista (*Realistic*) – metas que sejam condizentes com a realidade da empresa;
- Temporais (*Timely*) – metas que tenham um tempo definido para serem atingidas.

Já Ribeiro (2015) recomenda que antes de formular as metas para o período de planejamento se faça a análise SWOT. Para atingir as metas, é necessário que os objetivos atendam a quatro critérios:

- 1) hierarquia – do mais para o menos importante; dos amplos para os específicos; da empresa para departamentos, para áreas e para pessoas;
- 2) quantificar – por exemplo, aumentar em 15% a taxa de retorno em dois anos;
- 3) ser realista – deve surgir de análise criteriosa e não de anseios e desejos;

- 4) ter consistência – não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente.

Simplificando, Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) explicam que existem “padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, em seu aspecto quantitativo são chamados de metas”.

#### *2.3.2.7 Estratégias*

Depois que os gerentes envolvidos no processo estratégico analisaram o ambiente e determinaram a direção organizacional, através do desenvolvimento de uma declaração de missão e dos objetivos, estão prontos para formular estratégias. Formular estratégias consiste em um processo para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como, com os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo. Baseado neste contexto, “[...] o conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas”, explica Maximiano (2011, p. 203).

Certo (2003, p. 157) entende “a formulação de estratégias como o processo de determinação dos cursos de ação adequados para atingir objetivos organizacionais e, assim, concretizar a finalidade organizacional”. É nas situações mais difíceis, que uma boa estratégia se constitui fator de vital importância para a superação dos momentos complexos.

#### *2.3.2.8 Competitividade estratégica*

Freire (2014), em seu artigo “Estratégia nas Organizações”, explica que as indústrias devem considerar as seguintes estratégias:

- a) estratégia de liderança de custos – Tem como principal aspecto o custo, ou seja, o preço. Procura a adotar formas e meios de produzir com baixo custo, otimizando os processos;

- b) estratégia de diferenciação – tem como objetivo vender um produto diferente dos demais existentes no mercado e com uma qualidade elevada em relação aos demais;
- c) estratégia de estabilidade – tem como objetivo evoluir e manter o produto, de forma que não o altere muito para não correr risco futuramente. está muito relacionada com o lucro ameaçado;
- d) estratégia de crescimento – tem como objetivo a busca constante em novos produtos ou mercados, porém a essa estratégia é arriscada e necessita de muita análise de mercado e processos;
- e) estratégia de desinvestimento – consiste em liquidar ou vender produtos ou processos para obter recursos financeiros para pagamento de contas;
- f) estratégias internas e externas – são aplicadas tanto internamente nas empresas como externamente em busca de melhorias nos processos, vendas, entre outros;
- g) estratégia relacionada ou conglomerada – é uma estratégia relacionada à diversificação de produtos e ou de mercados;
- h) estratégia horizontal ou vertical – horizontal: é a estratégia que visa aquisição de outras empresas ligada ao mesmo tipo de negócio, que tem como objetivo aumentar as vendas e lucros; vertical: é a estratégia que visa aquisição de empresas de diversas áreas a fim de diversificar os produtos e o mercado.

Para competir em âmbito organizacional é necessário que as empresas gerenciem seus negócios voltados para a singularidade, criando vantagens competitivas que sejam sustentáveis e que garantam a sua sobrevivência ao longo do tempo.

A competição empresarial, de acordo com Costa (2013), está pautada em duas questões centrais:

- escolher ou criar vantagens que permitam à empresa vencer a concorrência, obtendo um desempenho excepcional frente a estes concorrentes;
- desenvolver vantagens competitivas que sejam sustentáveis ao longo do tempo.

### 2.3.2.9 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

Existem vantagens e desvantagens da utilização do planejamento estratégico nas empresas (MORGADO; PINHO, 2012). O Quadro 3 a seguir apresenta as vantagens e desvantagens do planejamento estratégico:

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Verificação prévia e cuidadosa de fatores antes da tomada de decisões importantes.</li> <li>· As decisões a serem tomadas terão maiores chances de acertos; aumenta a participação de todos os membros da administração no alcance dos objetivos.</li> <li>· Auxilia a delegação de poderes; melhora na comunicação entre todos e motiva as pessoas.</li> <li>· Orienta a melhorar a utilização dos recursos de acordo com as atividades da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Os planejamentos fundamentam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores.</li> <li>· O planejamento de resultados não garante o resultado projetado sozinho, para que isso ocorra deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias.</li> <li>· O planejamento tende causar demora nas ações.</li> <li>· Pode ocasionar rigidez na organização. Planos podem reduzir e substituir a criatividade das pessoas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Morgado e Pinho (2012, p. 12-13).

O quadro acima demonstra que ao implantar o planejamento estratégico, nas empresas, deve-se observar em consideração que existem pontos positivos e negativos para a empresa. No entanto, a empresa deverá saber lidar com os pontos negativos e maximizar os pontos positivos.

Entretanto, diante do cenário competitivo atual, o planejamento estratégico é uma valiosa ferramenta adotada pelos administradores hodiernos, que permite guiar as ações gerenciais da empresa, estabelecer metas e estratégias, diminuir a possibilidade de decisões equivocadas, amenizar os pontos negativos, maximizar os pontos positivos e continuar no mercado competitivo atual.

### 2.3.3 Plano de marketing

De acordo com Kotler e Keller (2012) as organizações existem por algum motivo, toda tem o seu propósito de existir: Fabricar automóveis, emprestar dinheiro e fornecem hospedagem, todas surgiram através de uma oportunidade que foi

percebida por alguém e as transformaram em negócios lucrativos e úteis para a sociedade.

A formulação da estratégia de marketing envolve saber como será o produto ou serviço ofertado ao cliente, dependendo do tipo da relação será formulado o plano de marketing, e com estas observações segundo o autor que serão feitas as campanhas para fidelizar e aumentar a procura dos serviços e produtos ofertados, sendo assim um bom plano de marketing deve “abordar” o método de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais canais de distribuição, comunicação e publicidade, bem como a projeção de vendas (DORNELAS, 2015).

Na prática, na estratégia de marketing ocorre a segmentação de mercado, é feita a seleção do público alvo, os produtos são posicionados, estudado o mercado e o ambiente onde o plano de marketing atuará. O consumidor é o ponto central e se busca entendê-lo com os produtos e serviços ofertados, seguindo todos os aspectos legais na venda, preparação e produção, tanto de produtos como de serviços (AMBRÓSIO, 2012).

O plano de marketing resume o planejamento que direciona as ações da empresa para um raciocínio lógico de dirigir pessoas e todos os recursos da organização, cujo o único objetivo é a total satisfação do consumidor, através de estratégias e táticas (AMBRÓSIO, 2012).

Um programa eficiente de marketing combina todos os elementos do mix de marketing em um programa coordenado, feito de forma que venda o produto oferecido, que satisfaça o consumidor que o comprar e maximize os lucros da empresa.

As comunicações em serviços, afirma Kahtalian (2002, p. 27):

Costumam ser pessoais e interativas, com o alto predomínio da indicação, do boca a boca e da venda pessoal. Mesmo nos casos de comunicação de massa tem-se uma forte presença de pessoas, em testemunhais ou em situações de serviço, procurando demonstrar a promessa do serviço. Diz-se mesmo que a comunicação tem o papel de ‘tangibilizar’ o serviço, o que pode ser feito de diversas formas [...].

As principais ferramentas do composto de comunicação de marketing mercadológico podem ser conferidas no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Composto de comunicação de marketing mercadológico

<b>Propaganda</b>	Comunicação impessoal paga pelo patrocinador onde o mesmo é claramente identificado. Formas mais comuns encontrados nos: meios de radiodifusão, imprensa, mala direta, outdoor, internet.
<b>Promoção de Vendas</b>	Atividade de estimular a demanda projetada para complementar a propaganda e facilitar a venda pessoal. É paga pelo patrocinador e de caráter temporário. Pode ser dirigida aos consumidores e aos canais de distribuição (promoção comercial).
<b>Relações Públicas</b>	Um conjunto de programas visando à formação de atitudes e opiniões favoráveis a uma organização e/ou seus produtos. Não incluem uma mensagem específica de venda. Pode ter como alvo vários públicos. Pode ter várias formas.
<b>Marketing Direto</b>	Apresentação direta de um produto a um cliente potencial feito por um representante da organização. Pode ser dirigida ao consumidor final e ao intermediário. Pode ocorrer pessoalmente ou através de um meio de comunicação (telefone).
<b>Publicidade</b>	É uma forma especial de relações públicas que envolve as novidades de uma organização e seus produtos. Contém uma mensagem impessoal igual a propaganda, porém, não é paga, há pouco ou nenhum controle sobre a mesma e é vista como novidade (mais credibilidade que a propaganda).

Fonte: Adaptado de FERRUCCIO (2008, p. 33).

Essas ferramentas, empregadas de forma estratégica e integrada, dentro de um processo de relacionamento constante com o mercado, durante os estágios de pré-venda, venda, consumo e pós-venda, são o princípio da comunicação integrada de marketing. Para desenvolver um plano de comunicação de marketing organizacional, normalmente as empresas contratam agências especializadas em comunicação – as agências de propaganda (FERRUCCIO, 2008).

### 2.3.4 Plano operacional

O plano operacional diz respeito à estrutura de base da empresa, ou seja, a forma como as tarefas do dia a dia são executadas e quem as executam e como isto é feito.

Dornelas (2015, p. 88) explica que “esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção”.

O processo operacional de uma empresa refere-se ao fazer, realizar, produzir com materiais, com máquinas e equipamentos, com métodos e processos de trabalho, com informações. Também se relaciona com a maneira como os produtos/serviços serão produzidos e/ou comercializados e com a capacidade de oferta do seu empreendimento (CHIAVENATO, 2007).

Nesta etapa do plano de negócios também é escolhida a localização adequada da empresa, projetado o desenho de sua estrutura física (*layout*), avaliada a capacidade produtiva, definidos os processos operacionais na produção/comercialização e a necessidade de pessoal em termos de quantidade e qualificação (ROSA, 2007).

Destaca ainda Chiavenato (2007, p. 196) que, para as empresas comerciais e de serviços, o plano operacional “[...] se resume na descrição de como será feito o atendimento ao cliente, as políticas de vendas e de financiamento, os sistemas de entregas, o relacionamento com o público, a seleção de fornecedores, as políticas de compras e de estoques etc.”.

Em resumo, esta seção do plano de negócios descreve o processo operacional da organização. Detalha etapa por etapa como serão realizadas as atividades da empresa, relacionadas à organização do espaço físico, ao produto e ao atendimento ao cliente.

### **2.3.5 Plano de recursos humanos**

Os recursos humanos envolvem todas as camadas da sociedade. Qualquer pessoa que pertence a uma organização ou a um grupo está envolvida com ela e conhece um pouco das atividades a ela relacionadas. Na seleção de um trabalhador para serviços diários, para a venda do medicamento na farmácia, na escola das crianças, todas as funções cotidianas envolvem uma série de conteúdos atinentes ao conhecimento administrativo da área de recursos humanos.

As pessoas são uma área muito sensível que das organizações. Essa área é contingencial e situacional, pois é uma variável que é afetada por vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura adotada, o contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia empregada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2005).

Para Gil (2011, p. 17), Gestão de Pessoas é a função gerencial que busca “o entendimento e a cooperação das pessoas que participam nas organizações e isso para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais – motivar de forma individual, com objetivos individuais, para obter resultados organizacionais”.

Depois de várias experiências com resultados positivos, as organizações em geral têm investido de maneira mais significativa na área de RH, preocupando-se mais com a pessoa humana, denotando mais importância ao capital humano, promovendo o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos talentos de seus membros, envolvendo-se mais na aprendizagem, na educação de seus empregados e, principalmente, disseminando a ideia de que agregar valor ao capital humano dá retorno e produz crescimento à organização (MARRAS, 2011).

O capital humano significa capital intelectual, um capital invisível, composto de ativos intangíveis. As empresas com alto desempenho, que competem no mercado, procuram manter no seu quadro pessoas com alta taxa de empregabilidade. A empregabilidade é entendida como a capacidade da pessoa em desenvolver novas competências, de estar em condições de atender às contínuas exigências e desafios impostos pelo mercado de trabalho (LOUREIRO, 2009).

Assimilando as novas tendências de transformar o membro de uma organização, de simples funcionário em capital humano e considerar sua aprendizagem como fundamental, para que possa agregar valor, muitas empresas estão se transformando em organizações de aprendizagem, comprometidas com a sua educação e o seu desenvolvimento, alterando sua estrutura organizacional, criando, até mesmo, universidades corporativas para consolidar uma infraestrutura de aprendizagem corporativa, a fim de desenvolver meios de promover o conhecimento e conduzir a novas oportunidades de negócios, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a empresa para um novo futuro. A preocupação está em gerenciar e avaliar o conhecimento e estabelecer estratégias orientadas para o conhecimento (MARRAS, 2011).

É importante ressaltar que educação difere de treinamento. A educação é voltada para a mente das pessoas, para o seu autodesenvolvimento. O treinamento é voltado para as habilidades na tarefa executada. No entanto, ainda não é o bastante, “é necessário: educar, treinar e fazer”, ensina Yuki (*apud* PONCHIROLLI, 2000, p. 46).

Destarte, segundo Gil (2011, p. 24), “a Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento

e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc.”. O autor também traz, de forma sistemática, as possíveis ações na Gestão de Pessoas, como seleção, alocação, benefícios, treinamento e controle.

Para administrar as pessoas, o administrador tem o dever de desempenhar as quatro funções administrativas básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Isso requer habilidades, qualificações e conhecimento, que são incorporadas aos funcionários de uma empresa – o administrador deve usar as funções administrativas para gerir as pessoas para um benefício em comum. O segredo para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais (BOHLANDER *et al.*, 2003, p. 2).

Analisando o pressuposto de que as pessoas não são meros figurantes, mas sim peças-chaves para o sucesso de uma organização, Gil (2011, p. 23) afirma que “o peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas”, cada um é tratado de forma diferente, e à medida que vão trazendo resultados, são valorizados na proporção e se tornam mais íntimos da empresa.

Dentro de uma organização a área de recursos humanos funciona como um agente de transformações, provocando mudanças na sua configuração estrutural e oferecendo sustentação para a implementação de estratégias que, através da gestão de pessoas, atinjam resultados benéficos à saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

### **2.3.6 Plano financeiro**

Esta é outra etapa de grande relevância no plano de negócio. As informações e dados utilizados devem ser de extrema exatidão e confiança para evitar ao máximo as projeções erradas e falhas. O plano financeiro irá dispor de todos os investimentos a serem realizados para a empresa começar a funcionar: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Os investimentos fixos são todos os bens necessários para o negócio funcionar. Rosa (2004) enfatiza que devem ser evitadas immobilizações desnecessárias; quando possível, alugar ao invés de construir ou comprar. Os investimentos pré-operacionais

são aqueles feitos antes de a empresa abrir as portas, como taxas de legalização, construção civil, reformas etc. É nesta etapa que serão determinados todos os recursos necessários para o início do funcionamento das operações da empresa. O investimento total é composto pelos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais (ROSA, 2007).

Conforme Gitman (2010), o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa, porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. O autor ainda afirma que o processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, esses planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo ou operacionais que, em geral, significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

O plano financeiro constitui a maneira pela qual os objetivos financeiros podem ser obtidos. Sendo assim, é uma afirmação do que necessita ser feito no futuro. Grande parte das decisões numa empresa leva algum tempo para ser propagada. Numa condição de incerteza, necessitam ser avaliados com bastante antecedência e com muita cautela. Ele é desenvolvido em cima de valores, como cálculos mais próximos possíveis da posição econômico-financeira aguardada (ROSA, 2007).

O total de todos os planos da administração financeira, a relação e constituição desses planos, englobam os planos operacionais de todas as áreas da organização. Dessa forma, visa garantir os objetivos e o plano elaborado para cada departamento da organização, para que sejam duradouros e internamente coesos.

Uma organização que deseja crescer e se desenvolver com maior rentabilidade tem obrigação de traçar suas metas e diretrizes, por isso utiliza a ferramenta chamada de plano financeiro que define metas e diretrizes. É o responsável pela decisão a ser tomada através da análise de investimentos e financiamentos.

### Investimento estrutural

Os investimentos são os gastos para a compra de ativos que irão gerar benefícios em períodos futuros, ligados ao aumento de capacidade de produção. Estes investimentos são somados ao ativo da empresa que vão gerar os custos de depreciação de capital como, por exemplo, estoque de matéria-prima, estoque de produtos acabados, máquinas e equipamentos etc. (PEINADO; GRAEML, 2007).

No plano de um novo negócio, para avaliar a viabilidade do empreendimento, é importante que se faça, inicialmente, a previsão do investimento estrutural, isto é, apontar os valores do investimento global.

A Tabela 1 abaixo apresenta um modelo de previsão do investimento estrutural.

Tabela 1 - Investimento estrutural (modelo)

DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO	VALOR (R\$)	PORCENTAGEM (%)
Bens patrimoniais		
Publicidade e ações de marketing		
Tecnologia da informação		
Despesas jurídicas		
Capital de giro (dinheiro em caixa)		
<b>Total (capital inicial disponível)</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É importante, também, calcular a porcentagem desses valores em relação ao capital inicial disponível pelo empreendedor, conforme mostra a Tabela acima.

Os bens patrimoniais são os bens móveis e/ou imóveis que são necessários para a abertura da empresa, como automóveis, móveis, objetos e utensílios de decoração, sistema de informações/informática, climatizadores, sistema de telefonia, sistema contra incêndio, sistema de segurança, máquinas e equipamentos etc.

### Despesas administrativas

As despesas administrativas são os gastos pagos ou a pagar, referentes à direção e gestão da empresa, necessários para o seu funcionamento. O orçamento de despesas é constituído por todos os gastos necessários para manter a organização em funcionamento e que irão incorrer no período que está sendo projetado, exceto os custos de produção (PAULA, 2017).

Na Tabela 2 é apresentado um modelo para a previsão das despesas administrativas mensais.

Tabela 2 - Despesas administrativas (modelo)

OPERAÇÃO	VALOR MENSAL (R\$)	PORCENTAGEM (%)
Folha pagamento pró-labore		
Aluguel		
Suprimentos de copa/cozinha		
Telefonia fixa / móvel		
Material de escritório		
Internet banda larga		
Escritório de contabilidade		
<b>Total</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Despesas operacionais e custo dos serviços

São operacionais as despesas não computadas nos custos, necessárias à atividade da empresa e à manutenção da respectiva fonte produtora, entendendo-se como necessárias as pagas ou incorridas para a realização das transações ou operações exigidas pela atividade da empresa (TEIXEIRA, 2014).

A Tabela 3 apresenta um demonstrativo de planejamento das despesas operacionais e custos de serviços.

Tabela 3 - Despesas operacionais e custo de serviços (modelo)

OPERAÇÃO	VALOR MENSAL (R\$)	PORCENTAGEM (%)
Folha de pagamento de funcionários		
Energia		
Material de manutenção / serviços gerais		
Água		
Suprimentos da fábrica		
Matéria prima de produção		
<b>Total</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 2.3.6.1 Rentabilidade

Para Dornelas (2015) a grande maioria dos empreendedores, acredita que o plano financeiro é a parte mais difícil do plano de negócios. Isto porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade é recomendável ao empreendedor que se busque acessórias contábil para melhor

desempenho destas tarefas, os principais demonstrativos apresentados para um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo de fluxo de caixa.

A rentabilidade é o rendimento dos investimentos comparado com o grau de êxito econômico da empresa. Os Índices de Rentabilidade referem-se ao desempenho econômico de determinado empreendimento (MATARAZZO, 2003). O índice de *rentabilidade de ativo* é um dos indicadores mais enfatizados para análise da rentabilidade de investimentos. Entretanto, “como o ativo normalmente não é financiado totalmente por capital próprio, essa rentabilidade tem sua análise prejudicada”, afirma Padoveze (2004, p. 221).

Esse quociente evidencia o potencial de geração de lucros por parte da empresa, isto é, quanto a empresa lucra, o valor líquido, para cada real que investe. Então, “quanto maior este quociente, melhor”, afirma Ribeiro (2015, p. 148). A rentabilidade de ativo deve ser calculada da seguinte forma:

Quadro 5 – Rentabilidade de ativo

INDICADORES	MÉTODOS	EVIDENCIAÇÃO
RENTABILIDADE DO ATIVO	$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}} \times 100$	QUANTO A EMPRESA OBTÉM DE LUCRO PARA CADA \$ 100 DE INVESTIMENTO TOTAL

Fonte: Ribeiro (2015).

#### Rentabilidade do patrimônio líquido

Representa de “quanto foi a rentabilidade do capital que os sócios da empresa investiram em empreendimento. É o indicador definitivo da rentabilidade do investimento próprio”, explica Padoveze (2004, p. 223).

O quociente revela qual foi a taxa de rentabilidade obtida pelo capital próprio investido na empresa, isto é, quanto a empresa ganhou de lucro líquido para cada real de capital próprio investido. Assim, “quanto maior este quociente, melhor”, afirma Ribeiro (2015, p. 149).

A rentabilidade do patrimônio líquido deve ser calculada na forma mostrada no Quadro 6.

Quadro 6 – Rentabilidade do patrimônio líquido

INDICADORES	MÉTODOS	EVIDENCIAÇÃO
RENTABILIDADE DO PL	$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PL}} \times 100$	QUANTO À EMPRESA OBTEVE DE LUCRO PARA CADA \$ 100 DE CAPITAL PRÓPRIO INVESTIDO.

Fonte: Ribeiro (2015).

Após apuradas as receitas, despesas e custos é possível avaliar se a empresa está dando lucro ou prejuízo através da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE). Considerando uma empresa que ainda está no projeto, não existindo fluxo de caixa, as receitas podem ser calculadas com base na projeção de vendas, ou seja, nas metas projetadas.

### Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma ferramenta utilizada para expor a contabilização e resultados dos fluxos de caixa por determinado período de tempo, colocando em destaque se houve lucro ou prejuízo durante determinado período analisado (HOJI, 2010).

De acordo com Iudícibus e Marion (2008, p. 50):

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses). É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas, e em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).

A Tabela 4 apresenta um modelo de DRE simples com base na projeção de receitas para os 3 primeiros anos de atividade da empresa.

Tabela 4 - Demonstração de Resultado do Exercício (modelo)

DESCRIÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
<b>(=) Receita Bruta</b>			
(-) Impostos / Taxas			
(-) Contribuições			
<b>(=) Receita Líquida</b>			
(-) Custos operacionais mensais			
(-) Despesas fixas mensais			
<b>(=) Resultado operacional mês</b>			
<b>(=) Projeção resultado ano (x 12 meses)</b>			

Fonte: Adaptado de Iudícibus e Marion (2008).

### 2.3.6.2 Viabilidade econômica

O cálculo da viabilidade econômica serve para verificar as vantagens e desvantagens de cada método, sendo que a avaliação de projetos de investimentos engloba diversas técnicas que permitem avaliar suas viabilidades, como o Payback (prazo de retorno do investimento inicial), a TIR (taxa interna de retorno) e o VPL (valor presente líquido) (ARAÚJO, 2010).

Ao estudar a viabilidade procura-se fazer uma análise detalhada, a qual possui dois objetivos básicos: a) identificar e fortalecer as condições necessárias para o projeto dar certo; e b) identificar e tentar neutralizar os fatores que podem dificultar as possibilidades de êxito do projeto (ARAÚJO, 2010).

Para a avaliação do investimento, as técnicas mais utilizadas na Administração de Empresas são a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperação do Investimento (Payback).

#### Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA), conforme Casarotto e Kopitke (2007, p. 55):

[...] é a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros. É uma taxa associada a um baixo risco, ou seja, qualquer sobra de caixa pode ser aplicada, na pior das hipóteses, a TMA. Uma das formas de se analisar um investimento é confrontar a TIR com a TMA do investidor.

Seguindo este conceito, os autores sugerem que se deve analisar uma proposta de investimento, considerando o fato de se estar perdendo a oportunidade de auferir retornos pela aplicação do mesmo capital em outros projetos. A nova proposta para ser atrativa deve render, no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco. Esta é, portanto, a Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

#### Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Gitman (2010, p. 368), o Valor Presente Líquido (VPL) É uma técnica sofisticada de orçamento de capital, pois considera o valor do dinheiro no tempo. Já

para Casarotto e Kopittke (2007, p. 116), o VPL é composto de um cálculo simples: “em vez de se distribuir o investimento inicial durante sua vida (custo de recuperação do capital), deve-se calcular o valor presente dos demais termos do fluxo de caixa para soma-los ao investimento inicial de cada alternativa. Escolhe-se a alternativa que apresentar melhor Valor Presente Líquido”.

Para Gitman (2010, p. 369), o “Valor Presente Líquido (VPL) é uma técnica sofisticada de orçamento de capital, É calculado subtraindo-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa do projeto, sendo estas descontadas à taxa de custo de capital da empresa”. Para calcular o VPL usa-se a seguinte fórmula:

Quadro 7 - Valor Presente Líquido

$$VPL = \sum_1^n \frac{FC_n}{(1 + TMA)^n} - II$$

Fonte: Gitman (2010).

### Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR), afirma Gitman (2010, p. 371), é, provavelmente, a mais usada das técnicas sofisticadas de orçamento de capital:

[...] a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a zero (isso porque o valor presente das entradas de caixa iguala-se ao investimento inicial). É a taxa de retorno anual composta que a empresa obterá, se aplicar recursos em um projeto e receber as entradas de caixa previstas.

Quando há o desejo de realizar-se um investimento, deve-se ter em mente a taxa de retorno que deseja obter com o mesmo, ou seja, a TIR (taxa interna de retorno). Para Casarotto e Kopittke (2007, p. 52), a “Taxa interna de retorno de um fluxo de caixa é a taxa para qual o valor presente do fluxo é nulo. Então TIR é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento com seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa.”

A taxa interna de retorno pode ser calculada sobre uma estimativa de 10 anos, período que é considerado como vida útil de um investimento. Esta taxa de retorno do investimento para uma empresa que está captando recursos de terceiros deve ser maior que a taxa de captação, pois, senão o investimento torna-se desvantajoso para a mesma.

Se uma empresa arrecadar de terceiros um capital pagando juros de 2,5% ao

mês, o retorno sobre este capital na mesma deve ser maior que esta taxa de juros, para que a realização deste se torne lucrativa para a mesma. Então para cogitar a realização de um investimento e para saber se este irá se tornar rentável, devemos saber a TIR do investimento e se essa taxa é superior a TMA estipulada pelo investidor. Para calcular a TIR usa-se a seguinte fórmula:

Quadro 8 - Taxa Interna de Retorno

$$VPL = \sum_1^n \frac{FC_n}{(1 + TIR)^n} - II = 0$$

Fonte: Gitman (2010).

### Período de Recuperação do Investimento (*Payback*)

Para Gitman (2010, p. 366) os “períodos de *Payback* são normalmente usados para avaliar propostas de investimento de capital”. Período de *Payback* é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial de um projeto, calculado a partir das entradas de caixa. Se o período de *Payback* for menor do que o período máximo aceitável de *Payback*, aceitar o projeto. Se o período de *Payback* for maior do que o período máximo aceitável de *Payback*, rejeita-se o projeto. O autor indica que:

[...] duração do período máximo aceitável de *Payback* é definida pela direção da empresa. Esse valor é fixado subjetivamente, com base em uma série de fatores, inclusive tipo de projeto, percepção do risco do projeto e relação percebida entre o período de *Payback* e o valor da ação. Trata-se, simplesmente, de um valor que a administração acredita que, em média, resultará em decisões de investimento geradoras de valor.

Para Correia Neto (2009, p. 154), o período de *Payback* determina o número de períodos necessários para que o investimento realizado seja recuperado. Para isso ocorrer a soma acumulada das entradas de caixa deve igualar-se ao investimento realizado. Quanto mais rápido o projeto recuperar o investimento, melhor será o resultado, pois mais rapidamente pode-se investir em outro projeto. Normalmente um empreendimento é considerado viável quando o investimento inicial é recuperado em três anos.

### 3 METODOLOGIA

Para realizar o presente estudo, a pesquisa científica serviu como uma ferramenta importante e confiável. Para alcançar os resultados esperados, fez-se necessário adotar alguns procedimentos metodológicos, os quais são definidos a seguir.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2018), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático, com o objetivo de fornecer respostas seguras e reais quanto a um problema, que se apresenta de forma complexa e com vários cenários à serem analisados, e com respostas, de certa forma, desordenadas e confusas, dificultando a identificação do caminho mais acertado a seguir.

O presente trabalho teve como objetivo analisar se na cidade de Sarandi, RS existe demanda de mercado para a implantação de uma loja de conveniência diuturna. Para tanto, foi feita uma pesquisa aplicada para sondar o mercado e a aceitação do público para esse tipo de comércio, para então, elaborar um plano de negócio, para avaliar a sua viabilidade e se retorno dos investimentos se coaduna com as expectativas dos empreendedores.

Em uma pesquisa científica, normalmente, são observados quatro aspectos básicos: a natureza da pesquisa, o objetivo da pesquisa, a abordagem do problema e o procedimento técnico.

Neste estudo utilizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, que, como explica Rodrigues (2005, p. 37), “objetiva a produção de conhecimentos que tenham aplicação prática e que são dirigidos à solução de problemas reais específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa descritiva, que tem a finalidade de descrever as características de uma determinada situação. A pesquisa descritiva é utilizada quando se procura descobrir e classificar a relação de variáveis, entender e relacionar fenômenos sociais e econômicos, bem como as atitudes da população alvo do estudo e explicar fenômenos sobre um novo ponto de vista (RICHARDSON, 2017).

A pesquisa descritiva serve para identificar as características de um grupo: faixa etária, idade e sexo, procedências, nível de instrução e renda, as condições de moradia, índice de criminalidade, aspectos culturais, crenças e mitos, as pesquisas descritivas buscam descobrir a relação entre variáveis, por exemplo, as pesquisas eleitorais que identificam a relação de preferência entre um político ou outro (GIL, 2018).

Na abordagem do problema a pesquisa foi mista, quali-quantitativa. A pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação de informações por meio técnico e estatístico com objetivo de garantir resultados. Na qualitativa descreve-se o processo de compreender, analisar e classificar os processos dinâmicos vividos (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Na pesquisa de métodos mistos, qualitativa e quantitativa, o pesquisador integra ou vincula os dois tipos de dados de forma que, quando combinados, os faz construir uma série de outros dados. Este método visa colocar em um único estudo medindo, mesurando e qualificando aspectos de uma população alvo do estudo (CRESWELL, 2013).

O método utilizado no procedimento foi de uma pesquisa-ação, que segundo Diehl e Tatim (2004), é concebida e realizada com uma ação ou com uma resolução de uma situação ou problema.

### 3.2 VARIÁVEIS

A variável refere-se “ao fenômeno a ser pesquisado. Pode-se denominar de variável o campo de variação de cada tipo de dado a ser pesquisado”, conceitua Rodrigues (2007, p. 25), podendo ela ser uma “variável independente – aquela que influencia, determina ou afeta uma variável; ou uma variável dependente – aquela que será explicada, em função de ser influenciada, afetada pela variável independente”.

As variáveis consideradas na pesquisa realizada foram em relação ao plano de negócio, pesquisa de mercado e loja de conveniências.

- Pesquisa de mercado: a pesquisa de mercado é de fundamental importância, com ela é possível se fazer investigações e levantamentos de dados para

que o empreendedor conheça aspectos mercadológicos, para contribuir com o sucesso do negócio pretendido (MARCONI; LAKATOS, 2018).

- Plano de negócios: é uma ferramenta onde o empreendedor expõe suas ideias, em uma linguagem de fácil compreensão para os leitores do plano. Esta ferramenta precisa mostrar com clareza a viabilidade e probabilidade de sucesso no mercado, podendo ser aplicado para novos negócios ou para planejamento de empresas já existentes (DORNELAS, 2015).
- Loja de conveniências: as lojas de conveniências crescem acima do PIB, mostram um aumento médio nos *tiketes* dos consumidores, sinalizando uma mudança de comportamento e de perfil, cada vez mais direcionados à mobilidade, acessibilidade e comodidade (BRASIL POSTOS, 2018).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

O estudo foi realizado na cidade de Sarandi, RS, por ser a cidade de origem dos empreendedores e onde se pretende implantar o negócio, pois verificou-se que, até o momento, não existe nenhum comércio com as características pretendidas.

A amostra foi quantitativa e não probabilística. Prodanov e Freitas (2013, p. 98) denominam não probabilística as amostras compostas de forma acidental ou intencional. “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo”. Para defini-la levou-se em conta a população do Município, que segundo o senso do IBGE de 2010 era de 21.285 habitantes, com previsão de 24.205 para 2018, representando a média de 60,23 habitantes por km<sup>2</sup> (IBGE, 2019). Para o cálculo utilizou-se a seguinte fórmula:

Quadro 9 - Fórmula para cálculo de tamanho de amostra

$n = \frac{NZ^2 \left( \frac{a}{2} \right) p(1-p)}{(N-1)d^2 + Z^2 \left( \frac{a}{2} \right) p(1-p)}$	<p><b>Onde:</b></p> <p>n = tamanho da população</p> <p>p = proporção esperada na população</p> <p><math>Z^2 \left( \frac{a}{2} \right)</math> = valor tabelado da distribuição normal</p> <p>(100 (1 - a) %) = é o nível de confiança</p> <p>d = semi amplitude (precisão absoluta) do IC 100 (1 - a)</p>
---	---

Fonte: SOLVIS (2019).

A fórmula foi aplicada com um nível de confiança de 90%, com uma margem de erro de 5%, que gerou um total de 269 sujeitos (SOLVIS, 2019).

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma coleção de dados inter-relacionados, representando informações sobre um domínio específico (GIL, 2010). Já a técnica de coleta de dados, no conceito de Moresi (2003, p. 64), é o “conjunto de processos e instrumentos elaborados para garantir o registro das informações, o controle e a análise dos dados”. Para o autor, a coleta de dados deve ser estruturada, planejada e controlada; utilizar instrumentos específicos e adequados e responder a propósitos preestabelecidos. O observador deve saber o que está procurando, ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi o questionário, contendo 10 perguntas com respostas de múltipla escolha (Apêndice A). Questionário, para Diehl e Tatim (2004), “é um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. As perguntas de múltipla escolha são perguntas fechadas, mas apresentam uma série de respostas possíveis (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Os questionários foram elaborados e enviados utilizando a plataforma *Google Docs* – *software* de pesquisa *online*, que disponibiliza diversos modelos, que possibilitam a criação de questionários próprios e o acompanhamento dos resultados em tempo real pela web ou através da geração de relatórios em PDF ou DOCx – e o aplicativo *Whatsapp*.

Os dados foram coletados no período de 24 de agosto a 1º de setembro de 2019. Dos 269 questionários enviados, 44% deles retornaram, ou seja, 119 foram respondidos, sendo esse o número que constituiu a amostra, que foi considerada representativa da população

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na visão de Diehl e Tatim (2004), nas pesquisas de caráter tanto qualitativo quanto quantitativo, deve-se organizar os dados coletados para que eles possam ser analisados pelo pesquisador. Os resultados foram tabulados e representados através de gráficos pelo *Google Docs*, e interpretados a partir das evidências observadas, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador.

Gil (2012, p. 178) ressalta que, para interpretar os resultados, o pesquisador precisa ir além da leitura dos dados, com vistas a integrá-los num universo mais amplo – dos fundamentos teóricos da pesquisa e o dos conhecimentos já acumulados em torno das questões abordadas. Daí a importância da revisão da literatura, ainda na etapa do planejamento da pesquisa.

Para a análise e interpretação dos resultados, o método utilizado foi o dedutivo, que conforme Fachin (2001, p. 30), se caracteriza por ser um “[...] procedimento do raciocínio que, a partir de uma análise de dados gerais, se encaminha para noções particulares”.

## 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

As lojas de conveniências caracterizam-se, principalmente, por ficarem abertas 24 horas, serem franquias e anexas aos postos de combustíveis. No entanto, há lojas de conveniência independentes, em locais próprios, em aeroportos, em hotéis, pousadas etc. (SEBRAE, 2013).

Segundo a pesquisa do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (SINDICOM, 2017), no ano de 2016 o setor de conveniência registrou expansão de 6,2%, com faturamento de R\$ 7,2 bilhões. O tíquete médio das lojas avançou 7,3%, alcançando R\$ 11,91. Houve aumento de 3,3% do número de transações no canal, e a venda média por loja cresceu 5,3% (DINO, 2018).

Os principais produtos vendidos em lojas de conveniência são sanduíches, pizzas, massas prontas, lanches naturais, bebidas, salgados, doces, pratos congelados, sorvetes, cigarros e materiais de higiene pessoal e de limpeza, entre outros itens do cotidiano no consumidor. Muitas lojas possuem até 700 itens para venda e oferecem serviços de *lan-house*, banco 24 horas, revistaria, tabacaria, lanchonete e espaço para relaxamento (SEBRAE, 2013).

Com base nesses dados e considerando que na cidade de Sarandi, RS, todas as lojas de conveniências existentes são anexas aos postos de combustíveis e encerram suas atividades as 22 horas, horários acordados entre as empresas, vislumbrou-se uma oportunidade de empreender no setor, de forma independente, em local central, atendendo todos os tipos de públicos, mas, buscando suprir, especialmente, as necessidades dos consumidores com hábitos noturnos, trabalhadores de turnos diferenciados e urgências, disponibilizando de uma alternativa prática, confortável e eficiente para comprar produtos de qualidade.

O Quadro 10 apresenta a classificação que a futura empresa se enquadra, em conformidade à legislação brasileira.

Quadro 10 – Classificação da empresa

TIPO	CLASSIFICAÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO
Quanto ao setor econômico	Terciário	Comercial
Quanto ao tamanho	Microempresa	4 empregados
Quanto ao objetivo	Comercial	Conveniências
Quanto à estrutura	Sociedade limitada	Dois proprietários
Quanto ao fim	Com fins lucrativos	Geradora de lucros
Quanto aos tributos	Regime simples	Adesão ao imposto simples

Fonte: Dados primários (2019).

Conforme aprendido durante o curso de graduação em Administração de Empresas, antes de empreender em qualquer negócio, é preciso pesquisar, planejar e analisar a sua viabilidade. Assim, procedeu-se a uma pesquisa aplicada, para sondar a opinião pública sobre a aceitação de uma loja de conveniências diuturna, no Município de Sarandi, RS, e desenvolveu-se um detalhado plano de negócio para analisar a sua viabilidade, que são apresentados a seguir.

#### 4.2 PESQUISA DE OPINIÃO PARA A SONDAÇÃO DO MERCADO

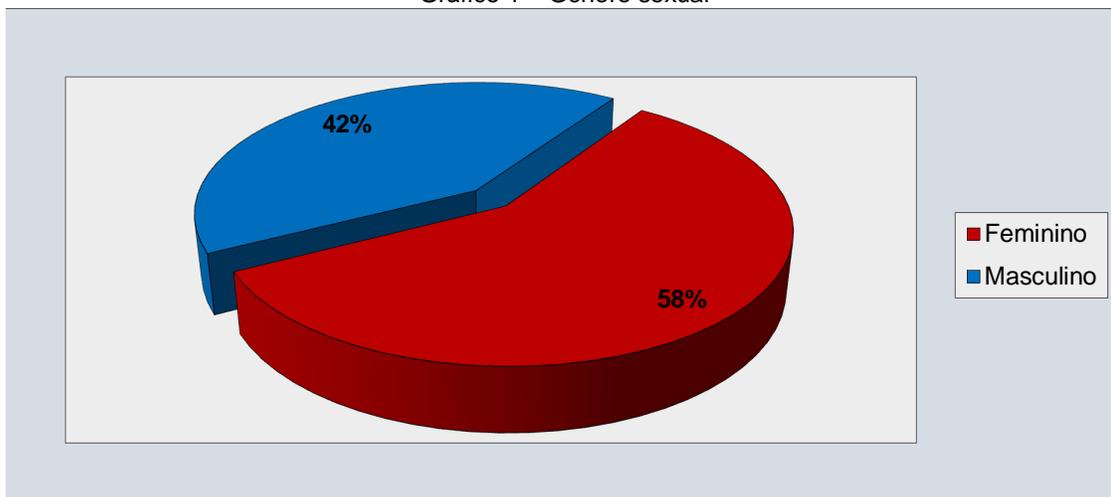
A pesquisa de opinião aplicada à população, além de verificar a aceitação da loja de conveniências e sondar o mercado, ajudou para identificar o perfil do participante da pesquisa e definir o público alvo do negócio.

Conhecer o perfil do consumidor é muito importante, pois torna possível traçar ações que estarão dentro do contexto do momento, da marca e do próprio cliente. Através das pesquisas de marketing é possível atualizar os dados frequentemente, além de fidelizar clientes, colaborar para mensuração de resultados e repostas rápidas aos *feedbacks*, desenvolver um bom relacionamento, o que é crucial para definir táticas bem sucedidas (SANTOS, 2014).

Drucker (*apud* KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 3) diz, ainda, que “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva [...] e venda por si próprio”. Portanto, pode-se dizer que, a empresa que conhece o mercado consumista, dificilmente não acertará na oferta de seus produtos.

#### 4.2.1 Gênero sexual do pesquisado

Gráfico 1 – Gênero sexual

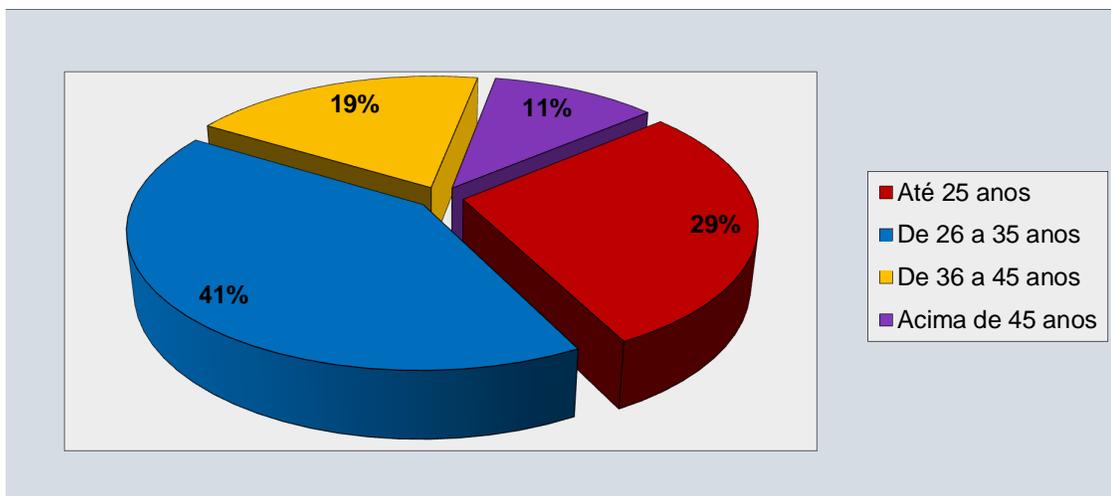


Fonte: Dados primários (2019).

Verifica-se, no Gráfico 1, que o maior número de pessoas que responderam à pesquisa são do sexo feminino. Apesar de a diferença não ser muito significativa, à primeira vista, pode-se dizer que há uma tendência à uma grande clientela de mulheres. Desse modo, no momento de realizar a primeira compra e o estoque inicial, é importante lembrar em adquirir, também, produtos direcionados especificamente para esse público.

#### 4.2.2 Faixa etária do participante da pesquisa

Gráfico 2 – Faixa Etária



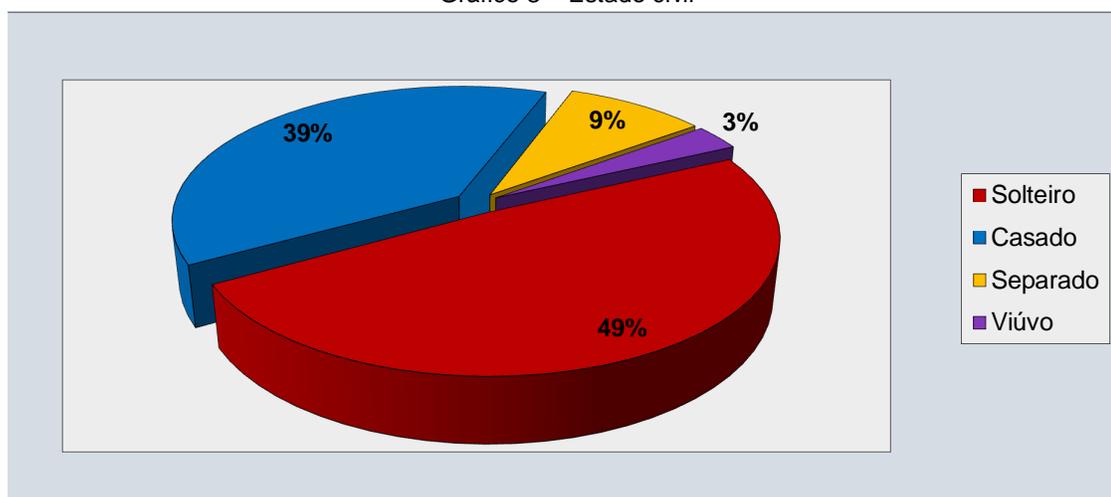
Fonte: Dados primários (2019).

A maior parte dos participantes da pesquisa, 41%, tem entre 26 e 35 anos; em segundo lugar, 29% deles, tem menos de 25 anos; já os que tem entre 36 e 45 anos são 19%; e com mais de 45 anos são apenas 11%.

Subentende-se, assim, que os consumidores que mais frequentam as lojas de conveniências são jovens, com menos de 35 anos. Esse indicativo pode servir para se definir o público alvo, possibilitando que se desenvolva planos de publicidade e propaganda bem elaborados, promoções que despertem o interesse desses jovens e, desse modo, projetar o dimensionamento do mercado com mais segurança.

#### 4.2.3 Estado civil do pesquisado

Gráfico 3 – Estado civil



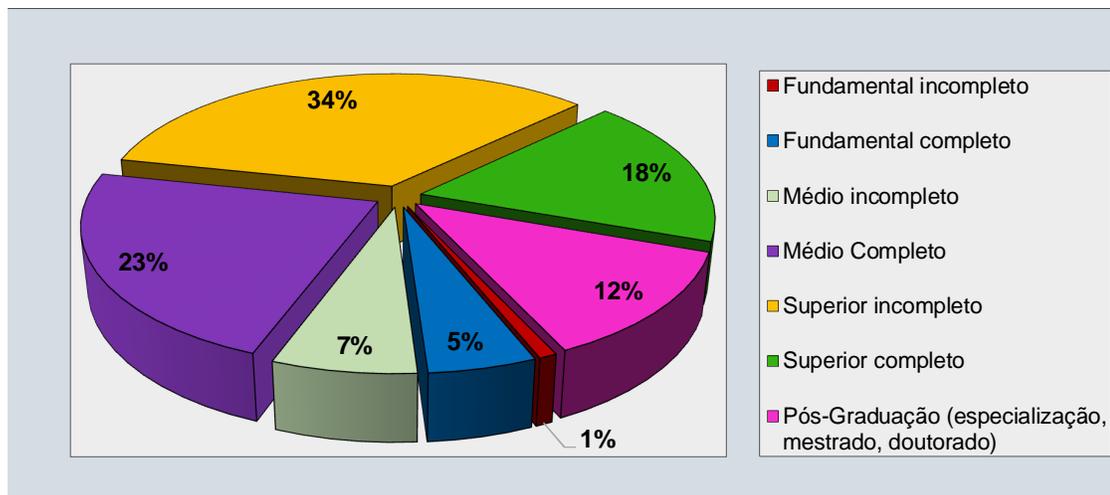
Fonte: Dados primários (2019).

A amostra da pesquisa é constituída por indivíduos casados, solteiros, separados e viúvos, sendo que a maioria, 49%, é de solteiros; 39% de casados, 9% de separados e 3% de viúvos.

Esse resultado pode estar atrelado a faixa etária dos participantes que, em média, é de 26 anos e, como mostra o gráfico a seguir, em grande número, ainda está cursando uma faculdade, buscando uma formação de nível superior.

#### 4.2.4 Escolaridade do questionado

Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: Dados primários (2019).

Constatou-se que, em relação a esse quesito, o público está bem distribuído, em todos os níveis de escolaridade houve ocorrências.

A parte mais representativa, 34% dos participantes da pesquisa possuem ensino superior incompleto, ou estão cursando, ou abandonaram a universidade.

O segundo lugar, com 20%, pertence aos que possuem o ensino médio, não avançaram para uma universidade de ensino superior.

A terceira posição, com 18%, é dos que possuem ensino superior completo.

Novamente reitera-se que a maioria dos participantes da pesquisa são bastante jovens, no entanto, 12% deles já possuem uma pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado), o que é admirável.

Em contrapartida, 7% não chegou ao final do ensino médio, 5% não chegou nem a iniciar o ensino médio e 1% não concluiu nem o fundamental.

Essa disparidade é bastante preocupante, pois isso se reflete na vida profissional dos indivíduos. Em decorrência do avanço acelerado das tecnologias, o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, selecionando as pessoas mais qualificadas e habilitadas. Haja vista que, ao mesmo tempo que milhares de pessoas se encontram desempregadas, buscando por qualquer trabalho, milhares de vagas não são preenchidas.

Esse problema se tornou bastante complexo, pois é difícil definir as causas, mas o GESTA – Engajamento Escolar (GATTÁS, 2017) investigou a questão e chegou

a 14 motivos que fazem o jovem sair da escola:

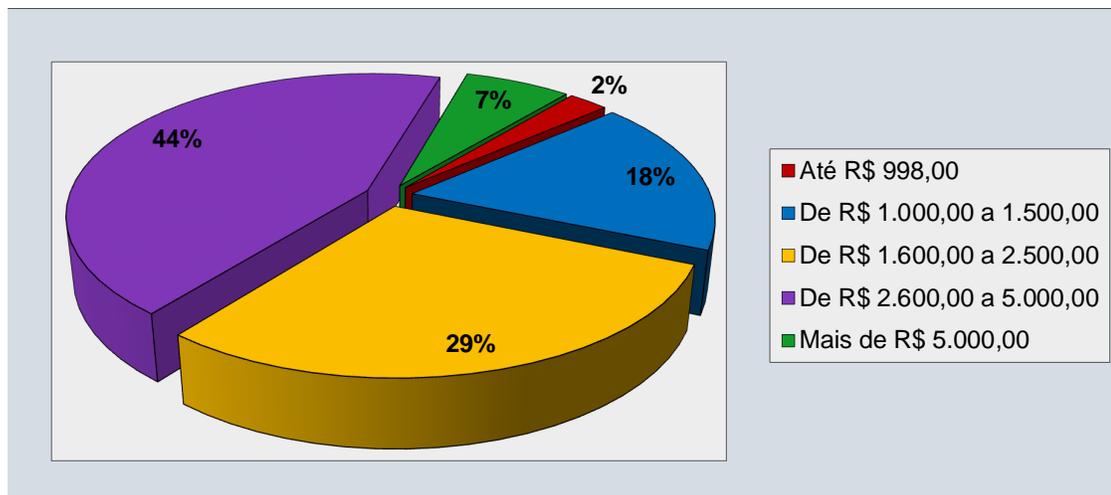
- Acesso limitado – nas áreas rurais e periferias urbanas faltam escolas e vagas próximas à residência do jovem e o transporte público pode ser demorado ou inexistente.
- Necessidade especial – mais de 5% dos jovens abandonam a escola por conta de limitações físicas, seja por deficiência, por doenças graves (crônicas ou contagiosas) ou por serem portadores de necessidades especiais.
- Gravidez e maternidade – pode causar constrangimentos sociais e limita o tempo disponível para os estudos; 18% das meninas que pararam de estudar teve a gravidez como principal motivo.
- Atividades ilegais – o uso de drogas e envolvimento em outras atividades ilegais rivaliza com a frequência às aulas.
- Mercado de trabalho – Reconhecidamente, um dos fatores de maior importância para afastar os jovens das atividades escolares é o seu envolvimento, de forma precoce e em intensidade inadequada, com o mundo do trabalho. Muitos jovens têm que trabalhar, já outros escolhem trabalhar. Os jovens com 17 anos ou mais são os que mais saem da escola por esse motivo.
- Pobreza – o jovem às vezes não tem condições mínimas de alimentação, vestuário ou higiene para frequentar a escola com dignidade ou não tem estrutura em casa para realizar os deveres de casa, como acesso a energia elétrica, internet, livros e cadernos.
- Violência – as violências física e psicológica (*bullying* e assédio, por exemplo) podem acontecer dentro de casa, na escola ou nas ruas, podendo gerar sérias consequências e traumas que tornam ir à escola uma experiência insuportável ou impossível, comprometendo o aprendizado dos jovens e desviando sua atenção dos estudos.
- Déficit de aprendizagem – Há evidência de que reprovações cumulativas são uma das principais causas da evasão e abandono. Todo ano, 1,2 milhões de jovens repetem a série. Isso tem um impacto psicológico grande, pois o jovem começa a se sentir incapaz, desmotivado e extremamente fora de

lugar em uma turma com alunos mais novos, aumentando assim sua chance de sair da escola.

- Significado – jovens que sentem que a escola não está adequada à sua realidade e visão de futuro consideram a escola como uma perda de tempo e acabam preferindo se dedicar a outras coisas. Adequar o conteúdo que a escola oferece às necessidades dos jovens e da sociedade é o objetivo de uma variedade de ações voltadas à ressignificação do currículo escolar, em particular, do currículo do Ensino Médio.
- Flexibilidade – jovens que não acham que a escola é dinâmica ou inovadora se engajam menos nas atividades escolares. Uma escola rígida, por melhor que seja naquilo que oferece, irá atender aos interesses de apenas uma fração dos jovens. Assim, para promover o interesse de todos os jovens nas atividades escolares, é necessária uma boa dose de flexibilidade que deve ser aplicada a todos os aspectos essenciais da educação.
- Qualidade da educação – tão importante quanto convencer os jovens de que aquilo que a escola ensina é essencial, é garantir que o conteúdo ensinado seja verdadeiramente relevante para a juventude. Se os serviços educacionais são de baixa qualidade, o jovem não verá nenhum sentido em investir seu tempo com educação.
- Clima escolar – Ninguém voluntariamente fica em um lugar que não se sente bem ou que não se sente pertencente. É preciso que o jovem na escola se sinta seguro, respeitado e acolhido. Para que o engajamento aconteça, o sentimento de pertencimento é vital.
- Percepção da importância – é papel da educação e da escola não apenas ensinar temas relevantes, mas também motivar os jovens estudantes para esses temas, mostrar que o que está sendo ensinado é ou será útil para a sua vida, apresentar a educação como um valor.
- Baixa resiliência emocional – desentendimentos com os professores ou colegas, baixo desempenho acadêmico, problemas pessoais ou com a família e amigos e até a depressão podem gerar desinteresse do jovem na escola. Toda política de promoção do engajamento em atividades escolares deve contemplar ações voltadas ao acompanhamento e ao aconselhamento dos jovens em processo, ou em risco, de desengajamento com a escola.

#### 4.2.5 Renda familiar média dos participantes

Gráfico 5 – Renda Familiar



Fonte: Dados primários (2019).

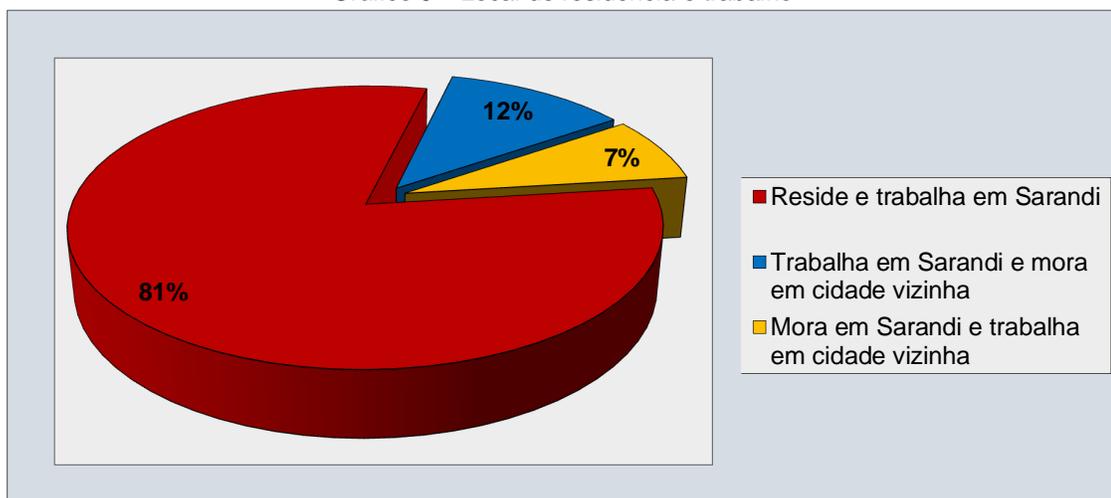
Segundo o IBGE (2018), a renda familiar *per capita* no Brasil, em 2018, foi de R\$ 1.373,00, porém, em 13 Estados brasileiros a renda domiciliar *per capita* foi menor que o salário mínimo nacional, estabelecido em R\$ 954,00 no ano passado.

Levando-se em conta esse dado, pode-se considerar que a maioria dos pesquisados possui uma renda familiar razoável, sendo que para quase a metade deles, 44%, é de R\$ 2.600,00 a 5.000,00; e para 29% é de R\$ 1.600,00 a 2.500,00.

Entretanto, sabendo-se que o Estado não cumpre com suas obrigações na prestação de serviços básicos, tampouco na implementação de políticas públicas, essa renda é muito baixa para as famílias arcarem os gastos com saúde, educação e alimentação.

#### 4.2.6 Local de residência e trabalho dos pesquisados

Gráfico 6 – Local de residência e trabalho



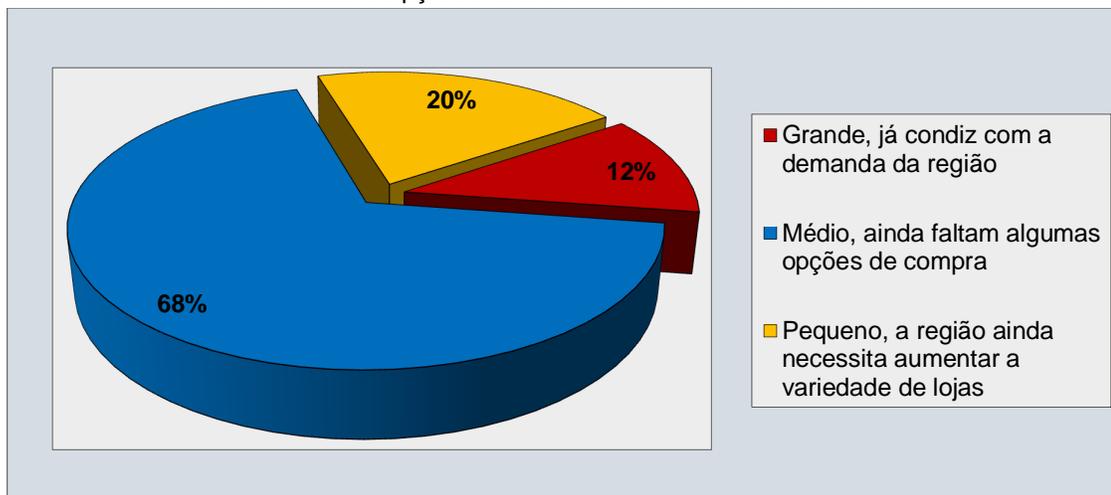
Fonte: Dados primários (2019).

Pode-se observar no Gráfico 6 que quase a totalidade dos participantes da pesquisa, 81%, reside e trabalha em Sarandi; 12% trabalha em Sarandi e mora em cidade vizinha; e 7% mora em Sarandi e trabalha em cidades vizinhas.

Esse é mais um indicativo que pode ajudar na formação do público alvo, uma vez que permanecendo por mais tempo na cidade, maior será a probabilidade de alcançá-lo e a possibilidade de conquistar um cliente.

#### 4.2.7 Percepção quanto ao comércio de produtos alimentícios na cidade

Gráfico 7 – Percepção sobre o comércio de alimentos na cidade



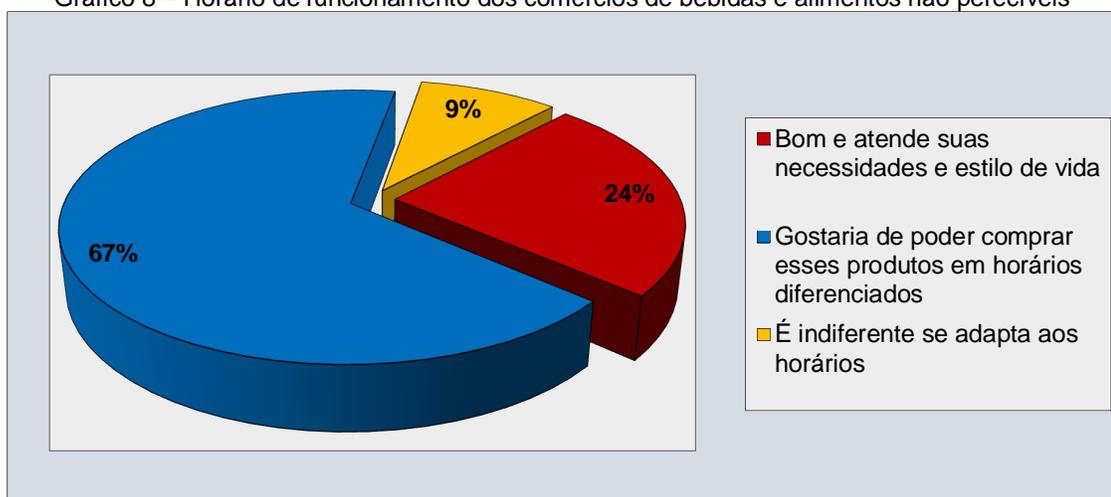
Fonte: Dados primários (2019).

Perguntado como avaliam o comércio de produtos alimentícios na cidade, 68% dos pesquisados disseram que é médio, que ainda faltam algumas opções de compra; 20% consideram que é pequeno, que a região ainda necessita aumentar a variedade de lojas; e 12% acham que é grande, que já condiz com a demanda da região.

Conforme a percepção da maioria, há demanda para uma loja de produtos alimentícios diferenciada, com novas opções de produtos, horários e formas de atendimento, é o caso de uma loja de conveniências. Cabe avaliar se há viabilidade econômico-financeira para implementar o negócio, o que será feito adiante.

#### 4.2.8 Opinião sobre os horários dos comércios de bebidas e alimentos não perecíveis na região:

Gráfico 8 – Horário de funcionamento dos comércios de bebidas e alimentos não perecíveis



Fonte: Dados primários (2019).

Sobre os horários de funcionamento dos comércios de bebidas e alimentos não perecíveis na região, 67% responderam que gostariam de poder comprar esses produtos em horários diferenciados; já 24% acham que está bom, que atende suas necessidades e seu estilo de vida; e para 9% é indiferente, pois se adaptam aos horários disponíveis.

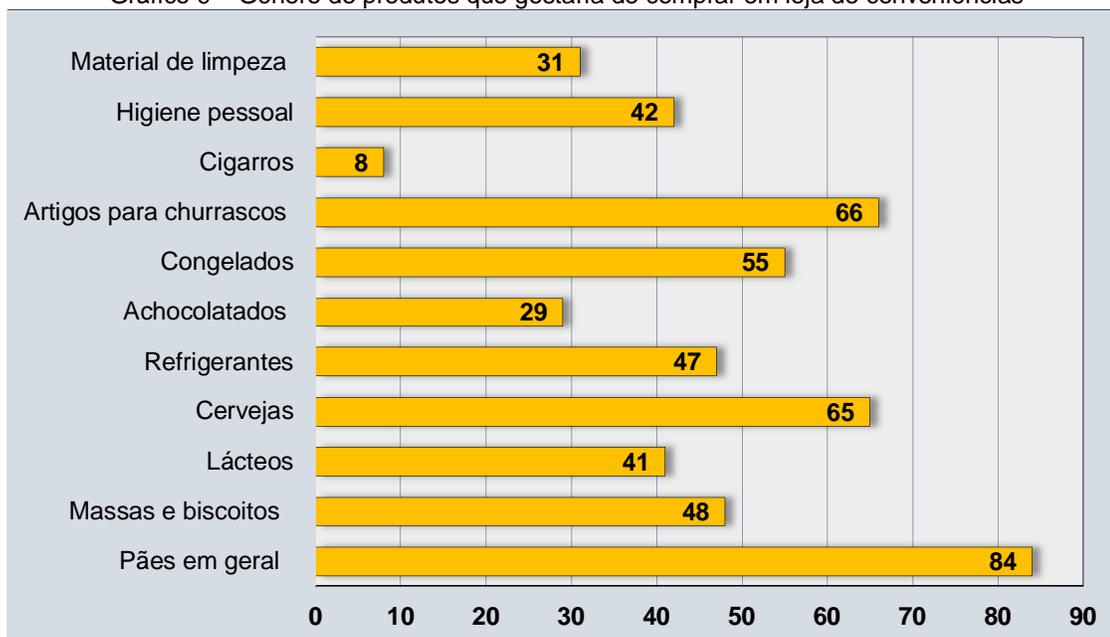
Como ressalta o SEBRAE (2013):

Na medida em que os dias se tornam mais corridos e os clientes têm cada vez menos tempo para passar horas fazendo compras, novos e variados tipos de serviços e produtos são demandados nas lojas de conveniência. O cliente dos tempos contemporâneos otimiza seu tempo.

A maioria almejando horários mais estendidos para realizar suas compras, significa que haverá público para esse tipo de comércio. É mais um incentivo para empreender em uma loja de conveniências.

#### 4.2.9 Gênero de produtos que gostaria de comprar se tivesse uma loja funcionando diuturnamente em Sarandi

Gráfico 9 – Gênero de produtos que gostaria de comprar em loja de conveniências



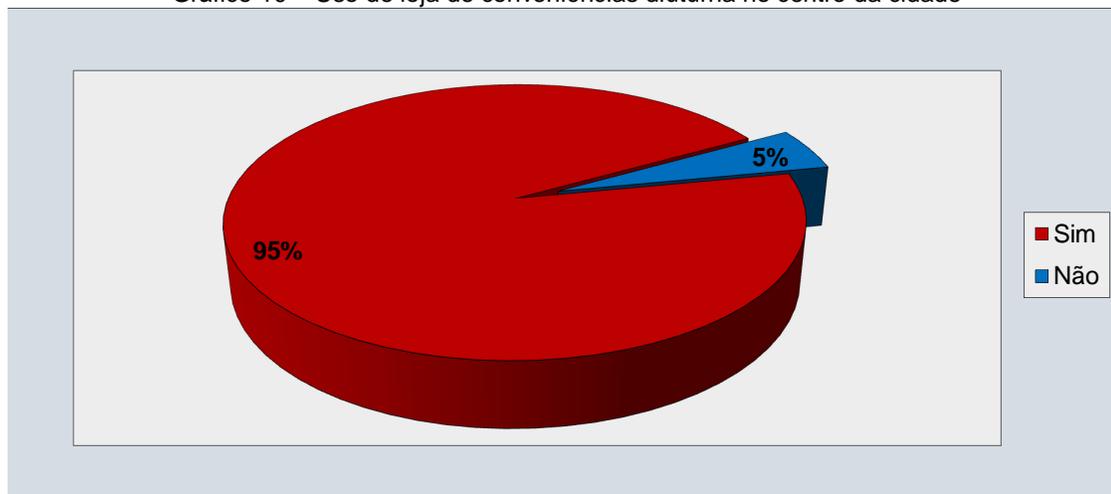
Fonte: Dados primários (2019).

Se tivessem à disposição uma loja de conveniências que funcionasse diuturnamente, os produtos que os pesquisados mais procurariam seriam, pela ordem de preferência, os pães em geral (70,6%), artigos para churrascos (55,5%), as cervejas (54,6%), comidas congeladas (46,2%); massas e biscoitos (40,3%), os refrigerantes (39,5%), produtos de higiene pessoal (35,3%), os lácteos (34,5%), material de limpeza (26,1%), achocolatados (24,4%) e cigarros (6,7%).

Com base nesses dados já possível elaborar um plano de compras e a projeção do investimento inicial em mercadorias.

#### 4.2.10 Caso houvesse uma loja de conveniências diuturna no centro da cidade de Sarandi, faria uso?

Gráfico 10 – Uso de loja de conveniências diuturna no centro da cidade



Fonte: Dados primários (2019).

Perguntado se frequentariam uma loja de conveniências, funcionando diuturnamente, no centro da cidade, quase todos (95%) responderam que sim, que se utilizariam dela para comprar os produtos necessários; apenas 5% dos participantes da pesquisa responderam que não.

Confirma-se, mais uma vez, que há demanda para o negócio.

É importante lembrar a lição de Kotler (2011), de que, o desejo está ligado ao poder aquisitivo, tornando-se uma demanda. Usando o marketing é possível dirigir essas demandas, criar produtos e serviços apropriados. Esses produtos satisfazem necessidades e desejos, e adquirem valor quando o cliente consegue diferenciar as vantagens de possuir e usar o produto, do custo que teve para adquiri-lo.

### 4.3 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO NEGÓCIO

A execução do projeto se dará da seguinte forma:

- Planejamento;
- Orçamento dos gastos e previsão do capital de giro;
- Escolha do local;
- Registro, cadastramento e licenças para o funcionamento junto aos órgãos públicos;
- Reforma e adaptação do ambiente; organização dos espaços;
- Compra de máquinas, equipamentos e mobiliário;
- Instalação das máquinas;
- Montagem do mobiliário e instalação dos equipamentos (internet, telefone, sistema de segurança e prevenção de incêndio);
- Recrutamento, seleção e contratação de pessoal;
- Divulgação e marketing;
- Inauguração e início do processo mercadológico.

Figura 7 - Processo de implantação do negócio



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.4 CONTRATO SOCIAL

### **CONTRATO DE CONSTITUIÇÃO DE LOJA DE CONVENIÊNCIAS**

**1. CASSIANO BRANDALISE**, nascido em 29 de setembro de 1975, solteiro, portador do RG número 1061350714, emitido pela SSP, CIC número 911 481 030 15, residente e domiciliado na rua Paulo Dal'Oglio, nº 1070 / 102, Município de Sarandi/RS.

**2. ANTONIO CARLOS PEREIRA PRATES**, nascido em 20 de abril de 1975, solteiro, portador do RG número 68623178068, emitido pela SSP, CIC número 1053803051, residente e domiciliado na rua Moron, nº 1096 / 703, Município de Passo Fundo/RS.

Resolvem constituir uma SOCIEDADE LIMITADA, mediante as seguintes cláusulas e condições:

**Cláusula Primeira** – A sociedade adota o nome empresarial BRANDALISE E PRATES LTDA. e o nome fantasia de ALTAS HORAS, com sede e domicílio na av. Expedicionário, nº 1.200, no centro da Cidade de Sarandi/RS - CEP 99560-000.

**Cláusula Segunda** – A sociedade tem por objeto a venda de produtos alimentícios.

**Cláusula Terceira** – A sociedade iniciará suas atividades em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019 e seu prazo de duração é indeterminado.

**Cláusula Quarta** – O capital social é de R\$ 200.000,00, dividido em 20.000 quotas, de valor nominal R\$ 10,00 (dez reais), integralizadas, neste ato, em moeda corrente do país, distribuído conforme demonstrado na Tabela 5:

Tabela 5 – Capital social

NOME DO SÓCIO	Nº DE QUOTAS	VALOR (R\$)
Cassiano Brandalise	10.000	100.000,00
Antonio Carlos Pereira Prates	10.000	100.000,00
<b>Total</b>	<b>20.000,00</b>	<b>200.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Cláusula Quinta** – As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do(s) outro(s) sócio(s), a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda.

**Cláusula Sexta** – A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas ambos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

**Cláusula Sétima** – No primeiro período (dois primeiros anos) a administração da sociedade caberá a CASSIANO BRANDALISE, Gerente Geral, com todos os poderes e atribuições necessários à administração e representação da sociedade, sendo autorizada ao uso do nome empresarial, vedado, no entanto, fazê-lo em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do(s) outro(s) sócio(s).

**Cláusula Oitava** - Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o(s) administrador(es) prestará(rão) contas justificadas de sua(s) administração(ões), procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados.

**Cláusula Nona** – Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador(es) quando for o caso.

**Cláusula Décima** – A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

**Cláusula Décima Primeira** – Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de “pro labore” para o(s) sócio(s) administrador(es), observadas as disposições regulamentares pertinentes.

**Cláusula Décima Segunda** – Falecendo ou sendo interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores e o incapaz. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do(s) sócio(s) remanescente(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

**Parágrafo único** – O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio.

**Cláusula Décima Terceira** – O(s) Administrador (es) declara(m), sob as penas da lei, que não está(ão) impedido(s) de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar(em) sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

**Cláusula Décima Quarta** – Fica eleito o foro de Sarandi-RS, para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E, por estarem assim justos e contratados, assinam este instrumento em 2 vias.

Sarandi/RS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Cassiano Brandalise

---

Antonio Carlos Pereira Prates

#### 4.5 OBRIGAÇÕES FISCAIS E TRIBUTÁRIAS

Para legalizar a empresa é necessário procurar os órgãos responsáveis para as devidas inscrições. De acordo com o SEBRAE (2017) as etapas do registro são:

- Registro de empresa nos seguintes órgãos:
  - Junta Comercial;
  - Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
  - Secretaria Estadual da Fazenda;
  - Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento;
  - Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (a empresa ficará obrigada ao recolhimento anual da Contribuição Sindical Patronal);

- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- Corpo de Bombeiros Militar.
- Visita à prefeitura da cidade onde pretende montar a sua loja (quando for o caso) para fazer a consulta de local;
- Obtenção do alvará de licença sanitária – adequar às instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas).
- Em âmbito federal a fiscalização cabe a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Estadual e Municipal fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipal de Saúde (quando for o caso);
- Preparar e enviar o requerimento ao Chefe do DFA/SIV do Estado, solicitando a vistoria das instalações e equipamentos;

## 4.6 PLANO OPERACIONAL

### 4.6.1 Estrutura Física

Conforme recomendação do SEBRAE (2013), a área mínima ideal para montar uma loja de conveniência é de aproximadamente 70 m<sup>2</sup>. Assim haverá espaço para ampliação no futuro, conforme o crescimento da empresa.

O layout da loja de conveniência será dividido em:

- Área com estantes e freezers para exposição de produtos em geral;
- Área de vendas (balcão de atendimento, caixa e entrega de produtos);
- Ambiente com mesas e cadeiras para os clientes;
- Ambiente da cafeteria e padaria, com micro-ondas, estufas e balcão;
- Banheiro;
- Depósito / Estoque;
- Escritório.

Nas Figuras 8 e 9 estão representados o layout e projetado para o empreendimento.

Figura 8 – Layout do local



Fonte: Elaborado pelo autor (PadCAD, 2019).

Figura 9 – Projeto em perspectiva



Fonte: Elaborado pelo autor (PadCAD, 2019).

#### 4.6.2 Estrutura Organizacional

Conforme Stoner (1994, p. 230), “a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas, constitui o conceito de estrutura organizacional”.

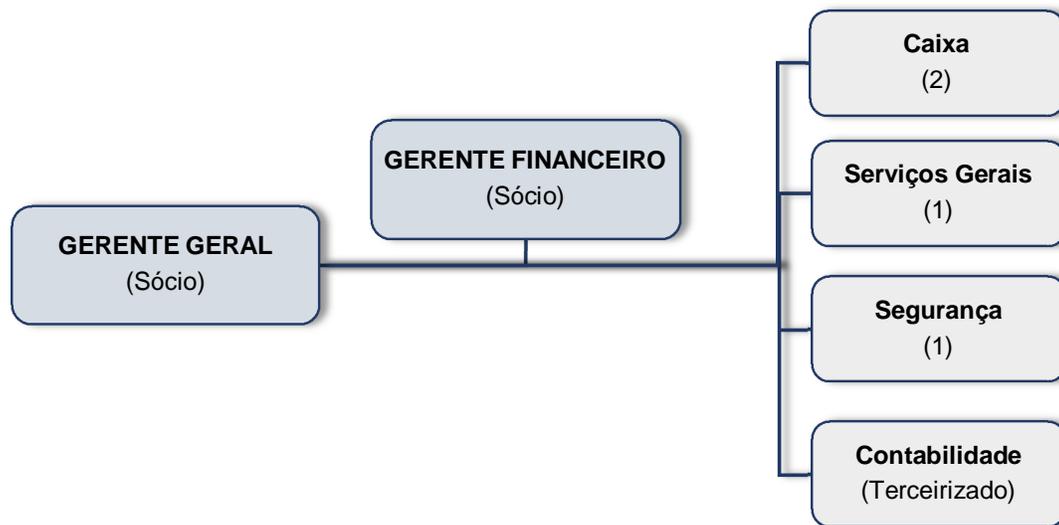
Segundo Oliveira (2004, p. 80), a estrutura organizacional:

É um ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Esta estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

Uma estrutura adequada propicia a identificação das tarefas necessárias e a organização das funções e responsabilidades. Ainda, fornece informações, recursos e *feedback* aos empregados, assim como também gera medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e cria condições motivadoras.

A escolha foi por uma estrutura departamentalizada funcional, pois neste modelo as estruturas de comunicação e coordenação são predominantemente chefe – subordinado, com pouca comunicação entre departamentos, e a lógica de agrupamento de recursos é baseada em seu propósito funcional (CAMPANHOLO, 2008, p. 54).

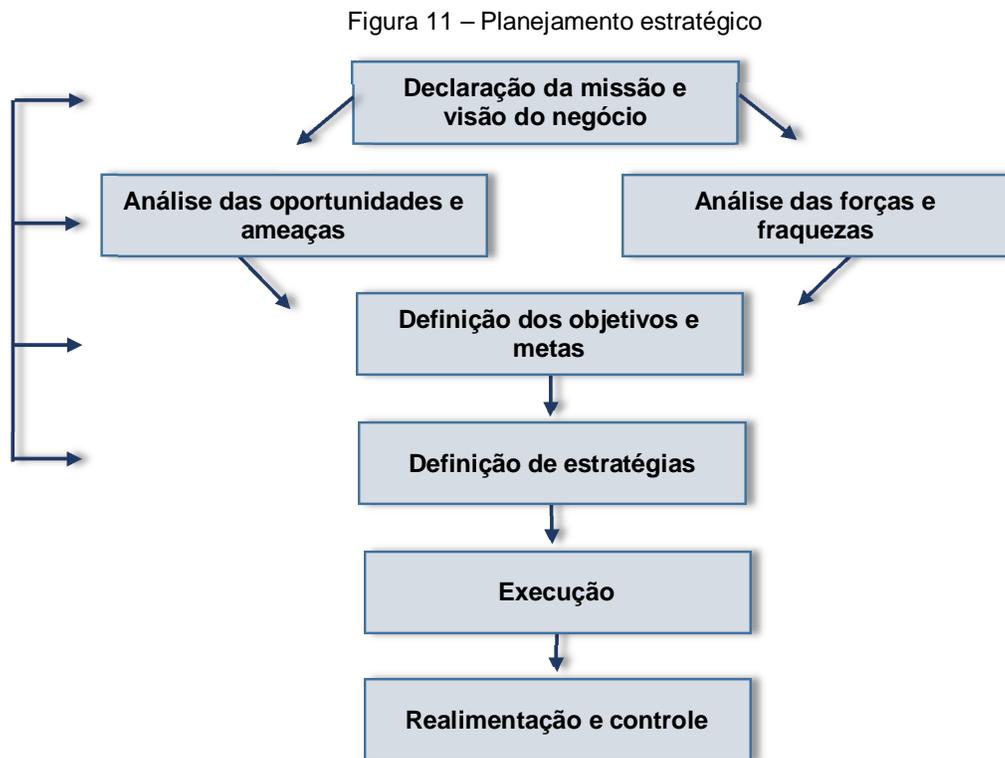
Figura 10 – Estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 4.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Kotler e Armstrong (2011, p. 33) definem o planejamento estratégico como “o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação”, conforme demonstra a Figura 11.



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2011).

### 4.7.1 Missão

Manter-se compromissada com as causas sociais, atuar de forma rentável, responsável e profissional, fornecendo produtos que satisfaçam as necessidades e os desejos dos clientes, valorizando a praticidade, a comodidade e a diversidade.

#### **4.7.2 Visão**

Tornar-se uma empresa sólida e de referência na preferência dos clientes e da comunidade que faz parte, tanto pela atividade que desenvolve, como no cumprimento de sua função social.

#### **4.7.3 Análise do ambiente externo e interno**

##### Forças

- Instalações novas, amplas e modernas, com sistema de comunicação e informação com tecnologia de ponta;
- Horário ampliado de atendimento;
- Produtos diferenciados;
- Self service;
- Segurança;
- Produtos artesanais;
- Ponto central.

##### Fraquezas

- Alto investimento inicial;
- Pouca experiência em empreendedorismo;
- Custo do funcionalismo do período noturno.

##### Oportunidades

- Atendimento 24 horas;
- Buffet de lanches quentes;
- Oferta de lanches quentes em período integral;
- Tele entrega.

##### Ameaças

- Concorrência com franqueados;
- Economia em crise.

#### **4.7.4 Objetivos e metas**

- Criar parcerias com fornecedores;
- Consolidar o público no período noturno;
- Recuperar o capital investido em, no máximo, dois anos;
- Aumentar o faturamento em 10%, que significa um aumento da participação no mercado em 2% ao ano.

#### **4.7.5 Estratégias**

- Identificar o tamanho do mercado e seu potencial;
- Dimensionar capacidade de estoque;
- Estimar a posição da empresa em relação aos concorrentes;
- Valorizar o horário de funcionamento diferenciado;
- Desenvolver publicidade atrativa;
- Realizar promoções em datas comemorativas significantes.

#### **4.7.6 Planejamento mercadológico**

##### *4.7.6.1 Dimensionamento do mercado*

Inicialmente os produtos serão comercializados apenas na loja, mas a intenção é de efetuar vendas por meio de telefone e aplicativos digitais e fazer entregas em domicílio, através de *motoboy*.

##### *4.7.6.2 Produtos comercializados*

Os produtos que serão oferecidos são alimentos, bebidas e bazar, conforme relacionados no Quadro 11 a seguir.

Entretanto, não é uma relação definitiva, outros itens poderão ser acrescentados, como alguns serem excluídos, em conformidade com o consumo ou pedido dos consumidores.

Quadro 11 – Produtos oferecidos

PRODUTOS	ARTESANAIS	INDUSTRIALIZADOS	PREÇO MÉDIO DE VENDA (R\$)
Pães em geral	X	X	6,00 – 10,00
Pizzas	X		20,00 – 30,00
Comidas congeladas	X	X	20,00 - 50,00
Massas e biscoitos		X	5,00 – 15,00
Achocolatados		X	4,00 – 8,00
Produtos de higiene pessoal (escova e creme dental, ap. barbear, fraldas, absorventes, sabonetes, preservativos)		X	5,00 – 30,00
Produtos de limpeza		X	8,00 – 15,00
Bebidas destiladas		X	50,00 – 200,00
Champanhes e espumantes		X	30,00 – 100,00
Refrigerantes		X	4,00 – 7,00
Cervejas	X	X	6,00 – 20,00
Sucos (copo e litro)	X	X	7,00 – 15,00
Café (taça, solúvel e em pó)	X	X	3,00 – 8,00
Lácteos (leite, iogurte, manteiga)		X	10,00 – 25,00
Artigos para churrasco		X	3,00 – 10,00
Erva mate	X		50,00 – 100,00
Material de escritório (caneta, blocos...)		X	10,00 – 15,00
Artigos de bazar (dados, baralho, jogos)		X	3,00 – 15,00
Lanches quentes	X		20,00 – 100,00
Gelo		X	15,00 – 30,00
Havaianas		X	3,00 – 8,00
Cigarros		X	35,00 – 60,00
Pilhas / isqueiros		X	5,00 – 12,00
Molhos (maionese, ketchup, mostarda)		X	8,00 – 25,00
Enlatados (atum, sardinha, salsicha)		X	15,00 – 35,00
Doces (chocolates, balas, waffer...)	X	X	12,00 – 30,00
Sorvetes		X	3,00 – 30,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.7.6.3 Fornecedores

Para escolher os fornecedores foi feita uma pesquisa de mercado, onde se observou a localização (buscando menor custo com logística), variedade de itens oferecidos, melhor forma de negociação, marcas conhecidas e melhores preços, conforme demonstra o Quadro 12.

Também não é uma relação definitiva, outros fornecedores poderão ser acrescentados ou substituídos, conforme a conveniência para o bom desenvolvimento do negócio.

Quadro 12 – Fornecedores

FORNECEDORES	PRODUTOS	POLÍTICA DE COMPRA
Kaiser / Coca-Cola	Cervejas e refrigerantes	Prazo – 30 dias
Skol	Cervejas	Prazo – 30 dias
Fonte Sarandi	Águas e refrigerantes	30-60 dias
Padaria Aurora	Pães, pizzas, massas e biscoitos	Prazo – 30 dias
Gelo Sarandi	Gelo	Prazo – 30 dias
Elma Chips	Salgadinhos	Prazo – 10 dias
Souza Cruz	Cigarros	Prazo – 12 dias
Philip Morris	Cigarros	Prazo – 12 dias
Aurora Alimentos	Artigos para churrasco / Congelados	Prazo – 30-60 dias
Ludovico Tozzo	Produtos de limpeza / higiene pessoal / bazar / escritório / havaianas / Pilhas / embalagens / enlatados	Prazo – 30-60 dias
Polina & Polina	Lácteos / artigos para churrasco	Prazo – 30-60 dias
Oniz Distribuidora	Bebidas destiladas / doces / Vinhos / destilados /	Prazo – 30-60 dias
Food Service	champanhes e espumantes / sucos / água de coco /	À vista ou cartão de crédito
Feira do produtor rural	Produtos artesanais	À vista
Clube do malte	Cervejas artesanais	À vista ou cartão de crédito
Ervateira da Palmeira	Erva mate	À vista
Kibom	Sorvetes	30 dias

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.7.6.4 Público alvo

De acordo com Kotler e Armstrong (2011, p. 41) “as empresas trabalham melhor quando definem cuidadosamente seu público-alvo e preparam um programa de Marketing sob medida”.

Cruz *et al.* (2013, p. 24) mencionam três classes principais de variáveis que podem ser utilizadas para a segmentação de um mercado: as características básicas do cliente, as atitudes do cliente e o comportamento do cliente.

A empresa buscará atender todos os tipos de público, mas inicialmente a publicidade será direcionada, de modo especial, para o público jovem, seguindo os resultados obtidos na pesquisa aplicada.

#### 4.7.6.5 Avaliação da concorrência

A concorrência local será com bares e restaurantes locais, mas principalmente com as lojas de conveniências dos postos de combustível, na maioria atreladas às bandeiras dos próprios postos ou franqueadas.

Para enfrentar a concorrência existente, o diferencial da empresa será oferecer produtos diferenciados, de qualidade e marcas artesanais e exclusivas, com atendimento diferenciado ao cliente, em espaço amplo, ambiente confortável e acolhedor, oferecendo *buffet* de lanches que podem ser elaborados pelo cliente, preços acessíveis e, sobretudo, o funcionamento em horário estendido.

#### 4.7.6.6 Processo de comercialização

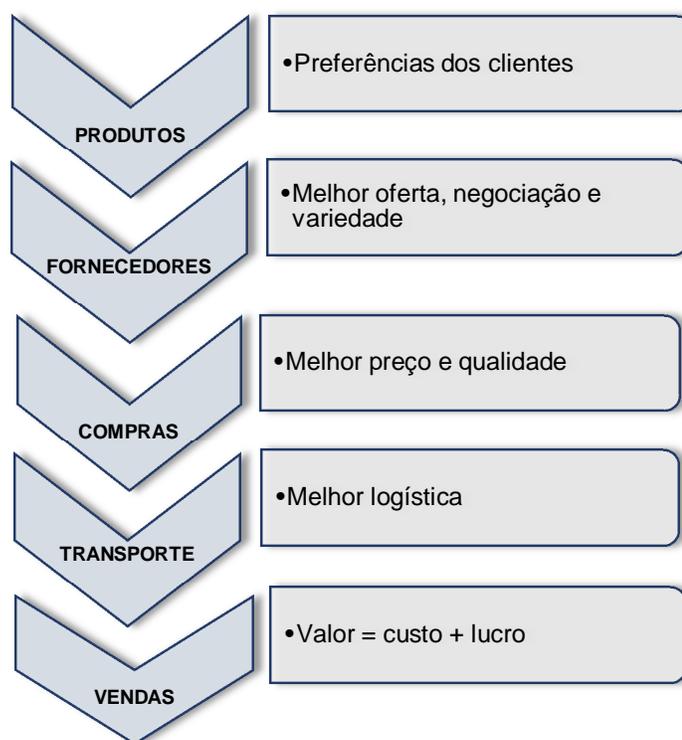
O processo de comercialização ocorrerá da seguinte forma: OS PRODUTOS serão adquiridos de acordo com a preferência/necessidade dos clientes – inicialmente será observado o resultado da pesquisa (item 4.1.9), adiante os mais vendidos e mais pedidos (sempre buscando inovar); estes serão oferecidos pelos FORNECEDORES e, através de um processo de negociação, a COMPRA será decidida mediante as melhores condições de pagamento aliadas à qualidade dos produtos e as condições

de suprir a demanda. Os produtos chegarão até a empresa através do meio de TRANSPORTE que melhor atender a um plano de logística.

Uma vez entregues, serão calculados os custos, que somados as despesas e as margens de lucro, determinarão os valores para a VENDA dos produtos.

Inicialmente os produtos serão comercializados apenas na loja, mas a intenção é de efetuar vendas por meio de telefone e aplicativos digitais e fazer ENTREGAS em domicílio, através de *motoboy*.

Figura 12 - Fluxo de comercialização



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.8 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Para acordar com a estrutura planejada, a loja irá trabalhar com quadro de pessoal fixo de 04 pessoas, cuja remuneração foi pré definida no planejamento financeiro da empresa, conforme demonstram as Tabelas 6 e 7 a seguir.

Tabela 6 – Folha de pagamento – Empregados

CARGO / FUNÇÃO	SALÁRIO BASE (R\$)	QUANT.	CUSTO S/ ENCARGOS (R\$)	ENCARGOS (R\$)	CUSTO FINAL (R\$)
Caixa	1.500,00	2	3.000,00	1.586,00	4.586,00
Serviços Gerais	1.200,00	1	1.200,00	336,00	1.536,00
Segurança	2.000,00	1	2.000,00	560,00	2.560,00
Contabilidade (terceirizado)	1.500,00	1	1.500,00	-	1.500,00
<b>TOTAL</b>					<b>10.182,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 7 – Folha de pagamento do pró-labore dos sócios

CARGO / FUNÇÃO	SALÁRIO BASE (R\$)	QUANT.	CUSTO S/ ENCARGOS (R\$)	ENCARGOS (R\$)	CUSTO FINAL (R\$)
Gerente Geral	5.000,00	1	5.000,00	1.000,00	6.000,00
Gerente Financeiro	5.000,00	1	5.000,00	1.000,00	6.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>12.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os valores estabelecidos correspondem ao piso salarial das categorias e estão disponíveis nos sites dos sindicatos e das empresas de RH. Porém, esses valores não são estáticos, poderão ser revistos e negociados ao longo da evolução da empresa e fatos novos na relação trabalhista.

Pode-se considerar que as folhas de pagamentos de **R\$ 22.182,00** (vinte e dois mil, cento e oitenta e dois reais) é uma soma representativa para uma despesa mensal, ainda mais quando se leva em conta que o valor dos encargos é quase a metade do valor dos salários, sem acréscimo de qualquer outro benefício ao trabalhador, como plano de saúde, vale refeição, transporte, periculosidade, insalubridade etc., apenas a contribuição social e sindical, férias e 13º salário.

## 4.9 PLANO DE MARKETING

### 4.9.1 Estratégia da marca

Razão Social: Comercial Brandalise e Prates Ltda.

Nome fantasia: Altas Horas

Slogan: Atendendo às suas necessidades até Altas Horas!

Figura 13 - Logomarca



Fonte: Criado pelo autor (2019).

#### 4.9.2 Plano de publicidade

Mais do que desenvolver bons produtos, definir preços atrativos e colocá-los à disposição do consumidor, é necessário comunicar a sua existência.

Promoção são as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores a adquiri-los. Promoção de Marketing é todo o composto promocional, isto é, todas as formas de comunicação persuasiva promocional utilizada pelas empresas e organizações para com o mercado. A promoção de Marketing prepara a promoção de vendas (KAHTALIAN, 2002, p. 27).

O objetivo da promoção é atingir um grande número de pessoas, de maneira constante e repetitiva, fixando a mensagem na mente do consumidor. A comunicação deve se desenvolver de forma que atinja o consumidor-alvo, convencendo-o a adquirir o produto/serviço que está sendo oferecido, para tanto estão disponíveis vários recursos de publicidade e propaganda.

O investimento em publicidade pretendido pela empresa será, no primeiro ano de R\$ 3.600,00; no segundo e no terceiro anos de R\$ 2.640,00 em cada um. No primeiro ano será investido um pouco mais para que a empresa seja apresentada e conhecida mais rapidamente no mercado.

As formas que será feita a publicidade estão especificadas no Quadro 12.

Quadro 13 - Plano de publicidade para os três primeiros anos

	AÇÃO DE PUBLICIDADE	INVESTIMENTO (R\$)	
		Mensal	Anual
ANO 01	Merchandising	150,00	1.800,00
	Rádio	50,00	600,00
	Folders	65,00	780,00
	Mídia digital	Sem custos	Sem custos
	Jornal	35,00	420,00
	<b>Total</b>	<b>300,00</b>	<b>3.600,00</b>
ANO 02	Merchandising	150,00	1.800,00
	Rádio	25,00	300,00
	Folders	45,00	540,00
	Mídia digital	Sem custos	Sem custos
	<b>Total</b>	<b>220,00</b>	<b>2.640,00</b>
ANO 03	Merchandising	150,00	1.800,00
	Rádio	25,00	300,00
	Folders	45,00	540,00
	Mídia digital	Sem custos	Sem custos
	<b>Total</b>	<b>220,00</b>	<b>2.640,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.10 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro para a implantação do negócio consta da previsão do investimento patrimonial inicial, dos custos e despesas operacionais mensais, da rentabilidade (projeção de receitas e Demonstração do Resultado do Exercício – DRE) e da Viabilidade econômica (com o cálculo do Período de Recuperação do Investimento).

##### 4.10.1 Investimento patrimonial inicial

O investimento dos sócios da ALTAS HORAS será inicialmente de R\$ 199.750,00 (Cento e noventa e nove mil e setecentos e cinquenta reais). Esse valor será distribuído de acordo com a Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 – Total dos investimentos iniciais

BENS DE USO (Investimento fixo)	VALOR (R\$)
Máquinas / Equipamentos	21.400,00
Móveis para escritório	4.200,00
Móveis para loja	28.500,00
Utensílios de copa / cozinha	1.400,00
Publicidade / Propaganda	500,00
Objetos decorativos (luminárias, vasos, tapetes, lixeiras...)	1.300,00
Estoque inicial	35.000,00
Embalagens	500,00
Suprimentos / Manutenção (café, açúcar, material limpeza...)	500,00
Reforma / Adaptação do imóvel	4.000,00
Registro da empresa / Licenças	7.000,00
Equipamentos de segurança (incêndio e monitoramento)	3.000,00
Capital de giro	92.450,00
<b>TOTAL</b>	<b>199.750,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

- Máquinas / Equipamentos: freezer, micro-ondas, computadores, telefone, impressora, cafeteira, estufas para alimentos, chopeira, caixa registradora.
- Móveis para escritório: Sofá, mesas, cadeiras, estante.
- Móveis para loja: mesas, cadeiras, gôndolas, expositores, balcão de atendimento, *buffet*.
- Utensílios de copa / Cozinha: kit pratos, kit talheres, kit copos, kit xícaras, embalagens.
- Objetos decorativos: luminárias, vasos, tapetes, persianas, lixeiras.

Os empreendedores dispõem de um capital líquido de **R\$ 200.000,00** (duzentos mil reais) para o empreendimento, o que é suficiente para o investimento patrimonial (incluído o capital de giro), custos e despesas iniciais. Não será necessário financiamentos ou empréstimos.

#### 4.10.2 Custos e despesas operacionais mensais

As despesas são aqueles gastos necessários para o desenvolvimento de algumas atividades internas pontuais, ligadas diretamente às atividades administrativas e comerciais da empresa, como aluguel, água, luz, telefone, salários e encargos, pró-labore, publicidade e propaganda etc. (BASSO, 2011).

Os custos, por sua vez, se referem ao consumo de um fator de produção, medido em termos monetários, para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade, que poderá ou não gerar renda. Os custos fixos não variam com a quantidade produzida.

Os custos e despesas mensais da empresa estão discriminados na Tabela 9.

Tabela 9 – Despesas e custos operacionais mensais

<b>OPERAÇÃO</b>	<b>VALOR (R\$)</b>
Folha pagamento pró-labore	12.000,00
Folha de pagamento de funcionários	10.182,00
Serviços terceirizados	1.500,00
Aluguel	3.000,00
Material para manutenção	200,00
Energia	1.200,00
Água	300,00
Telefonia	300,00
Internet banda larga	200,00
Publicidade / Propaganda	300,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>29.182,00</b>
Suprimentos (reposição do estoque)	48.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>77.182,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A previsão das despesas somam R\$ 29.182,00 (vinte e nove mil, cento e oitenta e dois reais). Os custos serão de R\$ 48.000,00 (quarenta e oito mil reais). O total de gastos mensais previstos será de R\$ 77.182,00 (setenta e sete mil, cento e oitenta e dois reais).

#### **4.10.3 Rentabilidade**

A rentabilidade refere-se ao desempenho econômico do empreendimento. Neste Plano de Negócio a rentabilidade foi calculada com base na projeção de faturamento médio mensal e anual e na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

#### 4.10.3.1 Projeção de receitas

A projeção de receita foi baseada em pesquisa feita sobre o faturamento médio de outras lojas de conveniências da região e está representada na Tabela 10 abaixo.

Tabela 10 – Projeção de faturamento médio mensal e anual

PRODUTO	PERÍODO	
	Média Mensal	Média Anual
<b>Frente de caixa</b>	2.811,66	33.740,00
<b>Lanches</b>	10.607,77	127.293,00
<b>Bebidas frias</b>	79.555,66	954.668,00
<b>Bebidas quentes / doces</b>	7.312,37	87.748,50
<b>Cigarros</b>	6.718,79	80.625,50
<b>Bazar</b>	3.200,00	38.400,00
<b>TOTAL (Média)</b>	<b>110.206,25</b>	<b>1.322.475,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados pesquisados (2019).

Os valores de vendas estão totalizados por grupos de produtos, conforme sua tributação:

- Frente de Caixa - gelo (pacotes), balas, chicletes, gomas de mascar;
- Lanches - cachorro quente, xis, batata-frita e outras porções;
- Bebidas frias - águas, sucos, refrigerantes, cervejas, chopp;
- Cigarros - cigarros, papel para cigarros e fumo;
- Bebidas quentes/doces - destilados, vinhos e espumantes, bolachas, salgadinhos, bombons e chocolates;
- Bazar – material de escritório, jogos, brinquedos.

A projeção da receita média mensal é de R\$ 110.206,25 (cento e dez mil, duzentos e seis reais, com vinte e cinco centavos). Isso equivale a receita média anual de R\$ 1.322.475,00 (um milhão, trezentos e vinte e dois mil, quatrocentos e setenta e cinco reais).

#### 4.10.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A DRE é o relatório sucinto das operações realizadas pela empresa no exercício social, que mostra o resultado líquido do período – lucro ou prejuízo. Aqui foi elaborada de forma simples, como é usual para micro e pequenas empresas, que não requerem dados pormenorizados para a tomada de decisão.

Tabela 11 – Demonstração do resultado do exercício para os 3 primeiros anos

DESCRIÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
<b>(=) Receita Bruta</b>	<b>110.206,25</b>	<b>121.226,87</b>	<b>133.349,56</b>
(-) Impostos sobre vendas	8.816,50	9.698,14	10.667,96
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>101.389,75</b>	<b>111.528,73</b>	<b>122.681,60</b>
(-) Custo das vendas	48.000,00	50.880,00	53.932,80
<b>(=) Lucro bruto</b>	<b>53.389,75</b>	<b>60.648,73</b>	<b>68.748,80</b>
(-) Despesas fixas mensais	29.182,00	30.982,92	32.788,89
<b>(=) Resultado operacional mensal</b>	<b>24.207,75</b>	<b>29.665,81</b>	<b>35.959,91</b>
<b>(=) Projeção resultado anual (x 12 meses)</b>	<b>290.493,00</b>	<b>355.989,72</b>	<b>431.518,92</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O valor dos impostos sobre vendas foi calculado em 8%, índice de vendas para o comércio em geral, estabelecido para microempresas.

Para a projeção do ano 2 e ano 3 foi considerado um aumento hipotético de 6% dos custos e despesas operacionais mensais.

A meta de aumento no faturamento foi projetada em 10%, o que significa um aumento da participação no mercado em 2% ao ano.

#### 4.10.4 Viabilidade econômica

##### 4.10.4.1 Período de recuperação do investimento (Payback)

Conforme definido no referencial teórico, o payback determina o número de períodos necessários para que o investimento realizado seja recuperado. Para isso ocorrer, a soma acumulada das entradas de caixa deve igualar-se ao investimento

realizado. Quanto mais rápido o projeto recuperar o investimento, melhor será o resultado.

A Tabela 12 apresenta o payback para a ALTAS HORAS.

Tabela 12 – Payback

	<b>INVESTIMENTO INICIAL R\$</b>	<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>ANO 1</b>	<b>199.750,00</b>	<b>290.493,00</b> (12 meses)	<b>+ 90.743,00</b> (12 meses)
Mês 1		24.207,75	- 175.542,25
Mês 2		24.207,75	- 151.334,50
Mês 3		24.207,75	- 127.126,75
Mês 4		24.207,75	- 102.919,00
Mês 5		24.207,75	- 78.711,25
Mês 6		24.207,75	- 54.503,50
Mês 7		24.207,75	- 30.295,75
Mês 8		24.207,75	- 6.088,00
Mês 9		24.207,75	<b>+ 18.119,75</b>
Mês 10		24.207,75	<b>+ 42.327,50</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Pode-se verificar que o investimento projetado para o empreendimento poderá ser recuperado em 9 meses, isso significa que o negócio é viável, aliás, é muito viável, uma vez que, normalmente, um negócio é considerado atrativo quando o investimento inicial é recuperado em 3 anos, e, ainda que ocorra em 5 anos, é considerado viável.

#### 4.11 RECOMENDAÇÕES

A primeira recomendação que se faz é que, para o negócio se manter viável, é de o empreendedor conhecer bem a área que pretende empreender, dimensionar o mercado, analisar o ambiente, investigar a concorrência, então avaliar racionalmente a sua disponibilidade financeira ou as condições de obter o capital para o investimento inicial, concomitantemente ao plano de negócio elaborado, evitando os riscos e a possibilidade de frustração com o investimento.

Outra orientação em relação ao empreendedor, é que ele deve se manter atualizado em matéria de gestão empresarial, consultoria e recursos humanos, uma vez que uma empresa não se mantém por si só, mas pelo trabalho e pela competência

de seus colaboradores. Contudo, a presença e o acompanhamento de perto dos sócios é fundamental, pois, como diz o ditado “o olho do dono é que engorda os bois”.

Observar a concorrência é essencial para o sucesso do empreendimento, principalmente, porque abrir uma loja de conveniências em Sarandi não é nenhuma novidade, é um negócio que passou a ser uma extensão dos postos de combustível. Portanto, é importante valorizar os diferenciais (especialmente o horário de funcionamento), reafirmar os pontos fortes, aproveitar e criar novas oportunidades.

Desse modo, considerando essas recomendações e respeitando o período necessário para a recuperação do investimento inicial, tendo o desejo de concretizar o empreendimento, a projeção é que o negócio obtenha sucesso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho pode-se perceber que o planejamento é fundamental para qualquer tipo de organização, pois, com a sua correta interpretação, os gestores diminuem os riscos de investimentos frustrados, podendo conquistar grandes resultados.

Entretanto, o desenvolvimento de um planejamento detalhado, a preparação de estratégias, a previsão de custos e despesas, a projeção de vendas e receitas, por si só não geram lucros, nem mesmo a certeza da viabilidade do negócio o torna grande, é preciso que os planos sejam executados. E para que a execução de um planejamento seja efetiva, é necessário envolvimento e comprometimento na implantação e o desenvolvimento das ações ali propostas.

Ao final do estudo pode-se dizer que os objetivos propostos foram todos alcançados, pois:

- avaliou-se a demanda de mercado para uma loja de conveniências no Município de Sarandi, RS, cujo resultado, de acordo com a pesquisa com uma amostragem da população, foi positivo;
- identificou-se o público-alvo do negócio, como sendo de uma ligeira maioria composta de mulheres, jovens, com menos de 35 anos, solteiras, escolaridade de nível superior incompleto, renda familiar entre R\$ 2.600,00 e 5.000,00 e residentes na cidade de Sarandi, RS;
- desenvolveu-se um plano de negócio para o empreendimento pretendido; e
- analisou-se a viabilidade do negócio, cuja resposta foi afirmativa, uma vez que o investimento é recuperado já no 9º mês de funcionamento, gerando um lucro de R\$ 42.327,50 no 10º mês.

Desse modo, sendo os resultados obtidos todos positivos quanto a viabilidade do negócio, o plano será executado e será feito o investimento no empreendimento da loja de conveniências.

A pesquisa realizada e o estágio supervisionado, de maneira geral, foram de máxima importância para a formação profissional, pois ao ingressar no mundo dos negócios, a falta de experiência e de prática são fatores que influenciam na conquista de uma posição de frente à concorrência.

No entanto, sabe-se que para seguir uma carreira de Administrador de Empresas e obter sucesso, é preciso seguir adiante, buscar cada vez mais conhecimentos e atualizar-se sempre, pois a sociedade está em constante movimento e evolução, as prioridades de hoje dão lugar para outras amanhã.

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson, 2007.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Mahon Books, 1992.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para ação**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- AMORIM, Rodrigo de Freitas. **Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: instrumento da gestão empresarial para o sucesso das organizações em um mercado competitivo**. 2012. Disponível em: <<http://www.fasem.edu.br/revista/index.php/fasemciencias/article/view/1/10>>. Acesso em: 25 set. 2019.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. In: **Gestão empresarial**. Coleção gestão empresarial. V. 2 - Economia empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus / FAE Business School, 2002, p. 27-38.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAUJO, Diogo Ferreira de. **Análise da viabilidade econômica de novos projetos**. 2010. Disponível em <<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/analise-viabilidade-economica-novos-projetos/analise-viabilidade-economica-novos-projetos.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2019.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. Tradução All Tasks. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- BARROS NETO, João Pinheiro de (ORG.). **Administração: fundamentos da Administração empreendedora e competitiva**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 2. ed. E-book. São Paulo: Atlas, 2014.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- BRASIL POSTOS. **A grande ideia: saiba como surgiram as lojas de conveniência**. 2014. Disponível em: <<https://www.brasilpostos.com.br/noticias/loja-de-conveniencia/a-grande-ideia-saiba-como-surgiram-as-lojas-de-conveniencia/>>. Acesso em: 03 mai. 2019.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. **Sarandi**. Panorama. 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/sarandi/panorama>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Indústria de confecção**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-industria-deconfeccao,ca187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

CAMPANHOLA, Tarcísio. **Organização**, sistemas e métodos. E-book. Uberlândia: UNIPAC®, 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/7155219/Apostila-OSM-Organizacao-Sistemas-e-Metodos#download>>. Acesso em: 30 set. 2019.

CARDOSO, Carlos. **Análise de cenário no plano de negócios**. 2016. Disponível em: <<https://www.revistaempresariofitness.com.br/plano-de-negocios/analise-de-cenarios>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

CASAROTTO, Nelson F.; KPITKE, Bruno H. **Análise de investimentos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa. Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

\_\_\_\_\_. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 5. ed. E-book. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

CORREIA NETO, Jocildo F. **Elaboração e avaliação de projetos de investimentos**: considerando o risco. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Danilo M. **Empreendedorismo**. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte: UFMG, 2013.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COURTNEY, S.; VASA, S.; LUO, J.; MUGGY, V. **Characteristics of adults as learners and implications for computer-based systems for information and instruction**. 1999.

CRESWELL, John W. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CRUZ, Cassiana Maris Lima; MEDEIROS, Janine Fleit de; ANTONI, Verner Luis. Posicionamento estratégico: segmentação, análise de concorrência e diferenciação da oferta. In: MEDEIROS, Janine Fleit de (Coord.), CRUZ, Cassiana Maris Lima; ANTONI, Verner Luis (Org.). **Gestão de marketing**: conceitos, processos e aplicações. Passo Fundo, RS: UPF, 2013, p. 22-30.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: Empreender como opção de carreira. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. E-book. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DINO – Divulgador de Notícias. **Novo modelo de loja de conveniência sai dos postos de combustível e conta com serviço de entrega**. 2018. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/novo-modelo-de-loja-de-conveniencia-sai-dos-postos-de-combustivel-e-conta-com-servico-de-entrega,e85ad50f0cd5b3748be33aa948f3eb62plz8tcd7.html>>. Acesso em: 30 set. 2019.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2015.

DRUCKER, Peter. **Peter Drucker e o empreendedorismo**. 2010. Disponível em: <<http://potencializando.com/2010/03/peter-drucker-e-o-empreendedorismo>>. Acesso em: 22 set. 2019.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.  
FERRELL, O. C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FERRUCCIO, Maria Alice. **Marketing**. Unidade didática V. Rio de Janeiro: Instituto Militar de Engenharia, 2008.

FISCHMANN, Adalberto A e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FREIRE, Nivaldo. **Estratégia nas organizações**. 2014.

GATTÁS, Marina. **14 causas do abandono escolar no Brasil**, descobertos pelo projeto GESTA – Engajamento Escolar. 2017. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/abandono-escolar-causas/>>. Acesso em: 26 set. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 11. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, Lawrence. J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HALICKI, Zélia (Coord.). **Empreendedorismo e responsabilidade social.** Curitiba: InterSaber, 2014. (Gestão empresarial; 4). ISBN 9788582129012. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129012/pages/-2>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores.** Para as áreas de Administração, Economia, Direito, Engenharia. 5. ed. atualizada de acordo com a Lei n. 11.638/07 (Nova Lei das Sociedades Anônimas). São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balance scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAHTALIAN, Marcos. Marketing de Serviço. 2002. In: **Marketing.** Coleção gestão empresarial, n. 3. Gazeta do Povo/Fae/Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002, p. 19-29.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_; KELLER, Robert T. **Administração de marketing:** Análise, planejamento, implementação e controle. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão (Rev.) **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing:** conceitos, exercícios, casos. 9. ed. E-book. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. (Coord.). Como competir na era do capital humano? 2009. In: **Apostila de treinamento e desenvolvimento corporativo da Duratex S.A.** Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos>>. Acesso em: 10 set. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão dos novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MENDES, Jerônimo. **Empreendedorismo 360º**: a prática na prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MORGADO, Ana Catarina; PINHO, Flávia. **Planejamento estratégico**: vantagens e desvantagens do planejamento estratégico. 2012. Disponível em: <[http://prof.santanae-silva.pt/EGI\\_estrategia\\_mk/trabalhos\\_dos\\_alunos/estrategia/PPT/13-Planeamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf](http://prof.santanae-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/PPT/13-Planeamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2019.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília, DF: UCB, 2003.

OLIVEIRA, Bruno Emmanuel M. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Sistema**, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial**: em enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAULA, Gilles B. de. O que é gestão orçamentária: o guia completo. Conceitos, dicas, vantagens e melhores práticas para sua empresa. In: **Treasy artigos**. 29/03/2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria>>. Acesso em: 26 set. 2019.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis **Administração da produção** (Operações industriais e de serviços). Curitiba: UNICENP, 2007.

PEREIRA, Marco Antônio. **Curso de gestão estratégica**. São Paulo: Centro de Voluntariado de Cruzeiro, 2009.

PONCHIROLLI, Osmar. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.® **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Érica. Setor de fitness e mercado de academias movimentam mais de R\$ 2 bilhões no País. In: **Economia Comércio e Serviços**. Brasil econômico. 7 jun. 2013. Disponível em: <Economia.ig.com.br/.../setor-de-fitness-e-mercado-de-academias-movimentam-maisde2-bilhoes-no-pais.html>. Acesso em: 18 set. 2019.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. 2006. In: **Revista Intersaberes**. V. 1 n. 1, jan-jun 2006, p. 186-202, Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/viewFile/93/6>> . Acesso em: 23 set. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. Colaboração Dietmar Klaus Pfeiffer. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

RODRIGUES, M. G. V. **Metodologia da pesquisa**: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. Colaboração e ampliação José Fernando Chagas Madeira, Luiz Eduardo Possídio Santos, Clayton Amaral Domingues. 2. ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2005.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. Paracambi: FAETEC/IST, 2007.

ROSA, Cláudio Afrânio. BRITO, Flávio Lúcio (Org.); ALMEIDA, Haroldo Mota de; SANTOS, Luiz Antônio Nolasco dos; HENRIQUES, Mauro de Souza (col.). **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2007.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Construindo plano de negócios**. 3 ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Luiz Antônio Nolasco dos; HENRIQUES, Mauro de Souza (col.). **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2004.

SANTOS, F. A. **Marketing na era digital**: Análise da marca Chico Rei. 2014. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facom/files/2014/03/Marketing-na-Era-Digital.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2019.

SALGADO, Andreia Maria Pedro; CAMILOTTI, Luciane; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **A importância das habilidades e da gestão do conhecimento para o ato de empreender**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 9, 2012. Disponível em: <<http://gpi.aedb.br/seget/artigos12/64116371.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. In: **Inteligência organizacional e competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: UNB, 2001.

SOLVIS. **Cálculo de amostragem**. 2019. Disponível em: <<https://www.solvis.com.br/calculos-de-amostragem/>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. 1. ed. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios o enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Francisco Júnior. **Qual o conceito de despesas operacionais?** 2014. Disponível em: <<https://www.valortributario.com.br/qual-o-conceito-de-despesas-operacionais/>>. Acesso em: 24 set. 2019.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 285-309.

TRZECIAK, Dorzeli Salete; CORAL, Eliza; PEREIRA, Guilherme Luiz (Org.). **Planejamento e estruturação de núcleos de inovação tecnológica**. Florianópolis: Pronit, 2010.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios**: elementos constitutivos e processo de elaboração. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARMELL John. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

1) Qual seu sexo?

- Feminino
- Masculino

2) Faixa etária:

- Até 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

3) Estado civil?

- Solteiro
- Casado
- Viúvo

4) Qual seu nível de escolaridade?

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio incompleto
- Médio Completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-Graduação (especialização, mestrado, doutorado)

5) Renda familiar aproximada?

- Até R\$ 998,00
- De R\$1000,00 a R\$ 1500,00
- De R\$ 1.600,00 a R\$ 2.500,00
- De R\$ 2.600,00 a R\$ 5.000,00
- Mais de R\$ 5.000,00

6) Onde mora e trabalha?

- Reside e trabalha em Sarandi
- Trabalha em Sarandi e mora em cidade vizinha
- Mora em Sarandi e trabalha em cidades vizinhas

7) Qual a sua percepção quanto ao comércio de produtos alimentícios na cidade de Sarandi?

- Grande, já condiz com a demanda da região.
- Médio, ainda faltam algumas opções de compra.
- Pequeno, a região ainda necessita aumentar a variedade de lojas.

8) Quanto aos horários de funcionamentos dos comércios do gênero de bebidas e produtos alimentícios não perecíveis na cidade região você considera?

- Bom e atende suas necessidades e estilo de vida.
- Gostaria de poder comprar esses produtos em horários diferenciados.
- É indiferente se adapta aos horários.

9) Se tivesse uma loja com funcionamento diuturno em Sarandi RS, quais os produtos do gênero você gostaria de comprar no local? (Pode-se marcar mais de uma alternativa)

- Pães em geral
- Massas e biscoitos
- Lácteos
- Cervejas
- Refrigerantes
- Achocolatados
- Congelados
- Artigos para churrascos
- Cigarros
- Higiene pessoal
- Material de limpeza

10) Se já tivesse uma loja de conveniência diuturna no centro da cidade de Sarandi você utilizaria?

- Sim
- Não