



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
LUCIELE BRAMBILLA

PLANO DE NEGÓCIO:
SUPERMERCADO DE VIZINHANÇA

Palhoça

2017

LUCIELE BRAMBILLA

**PLANO DE NEGÓCIO:
SUPERMERCADO DE VIZINHANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração apresentado ao Curso de **Administração**, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientador: Profa. Sidenir Niehuns Meurer

Palhoça
2017

LUCIELE BRAMBILLA

**PLANO DE NEGÓCIO:
SUPERMERCADO DE VIZINHANÇA**

Este trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 14 de novembro de 2017.

Prof. e orientador Sidenir Niehuns Meurer
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A Deus que me iluminou. A minha mãe e meu namorado pela compreensão e carinho. Ao meu pai (in memoriam), meu maior exemplo. Aos meus amigos pelo apoio e auxílio. A minha professora e orientadora pela atenção nos questionamentos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
1.4 METODOLOGIA	9
1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	11
3.1 NOME DA EMPRESA	12
3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL	12
3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA	12
4. PLANO ESTRATÉGICO	13
4.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE.....	14
4.2 ANÁLISE DO SETOR.....	14
4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO.....	15
4.4 A MATRIZ SWOT.....	16
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	17
5. PLANO DE MARKETING	17
5.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	17
5.1.1 Descrição dos produtos.....	17
5.1.2 Análise do mercado consumidor	19
5.1.3 Análise dos fornecedores.....	20
5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes.....	20
5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	24
5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	25
5.3.1 Objetivos de marketing.....	25
5.3.2 Estratégias de marketing.....	25
5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing	26
6. PLANO DE OPERAÇÕES	28

6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	28
6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	29
6.3 LOCALIZAÇÃO	36
7. PLANO FINANCEIRO	38
7.1 INVESTIMENTO INICIAL	38
7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO	38
7.3 RECEITAS	39
7.4 CUSTOS	41
7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	42
7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	49
8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	51
8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA	51
8.1.1 Ponto de equilíbrio	51
8.1.2 Taxa de lucratividade	51
8.1.3 Taxa do retorno do investimento	51
8.1.4 Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>)	51
8.1.5 Taxa Interna de Retorno	52
8.1.6 Valor Presente Líquido	52
8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	53
8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL	53
9 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem por base a apresentação do Supermercado Brambilla e Dal Bosco. A empresa enquadra-se nas chamadas “lojas de vizinhança” e associada a rede supermercadista Redefort.

Analisa-se o setor varejista e como ele se apresenta cada vez mais competitivo, além da complexidade de gerir as atividades do setor. O trabalho também analisa as diferenças de operação e conceituação do supermercado por parte da clientela, nos períodos antes e depois da associação à Redefort.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Para Schumpeter (1978), o empreendedor é a essência da inovação no mundo, que torna obsoleta as antigas maneiras de fazer negócio. É importante saber avaliar o mercado e escolher o negócio mais oportuno. Para isso, o administrador e empreendedor deve possuir uma sensibilidade para os negócios, além de entusiasmo, persistência e determinação.

“Numa conceituação bem objetiva, podemos dizer que um empreendedor normalmente se torna um administrador; já o administrador, nem sempre é ou foi um empreendedor.” (HALICKI, 2014, p.19)

Vale ressaltar que a globalização colocou em pauta um novo parâmetro para o mundo dos negócios. Os clientes estão mostrando-se cada vez mais exigentes, fazendo que o foco das empresas seja o cliente e não mais o produto em si. A globalização, por meio da informação, também é responsável por rapidamente detectar tendências de mercado.

O estudo da melhoria e ampliação de um negócio já existente mostra-se fascinante por conta de realizar uma análise de todos os fatores que compõe a empresa e examinar pontos positivos e negativos na forma em que é trabalhada. Os desafios já enfrentados pela empresa, e os encarados atualmente, podem ser usados como base para fundamentar o direcionamento e desenvolver uma estratégia mais competitiva. O intuito

principal é desenvolver uma identidade e diferenciação das demais empresas do mesmo ramo.

Na administração, a ideia de estratégia é utilizada como planejamento das ações que direcionam para o alcance dos objetivos estabelecidos, conhecendo as suas capacidades e as dos concorrentes, através da análise do comportamento de mercado.

Para isto dar-se-á destaque ao Mercado Brambilla e Dal Bosco, situado na cidade de Vale Real/RS. A empresa com base familiar e tradicional no ramo de varejo supermercadista.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O Mercado Brambilla e Dal Bosco, até o momento, não tem os objetivos elaborados formalmente. Portanto, basicamente trabalha visando atingir as metas de vendas para suprir despesas e dar lucratividade, partindo de um planejamento de curto prazo. Destaca-se que esta não é a melhor forma de administrar, levando em consideração o futuro do mercado consumidor, que está cada vez mais exigente.

1.2.2 Objetivos específicos

- Permitir uma análise mais detalhada da administração, planejamento e estratégias da empresa.
- Conhecer a área varejista da cidade e região.
- Verificar o comportamento do consumidor e como ele porta-se perante a apresentação de uma rede supermercadista.
- Analisar a importância das “lojas de vizinhança” e de que maneira elas se fundamentam em comodidade, praticidade e conveniência para os clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem o intuito de proporcionar um conhecimento aprofundado do ramo varejista e supermercadista e de que forma uma empresa familiar e de pequeno

porte está inserida em um cenário econômico que sofre diversas mudanças constantemente.

Ao término deste trabalho, espero que este possa ser utilizado como guia e auxílio para o Mercado Brambilla e Dal Bosco como forma de suporte para o crescimento e sucesso da empresa.

No âmbito pessoal, este trabalho é de grande importância por ser uma excelente oportunidade de colocar em prática todo conhecimento adquirido durante a graduação em Administração.

1.4 METODOLOGIA

A pesquisa é voltada à análise do comportamento do consumidor, como forma de conquistar e fidelizar clientes no supermercado. Pois a partir das mudanças no setor varejista e supermercadista, as técnicas e métodos de marketing são elaboradas de forma planejada, buscando resultados mais eficazes. Ou seja, o varejo está nos detalhes.

A pesquisa é de natureza aplicada e empírica utilizando-se da observação do referido contexto para a coleta de dados. A abordagem é quantitativa, onde serão apuradas opiniões dos clientes do Mercado Brambilla e Dal Bosco quanto a diversos aspectos, como os produtos comercializados, atendimento ao cliente e aparência da loja.

Todas as áreas de uma empresa podem ser beneficiadas por pesquisa, como forma de identificar e construir soluções para os problemas, facilitando o processo de avaliação das ameaças e oportunidades.

O objetivo da pesquisa é de caráter descritivo, destacando que ouvir o cliente é fundamental para a gestão de relacionamento com eles. Onde Kotler (2013) destaca que satisfação do cliente é a sensação de prazer ou desapontamento que resulta da comparação entre o desempenho percebido do produto ou resultado e suas expectativas.

As unidades de análise serão os próprios clientes do supermercado, através de pesquisa do tipo survey, onde serão obtidos dados e informações a partir de determinado grupo de pessoas.

A coleta de dados dar-se-á por questionários e entrevistas.

1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: Mercado Brambilla e Dal Bosco.
- Porte: empresa de pequeno porte.
- Localização: RS 452 Km 20, Bairro Arroio do Ouro. Vale Real/RS.
- Ramo de atividade: varejo, supermercado.
- Área de atuação: mercado local
- Setor da economia: terciário.
- Produtos: alimentos, bebidas, produtos de higiene e limpeza, bazar.
- Número de funcionários: 06
- Investimento total: R\$ 80.000,00
- Receita operacional mensal prevista: R\$ 112.000,00
- Ponto de Equilíbrio: 26,99%
- Taxa mensal do retorno do investimento: 136,59%
- Situação do mercado: estável
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: viável

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Centa e Ferreira Junior (2014), a essência do varejo é a comercialização ao consumidor final, onde é imprescindível conquistar novos clientes. O mercado de varejo tem assumido uma posição mais objetiva com foco no perfil empreendedor.

O cenário econômico e social do Brasil sofre mudanças constantemente e que impõe novos desafios, fazendo assim que o setor supermercadista se desenvolva e passe a ofertar melhores produtos e preços.

Conforme Razzolini Filho (2012), as organizações são seres vivos em constante mutação, exigindo que o empreendedor esteja constantemente preocupado em como estruturar o negócio para acompanhar as mudanças das necessidades do negócio.

Ressalta-se também a importância de uma análise do ambiente com o intuito de identificar as pressões ambientais que geram algum tipo de impacto sobre os empreendimentos, gerando assim oportunidades ou ameaças.

As organizações devem ser administradas de forma flexível e proativa, explorando os pontos fortes da organização e objetivando aprimorar os pontos fracos, de forma que sua competitividade seja ampliada.

Chiavenato (2012) destaca que as pequenas empresas possuem agilidade e flexibilidade para mudanças rápidas e manobras ágeis. “Trabalhar com menos para produzir mais; operar com ônus menores e estruturas simples, ágeis e baratas; fazer da simplicidade um estilo de trabalho e uma vantagem competitiva.” (CHIAVENATO, 2012)

3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O Mercado Brambilla e Dal Bosco iniciou suas atividades no ano de 1978, com um minimercado e bar. Teve como precursores Sérgio João Brambilla e Juventino Dal Bosco. Após o falecimento dos proprietários, Sr. Juventino, no ano de 1990, e Sr. Sérgio, em 2014, suas esposas, respectivamente Suely Maria e Wanda Maria, é que passaram a exercer a função administrativa da empresa.

A mais recente mudança foi feita no ano de 2015. De julho à setembro de 2015 foram efetuadas diversas reformas para abrigar um novo e melhorado supermerca-

do. Em setembro de 2015 foi confirmada a parceria com a rede supermercadista Redefort (esta com sede em Novo Hamburgo/RS).

A recente reforma contou com reconstrução da fachada e interior, reforma no piso e iluminação, novos equipamentos, check-outs, carrinhos e gôndolas.

A reforma e a associação a Redefort foram as grandes apostas em busca da satisfação dos clientes para com o supermercado, além desta ser uma forma de ressaltar a nova fase do supermercado.

Atualmente a empresa conta com 6 colaboradores, onde grande parte são da família, mantendo a raiz da empresa.

Segundo Lodi (1998), acredita-se que uma empresa familiar pode ter sua eficácia diminuída no mercado, mas a história das empresas familiares que obtiveram sucesso mostra que é possível ser eficaz em família, onde ressalta-se que não é a família que atrapalha o sucesso da empresa, mas a ignorância dos problemas de família.

3.1 NOME DA EMPRESA

Brambilla e Dal Bosco Ltda.

3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL

Sociedade empresária limitada.

3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA

Suely Maria Dal Bosco e Wanda Maria Brambilla.

4 PLANO ESTRATÉGICO

4.1. ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	<p>Os números mais recentes apresentados pela Associação Brasileira de Supermercados são do ano de 2015, onde evidencia que o setor obteve um crescimento de 7,1% a mais que no ano de 2014. Estes resultados registram que em 2015 o setor representa 5,4% do PIB brasileiro.</p> <p>Referente ao ano de 2016, no acumulado nos meses de janeiro a outubro, as vendas nos supermercados aumentaram 1,16%, comparado ao mesmo período de 2015, apesar de toda a instabilidade econômica que o Brasil sofreu no último ano.</p> <p>Referente aos preços atuados, houve um aumento de 16,02% na cesta básica, comparado ao ano de 2015.</p> <p>A expectativa para o ano de 2017 é de uma desaleração nos preços, partindo do fato que a demanda já está bastante reprimida e a economia em recessão.</p>
Político-legais	<p>A partir da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, inclui a participação destas no Simples Nacional (Lei Complementar nº 123/2006), onde houve redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento.</p> <p>Conforme a Lei Federal nº 12.291/2010, é obrigatório o estabelecimento comercial possuir um exemplar do Código de Defesa do Consumidor no estabelecimento.</p>
Socioculturais	<p>O fator mais relevante atualmente é a questão de praticidade e conveniência. O cliente não quer mais ter que se deslocar por grandes distâncias para fazer suas compras. Por este fato, os supermercados de vizinhança também vem ganhando muito espaço.</p> <p>Também é destacado o fator preço. Há a parcela de consumidores que</p>

	<p>desconsidera a marca do produto e foca apenas no preço.</p> <p>Com a instabilidade econômica, os chamados “atacarejos” começaram a ganhar mais a atenção do consumidor. Estes ganharam destaque por possibilitarem menores preços e compras para estocagem.</p>
Tecnológicos	<p>O setor supermercadista está em constante mutação, devido a competitividade cada vez mais acirrada, a opção é encontrar novas formas de melhorar a produtividade, oferecendo novas experiências ao consumidor. Dentre as novidades já testadas e usadas por grandes redes supermercadistas estão: controle da procedência de carne, hortifrúti e perecíveis, via QR-Code. O QR-Code também utilizado para controle de estoque e obtenção de informações nutricionais. Chip para rastrear o produto, efetuar o pagamento e interagir com eletrodomésticos. Aplicativo para escolher os produtos via celular e retirar os produtos no supermercado escolhido.</p>

4.2 ANÁLISE DO SETOR

Ameaça de entrada de concorrentes: devem ser criadas barreiras de entrada. Dando ênfase à estratégia de diferenciação, atualmente o Mercado Brambilla e Dal Bosco, após ter passado por uma transformação, vem ganhando bem o seu espaço, através da parceria com a rede de mercados Redefort. O Mercado Brambilla e Dal Bosco é o único na cidade a fazer parte de uma rede supermercadista. Vale destacar também que é o único supermercado do bairro.

Poder de negociação dos fornecedores: a construção de maior parceria com os fornecedores também se deu a partir da associação com a Redefort, onde esta possui ampla lista de fornecedores parceiros.

Poder de negociação dos compradores: como forma de oferecer melhor preço, qualidade e variedade de produtos, o Mercado apresenta folheto de ofertas todas as semanas. Esta é uma alternativa de fidelizar os clientes, além de divulgar o nome do Mercado e conquistar novos clientes.

Ameaça de produtos substitutos: no momento em que foi analisado que o ambiente do supermercado havia se tornado obsoleto, foi encaminhada a modernização do ambiente. Esta foi uma alternativa de inovação.

Rivalidade entre os concorrentes existentes: os concorrentes diretos são do bairro e cidade vizinha. Todos eles são supermercados tradicionais na região e com muitos anos de atuação.

4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

ÁREAS	ASPECTOS ANALISADOS
Produção	<p>Em um supermercado ocorre a prestação de serviços, onde deve ser percebida a qualidade em todos os seus contornos. Os pontos em foco são empatia, procurar auxiliar rapidamente e prontamente o cliente, utilizar uma linguagem de comunicação eficiente. Além de credibilidade, competência e proatividade.</p> <p>O supermercado apresenta equipamentos modernos, estes adquiridos em 2015. O processo produtivo conta com padaria (o processo se dá a partir com produtos congelados, não sendo necessário maquinário completo de padaria), e atendimento ao cliente.</p>
Recursos Humanos	<p>No ultimo ano o supermercado passou por grandes melhorias, portanto os colaboradores juntamente adaptaram-se a nova forma de trabalho. O objetivo é apresentar sempre ao colaborador um ambiente agradável e motivador. A qualificação é voltada para cursos e palestras.</p> <p>No momento está sendo preparado o recrutamento e seleção de mais um funcionário, buscando colaboradores com o perfil da empresa e que se enquadre ao cargo de repositor de prateleira, esta função que no momento apresenta maior carência.</p>
Finanças	<p>O supermercado terceiriza a contabilidade da empresa. Atualmente a empresa conta com um bom capital de giro. O capital de giro apresenta-se sazonal, pois ocorrem variações no volume de atividade.</p> <p>A empresa possui empréstimos referente à reforma feita em 2015.</p>
Marketing	<p>O trabalho de marketing é desenvolvido a partir da parceria com a Redefort. Conta com panfletos semanais de ofertas e promoções.</p> <p>É dada ênfase ao mix de marketing, onde o preço é atrativo (com constants promoções), os produtos são de qualidade, o ponto de localização do supermercado é em uma região central do bairro, e promoção, apresentando estratégias de divulgação.</p>

4.4 A MATRIZ SWOT

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Promoções semanais; - Tradição de mais de 30 anos de atuação; - Localização privilegiada. - Ambiente recém reformulado; - Associado à rede supermercadista; -Diversidade de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possuir açougue; - Entrega à domicílio; - Quadro funcional (quantidade); - Capital de giro.
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Fidelização de clientes; - Crescimento populacional da cidade; - Aumento das vendas com maior investimento em marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência atual; - Possibilidade de entrada de novos concorrentes no bairro; - Demanda de clientes por grandes supermercados e hipermercados.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A matriz SWOT permite um diagnóstico completo do negócio, contemplando cenário interno e externo. A partir dessa análise, o empreendedor possui uma base para definir as estratégias e alternativas de ação.

Como forma de intensificar as oportunidades e pontos fortes, deve ser dado foco ao marketing. Baseado em dois fatores: divulgar o supermercado, remetendo ao nome da Redefort, assim obtendo maior credibilidade; focar na propaganda das promoções e ofertas semanais.

Referente as ameaças e pontos fracos, o fator em destaque é a não existência de um açougue no ambiente do supermercado.

Quanto ao quadro funcional, a contratação de mais um colaborador deve se dar no curto prazo.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa vai competir, ou da vantagem diferencial, ou como a empresa irá competir. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005)

O posicionamento estratégico adequado ao supermercado é referente a liderança em custos. A competição por liderança de custos é voltada à oferta de produtos que apresentem menor preço, sem desconsiderar qualidade e funcionalidade. Isto atrelado à forte controle de custos e despesas e organização bem estruturada.

Relacionando o posicionamento estratégico com o chamado “Mix de Marketing”, este difundido por Philip Kotler, onde o fator preço está intimamente ligado à sobrevivência de uma empresa. Portanto em um supermercado, onde este quesito ganha muito destaque, deve existir ampla variedade de produtos, com qualidade e preço acessível e competitivo.

O foco é voltado em uma estrutura de custos que permita uma vantagem na margem de lucro em relação aos concorrentes.

5 PLANO DE MARKETING

5.1 ANÁLISE DE MERCADO

5.1.1 Descrição dos produtos

“As necessidades e os desejos dos clientes são satisfeitos por uma oferta de mercado – uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências oferecidas a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. As ofertas ao mercado não se limitam a produtos físicos. Elas incluem também serviços – atividades ou benefícios oferecidos para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada.” (KOTLER, 2007)

Segundo Parente (2000), o varejo “consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Ressalta-se que o varejo desempenha um papel fundamental na estrutura distributiva do mercado moderno, atuando como elo entre o consumidor e o atacadista ou produtor.

No caso do Mercado Brambilla e Dal Bosco, este enquadra-se nas chamadas “lojas de vizinhança”. Este modelo de loja vem crescendo muito nos últimos anos por conta da comodidade, praticidade e proximidade para a realização de compras.

Atualmente o Mercado Brambilla e Dal Bosco conta com grande variedade de produtos do gênero alimentício, higiene e limpeza, além de bazar, mas este em menor quantidade. Ainda apresenta padaria e hortifrúti. E a batalha é diária para ofertar os melhores produtos e serviços ao consumidor.

Em supermercados, de um modo geral, os produtos comercializados podem ser classificados como não-duráveis, ou seja, que tem um fim em si próprio, caracterizam-se também pela apresentação dos produtos de forma acessível e organizada nas seções.

Desde os primeiros modelos de supermercados, muita coisa mudou, a concorrência está mais acirrada em todos os quesitos, desde a variedade de produtos, até o ambiente da loja.

O setor supermercadista apresenta um mix entre prestação de serviços e produtos, onde é oferecido um atendimento diferenciado, a partir das ferramentas de relacionamento.

Segundo Valesca P. Reichelt (2013), produto é o que uma empresa pode oferecer ao consumidor como forma de atender suas necessidades.

No setor supermercadista destaca-se que produto e serviço se fazem presente, onde tanto a qualidade do produto ofertado deve ser adequada, quanto a qualidade do serviço, pois ambos mostram-se necessários para a satisfação do cliente.

O supermercado tem como finalidade básica disponibilizar produtos alimentícios, de higiene e limpeza, e focando em marcas de qualidade. Parte-se da premissa que os produtos oferecidos pelo supermercado devem atuar harmonicamente com o nível de qualidade dos serviços. Estes fatores tornam-se o diferencial no momento de escolha do cliente.

Portanto, o supermercado oferece produtos tangíveis (alimentos e produtos de higiene e limpeza, além de bazar), e o serviço de atendimento, este sendo intangível.

Um supermercado enquadra-se por oferecer tanto produto, quanto serviço.

Referente aos serviços, destaca-se o atendimento diferenciado e cordial, principalmente devido ao fato de ser um supermercado de vizinhança em cidade do interior.

Referente aos produtos, por ofertar uma ampla gama de produtos, o diferencial está na oferta, assim criando o diferencial competitivo. O foco é criar soluções para

atender as necessidades do cliente. No caso do Supermercado Brambilla e Dal Bosco, é sempre dado o destaque por este fazer parte de uma rede supermercadista. Assim, ao adentrar no supermercado o cliente já sabe que ali existe um diferencial, principalmente referente aos preços e ambiente.

A empresa enquadra-se no varejo alimentar, dividindo-se nas categorias: massas e biscoitos, enlatados, sorvetes, padaria, hortifruti, congelados, bebidas, doces, bazar, higiene, limpeza, cereais, conservas, frios e laticínios.

Produtos complementares são utilizados conjuntamente, onde quanto mais consumido um produto, o outro também será tão consumido. Enquanto produtos substitutos são utilizados com o mesmo propósito.

Em um supermercado, por possuir ampla variedade de produtos, exemplifica-se diversos produtos complementares e substitutos. Portanto, dentre os produtos complementares, destaca-se o feijão e o arroz, geléia e pão, creme dental e escova dental.

Com os produtos substitutos vale ressaltar a manteiga e a margarina, lavapropas em pó e lavapropas líquido, e as variedades de pães.

5.1.2 Análise do mercado consumidor

Referente ao perfil do cliente alvo, vale destacar que estes buscam a conveniência por ser um supermercado de vizinhança, assim procuram por proximidade e comodidade. Também apresentam-se os clientes que buscam as promoções e ofertas semanais oferecidas, principalmente a partir dos panfletos Redefort.

O foco de abrangência é o bairro onde se situa o Supermercado. Onde, após anos sem grandes mudanças o supermercado perdeu clientela, e hoje busca fidelizar estes clientes do bairro que por hora tornaram-se clientes de concorrentes.

Referente a demanda prevista, enquadra-se em técnicas qualitativas, por não obter dados históricos a respeito de demanda e oferta. Portanto o ideal é a realização de uma pesquisa de mercado, com um levantamento dos fatores que influenciam as preferências do consumidor.

Por tratar-se de uma empresa do ramo alimentício, que revende os produtos ao consumidor final, a demanda é constante. Portanto, a tendência é de crescimento de mercado, objetivando fidelizar os clientes e conquistar novos. A estratégia principal para isto é dar ênfase ao marketing e destacar as novidades do Supermercado.

5.1.3 Análise dos fornecedores

A rede supermercadista Redefort tem parceria com diversas marcas de grande destaque no estado do Rio Grande do Sul.

Principais fornecedores:

a. Girando Sol, situada em Arroio do Meio/RS. Fornece linha de limpeza, possuindo uma grande variedade de itens.

b. Unidasul, da cidade de Novo Hamburgo/RS. Fornece alimentos, bebidas, higiene e limpeza. É um dos principais fornecedores do Supermercado.

c. Frohlich, da cidade de Ivoti/RS. Fornece alimentos, bebidas, limpeza e higiene.

d. Daniel Distribuidora de Bebidas, da cidade de Canela/RS. Fornecedor de bebidas da marca AMBEV.

e. Germani, de Santa Cruz do Sul/RS. Fornecedor de massas e biscoitos.

f. Orquídea, de Caxias do Sul/RS. Fornece massas e biscoitos.

g. Sepac, de Mallet/PR. Fornecedor da linha de papel higiênico, papel-toalha e guardanapo.

Vale destacar da importância de ter mais de um fornecedor para um mesmo produto, para não ser criada uma dependência do fornecedor em específico.

A relação entre empresa e fornecedor deve ser de parceria.

Ferreira Junior e Centa (2014) destacam sobre o poder de barganha exercido pelas grandes redes supermercadistas para com seus fornecedores. Assim é o que ocorre com a Redefort, onde a própria rede negocia os preços com os fornecedores.

Como em um supermercado existe uma ampla gama de fornecedores, dos mais variados tipos de itens, não é possível compará-los. Apenas pode-se destacar que são fornecedores, em sua grande maioria, pontuais nas entregas e flexíveis em condições de pagamento.

5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto	Padaria, ampla variedade de	Supermercado do bairro vi-	Supermercado da cidade vi-	Supermercado do bairro vizi-

	alimentos, higiene, limpeza, bebidas e bazar.	zinho.	zinha.	nho; faz parte de outra rede supermercadista, mas de menor credibilidade.
Participação do mercado (em vendas)	Ainda tem como foco atrair maior parte do bairro como clientela. Vem apresentando crescimento de vendas.	Supermercado de menor porte mas conta com clientela fiel.	Supermercado de grande porte (conta inclusive com linha de vestuário), e tem clientela fiel na cidade vizinha.	Está com sua credibilidade afetada por diversos fatores, mas ainda conta com uma boa fatia de mercado.
Atendimento	Bom atendimento ao cliente.	Bom atendimento ao cliente.	Bom atendimento ao cliente, e conta com funcionários treinados para oferecer informações específicas ao cliente.	Bom atendimento ao cliente.
Atendimento pós-venda	Pronto atendimento para solução de quaisquer problemas.	Pronto atendimento para solução de quaisquer problemas.	Pronto atendimento para solução de quaisquer problemas.	Clientes mostram-se insatisfeitos com atendimento pós-venda.
Localização	Bairro	Centro da cidade	Centro da cidade vizinha	Centro da cidade
Divulgação	Através de panfleto de ofertas e redes sociais.	Através de meio de comunicação (radio).	Através de jornal.	Através de meio de comunicação (radio).
Garantias oferecidas	A partir da pessoalidade, como principal forma de obter apoio e	A partir da pessoalidade, como principal forma de obter	A partir da pessoalidade, como principal forma de obter	A partir da pessoalidade, como principal forma de obter apoio e

	realizar reclamações.	apoio e realizar reclamações	apoio e realizar reclamações	realizar reclamações
Política de crédito	Cartão fidelidade Redefort, à vista e cartão de crédito.	À vista e cartão de crédito.	À vista e cartão de crédito.	À vista e cartão de crédito.
Preços	Preços competitivos e condizentes ao mercado.	Preços competitivos e condizentes ao mercado.	Preços competitivos e condizentes ao mercado.	Preços competitivos e condizentes ao mercado.
Qualidade dos produtos	Oferta produtos de qualidade e de marcas conceituadas e reconhecidas	Boa qualidade dos produtos.	Boa qualidade dos produtos.	Vem apresentando problemas referente a qualidade dos produtos do açougue.
Reputação	Muito boa. Empresa tradicional e familiar.	Muito boa. Empresa tradicional e familiar	Muito boa. Empresa tradicional, atuante há muitos anos na cidade.	Boa, mas vem tendo alguns problemas referente a qualidade dos produtos oferecidos.
Tempo de entrega	Com o controle de estoque, procura sempre dispor de ampla variedade de produtos e marcas.	Objetiva sempre atender aos clientes com grande variedade de produtos.	Excelente controle de estoque e grande variedade de produtos.	Objetiva sempre atender aos clientes com grande variedade de produtos.
Canais de venda utilizados	Direto, a partir do contato com o cliente.	Direto, a partir do contato com o cliente.	Direto, a partir do contato com o cliente.	Direto, a partir do contato com o cliente.

Capacidade de produção	Limitada a capacidade de atendimento, possuindo atualmente somente dois check-outs.	Limitada a capacidade de atendimento, possuindo apenas um check-out.	Bom atendimento, possuindo mais de cinco check-outs.	Limitada a capacidade de atendimento, possuindo dois check-outs.
Recursos humanos	Comprometidos com a empresa.	Comprometidos com a empresa.	Possuem treinamento e são comprometidos com a empresa.	Comprometidos com a empresa.
Métodos gerenciais	Métodos engessados pela regulamentação da empresa. No que diz respeito à compras junto a Redefort, mostra-se mais modernizado.	Métodos tradicionais.	Métodos automatizados.	Métodos automatizados.
Métodos de produção	Manual.	Manual.	Manual.	Manual.
Estrutura econômico-financeira	Pequena e não admite erros.	Pequena e não admite erros.	Com possibilidade de arcar com percausos.	Pequena e não admite erros.
Flexibilidade	Sofre alguns percalços referente a flexibilidade.	Sofre alguns percalços referente a flexibilidade.	Maior flexibilidade	Sofre alguns percalços referente a flexibilidade.
Formas de competição	Qualidade em vendas e o diferencial oferecido pelos preços	Qualidade em vendas.	Qualidade em vendas.	Quantidade em vendas.

	de rede super- mercadista e grandes promo- ções.			
--	---	--	--	--

O Supermercado Brambilla e Dal Bosco destaca-se por ser um tradicional supermercado de bairro, mas o ponto fraco é a falta de açougue dentro do ambiente do supermercado. Por hora, a venda é apenas de carnes congeladas e embaladas.

O Mercado Barth tem como ponto fraco o ambiente, por não haver mudanças e reformas há vários anos. Destaca-se no bom atendimento.

O Supermercado Selbach, conta com um ambiente agradável, e destaca-se por oferecer também a linha de vestuário. Como ponto fraco, a impessoalidade.

O Super Kastelão, também faz parte de uma rede supermercadista (Rede Smart). Seu ponto fraco é a baixa qualidade dos produtos.

5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Conforme Kotler e Keller (2013), um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto similar de necessidades e desejos. Onde o foco é ajustar o plano de marketing para reconhecer as diferenças entre os clientes.

Analisando a segmentação geográfica e adequando-a ao Supermercado Brambilla e Dal Bosco, onde o programa de marketing está voltado para os clientes do bairro onde está situado, mas também focando alguns bairros vizinhos.

Referente aos dados demográficos, pode-se dizer que abrange amplamente, por tratar-se de um supermercado.

A segmentação psicográfica divide os clientes conforme traços de estilo de vida. Como o grupo que busca por produtos orgânicos e saudáveis.

Segmentação comportamental remete diversos pontos, como o conhecimento do consumidor referente ao produto, as atitudes perante à marca, à forma como produto é utilizado, e a resposta do consumidor perante à marca. Este tipo de segmentação também apresenta-se muito amplo, pelo supermercado apresentar diversos tipos de produtos diferentes.

5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.3.1 Objetivos de marketing

O Supermercado Brambilla e Dal Bosco apresenta um mix de serviços compatível com as necessidades do bairro e da cidade. E a forma de trabalhar cada um dos aspectos é que farão a diferença.

“Do ponto de vista do marketing de varejo, é função do lojista/varejista a análise mais detalhada, minuciosa e apurada do mercado em que atua, bem como do cliente que possa vir a transitar próximo de sua loja, visto que esse é o momento em que ele, o cliente, está pronto para entrar no recinto, gastar e, logicamente, sentir-se satisfeito com essa experiência.” (FERREIRA JUNIOR; CENTA, 2014)

O foco da área de marketing está voltado ao panfleto semanal de ofertas Redefort. Ressaltando que é grande a procura pelo panfleto.

Outro destaque é a marca própria de produtos Redefort. Atualmente a marca conta com a oferta de produtos do gênero alimentício, higiene e limpeza: arroz, feijão, macarrão, amaciante de roupas, detergente, água sanitária, doce de frutas, papel higiênico, vinagre e farinha de trigo. Conforme Limeira (2003), a marca própria é considerada uma estratégia utilizada para vender produtos fabricados por terceiros, e buscando a diferenciação, fidelização de clientes, e o poder de barganha em relação às grandes marcas, líderes de mercado.

Destaca-se também que todos os fatores envolvendo a marca Redefort são estratégias de diferenciação e de promoção da marca da rede supermercadista. Portanto, há a padronização de uniformes, sacolas de compras, padronização da fachada, layout interno e material promocional.

5.3.2 Estratégias de marketing

Segundo Kotler e Keller (2013), o mix de marketing apresenta as principais motivações do consumidor no processo de compra, onde é necessário conhecer o público-alvo e adequar a linguagem (promoção) para se fazer entender no ponto de venda (praça).

Produto: diretamente relacionado à oferta de um produto ou serviço e suas características. A empresa apresentada possui grande variedade de itens (aproximadamente 1200 itens). O foco do supermercado é comercializar produtos do gênero alimentício, apresentando várias marcas e de boa qualidade. Também é dado destaque para os

produtos de fornecedores parceiros da Redefort. A principal estratégia para o curto prazo é a instalação de um açougue nas dependências do supermercado, com função de atrair novos clientes e reter os já existentes, buscando sua satisfação.

Preço: o diferencial nos preços é a partir da parceria com a Redefort, onde a rede negocia os preços e repassa aos supermercados associados. O destaque é dado ao panfleto semanal de ofertas, apresentando os melhores preços.

Um próximo passo a ser dado é a estratégia de estabelecer para cada dia da semana um segmento de produtos, e ofertar os melhores preços.

Promoção: todos os anos, a promoção de final de ano da Redefort é feita a partir das compras acima de R\$ 50,00 onde o cliente recebe um cupom que concorre a um carro, e ainda recebe uma raspadinha que concorre a brindes na hora (bolas, canecas, relógios de parede, cuias, térmicas e vale-compras).

O objetivo atual é fazer-se mais presente na mídia, em jornais e rádio, com o intuito de atrair mais clientes para o supermercado. E distribuir brindes personalizados, como camisetas e canetas.

Praça: O Supermercado Brambilla e Dal Bosco conta com um excelente ponto na cidade de Vale Real/RS. Situa-se na área central do bairro e às margens da rodovia.

Referente a gestão do ponto de venda, destaca-se o modo de ofertar determinado produto, que esteja em promoção, assim podendo ser lucrativo para o supermercado e para o cliente. Uma estratégia que vem se destacando é a oferta de chocolates e doces nas áreas próximas ao caixa. Nesse momento ocorre a chamada “compra por conveniência”. Outra estratégia que acaba por se sobressair é a instalação de ilhas temáticas com o intuito de ofertar produtos referentes a datas específicas, como: Natal, Páscoa e dia das mães.

5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Fidelização de clientes	Estratégia de produto	Apresentar um ambiente agradável e com destaque no atendimento. Apresentar	Proprietário.	A cada venda realizada e diariamente buscando novos pro-	Pesquisas junto ao cliente, com foco em ambiente e qualidade dos produtos e

		produtos de qualidade e variedade.		duetos e melhores preços.	serviços oferecidos.
Estratégia de preço	Buscar oferecer ao cliente os melhores preços, juntamente com a parceria com a Redefort.	Proprietário, juntamente com as negociações efetuadas pela Redefort.		Em cada negociação de compra com o fornecedor.	Manter constante a análise de preços praticados pela concorrência.
Estratégia de distribuição.	Foco principal na fidelização dos clientes do bairro. Mas também buscar atrair os clientes dos demais bairros.	Proprietários		Diariamente	Pesquisa com os clientes.
Estratégia de promoção	Reforçando a estratégia de publicidade. Ênfase no panfleto semanal de ofertas. Impulsionar publicações em jornal local e rádio.	Jornais e rádio.		Durante o vigor de cada panfleto de ofertas.	Análise das vendas após cada semana de novo panfleto de ofertas.

6 PLANO DE OPERAÇÕES

6.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

Segundo Chiavenato (2008), a capacidade produtiva de uma empresa representa o potencial de produção que ela possui, analisando o que a empresa pode produzir em condições normais. Ressalta-se que essa capacidade é variável e depende da capacitação da mão-de-obra, do desgaste e uso dos equipamentos, da qualidade da matéria-prima, da programação da produção, do arranjo físico e da organização geral da área física.

Ao analisar uma empresa do ramo varejista, o Supermercado Brambilla e Dal Bosco, tratar-se-á de capacidade de atendimento de clientes. Figueiredo (2004), destaca que capacidade é o potencial produtivo de um processo. Portanto, no referido caso, em um sistema de atendimento de caixas (*check-outs*), a capacidade representa a quantidade de clientes que são processados em um determinado tempo.

“Assim, o sucesso de uma organização está relacionado ao planejamento da capacidade, pois um excesso de capacidade pode se tornar tão angustiante quanto a falta de capacidade.” (GOHR, 2008)

Ao analisar as estratégias adotadas pelo Supermercado Brambilla e Dal Bosco, dimensiona-se a capacidade de atendimento dos caixas em função da sua demanda. Vale ressaltar que a sazonalidade influencia na capacidade de atendimento dos caixas do supermercado.

A sazonalidade de demanda é um importante fator que influencia no planejamento e controle da capacidade. Segundo Slack *et al.* (1997), são alguns exemplos de causas de sazonalidade: climáticas, festivas, comportamentais, financeiras e sociais.

O gerenciamento da capacidade organizado de forma eficiente mede o volume de produção obtido ou número de saídas. Tratando-se do supermercado, a capacidade deve ser medida pelo volume de recursos de entrada disponíveis, como, por exemplo, a quantidade de caixas existente no supermercado.

Relativo a capacidade instalada do supermercado, tem-se que o potencial de produção é a partir dos 2 *check-outs* existentes. Portanto há variações na utilização da capacidade, e sua medida será aproximada.

A mão-de-obra disponível também deve ser analisada, pois nem sempre a totalidade de pessoal pode ser utilizada. Como por exemplo, não adianta um supermercado possuir diversos caixas, se não há pessoal para operá-los; ou colocar pessoal em todos os caixas e operações de estocagem, em períodos tranquilos.

Portanto, observa-se que a medida de capacidade de insumos do supermercado é a área de venda, e a medida de capacidade de volume de produção é o número de itens vendidos por dia.

“Para tentar atender à demanda, muitas vezes precisam estabelecer o volume de produção antecipadamente, baseados em uma previsão que pode mudar antes que a demanda ocorra, ou pior ainda, que pode mostrar-se muito diferente da demanda real.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002)

6.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

“As tecnologias de processos são as máquinas, equipamentos e dispositivos que ajudam a produção a transformar materiais, informações e consumidores de forma a agregar valor e atingir os objetivos estratégicos da produção.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002)

O setor supermercadista apresenta a tecnologia em constante mudança e amadurecimento. Tem como objetivo melhorar a produtividade, desde os processos de retaguarda, até as mudanças que visam o cliente, inovando a experiência com o ponto de venda. Portanto, a tecnologia deve ser compreendida como um fator de vantagem competitiva.

É importante que exista uma análise do impacto de qualquer tecnologia de processo sobre a habilidade da operação produtiva. Neste momento deve ser compreendida de que forma ela afeta sobre a qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos. A tecnologia também pode proporcionar vantagens de pioneirismo, além de que os investimentos em tecnologia devem justificar-se financeiramente

A tecnologia de processamento de consumidor objetiva oferecer um nível aceitável de serviço e, ao mesmo tempo, reduzir os custos de operação.

Equipamentos existentes no mercado:

- a) Padaria;
- Balança;
- Balcão de atendimento com expositor de pães;
- Balcão de atendimento refrigerado;
- Forno;
- Micro-ondas;
- Carrinho para bandejas de pão;
- Pia;
- Fogão;

- Um congelador para pães;
- b) Check-out;
 - Dois check-outs;
 - Dois computadores, com sistema informatizado de cupom fiscal eletrônico;
 - Dois terminais para cartão de crédito/débito;
 - Dois leitores de código de barras;
- c) Ambiente em geral da loja;
 - Três refrigeradores para bebidas;
 - Um refrigerador de autoatendimento para laticínios;
 - Uma ilha para congelados;
 - Um balcão refrigerado para carnes;
 - Congelador para carnes;
 - Congelador para sorvetes;
 - Gôndolas;
 - Fruteira;
 - Ilha para bebidas;
 - Ilha para leite;
 - Carrinhos para compras;
 - Cestas para compras.

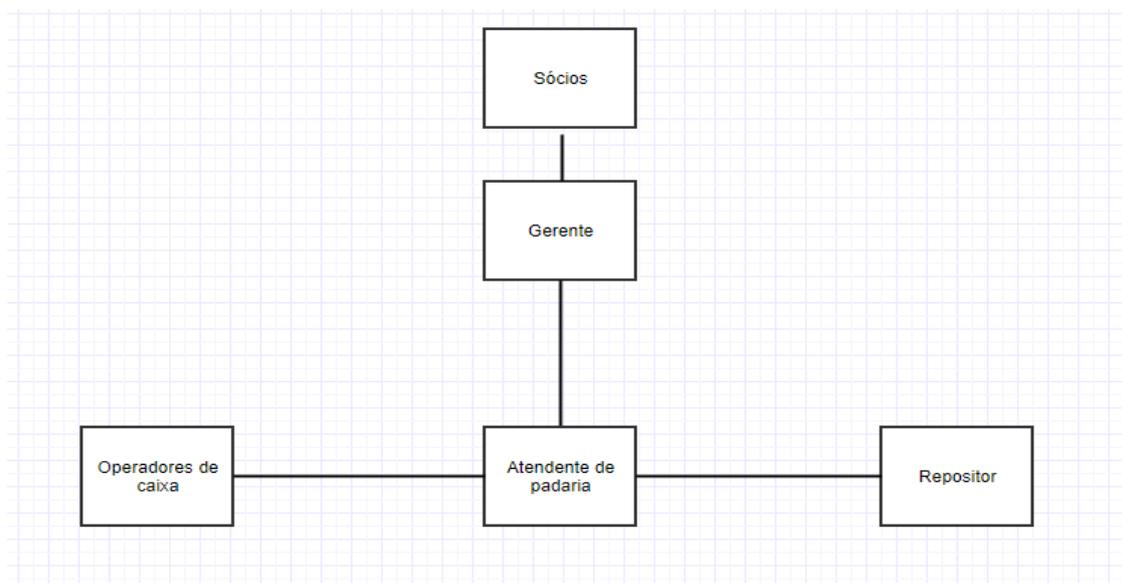
Após feitas as devidas análises, chegou-se a conclusão que são necessários novos equipamentos, principalmente devido ao projeto de instalação de açougue nas dependências do supermercado. Para tal destaca-se a aquisição de: câmara-fria, balcões de atendimento refrigerado, maquinário para cortes e processamento de carne.

Conforme Corrêa e Corrêa (2005), os processos de uma empresa, dependem, evidentemente, dependem de métodos de trabalho, instalações, sistemas e tecnologia, mas o que cria a vantagem competitiva de fato são as pessoas. Dentre as habilidades pessoais, destacam-se: habilidades técnicas, motivação, atitude, capacidade de resolver problemas e capacidade de aprendizado e melhoria.

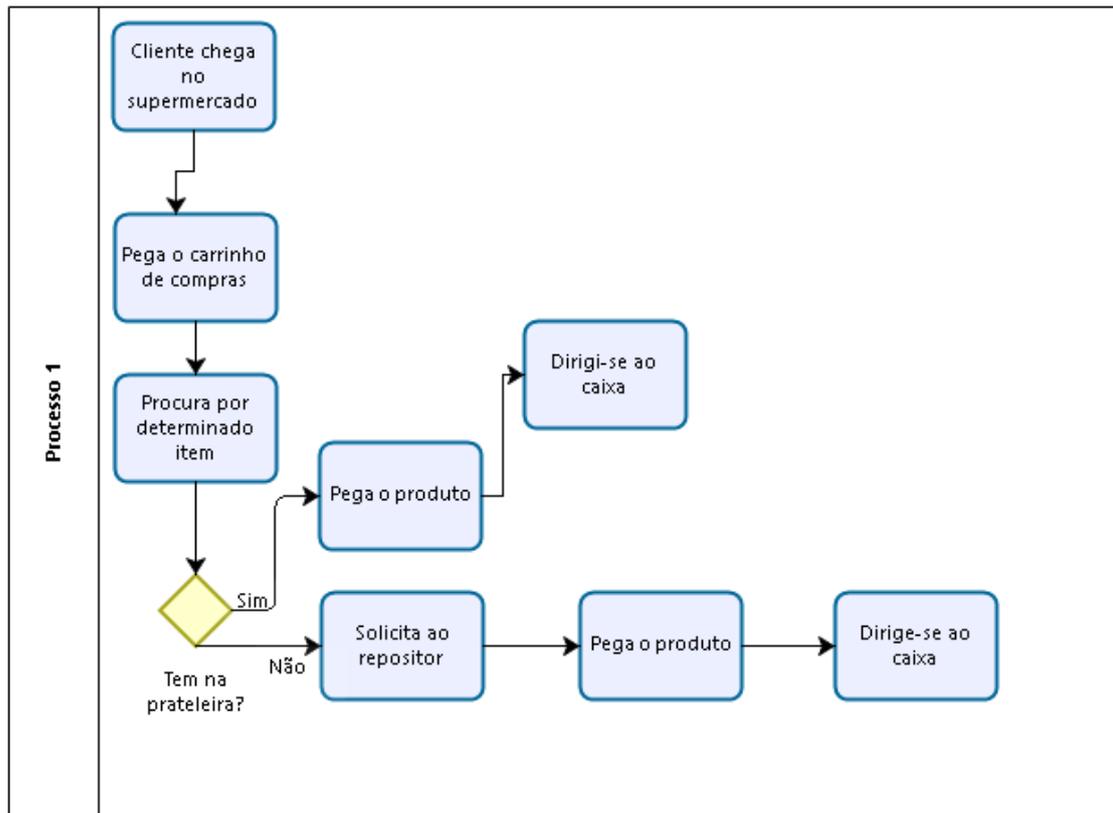
Em serviços, além das habilidades requeridas, os funcionários devem, em algumas situações, transmitir tranquilidade, segurança e administrar as relações entre o cliente e a empresa. Portanto fazendo valer, as habilidades e atitudes interpessoais.

No varejo, é primordial que exista uma boa comunicação, onde o funcionário deve ter uma excelente habilidade de comunicação, e habilidade de vendas.

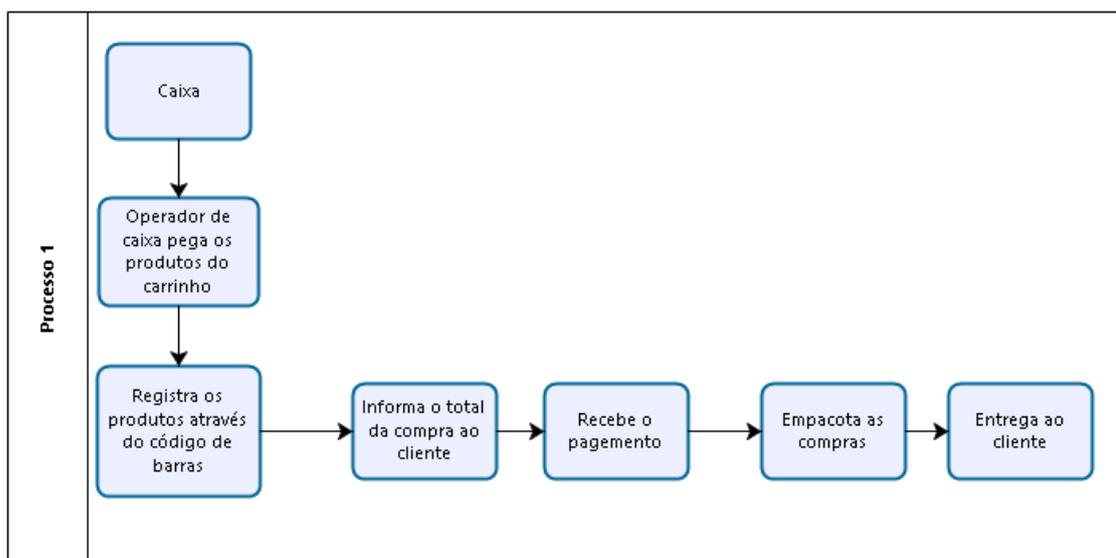
Organograma da empresa



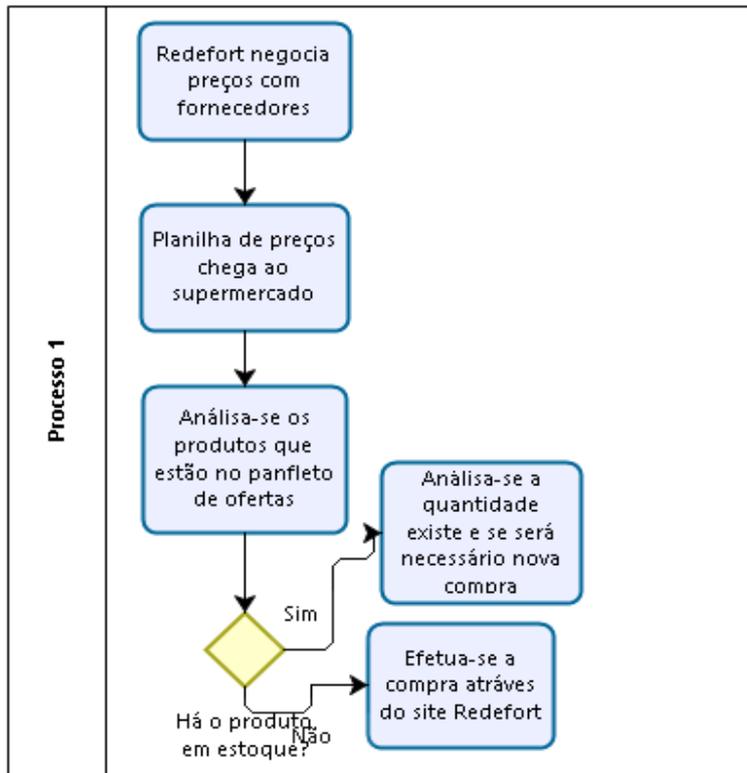
Fluxograma - Cliente



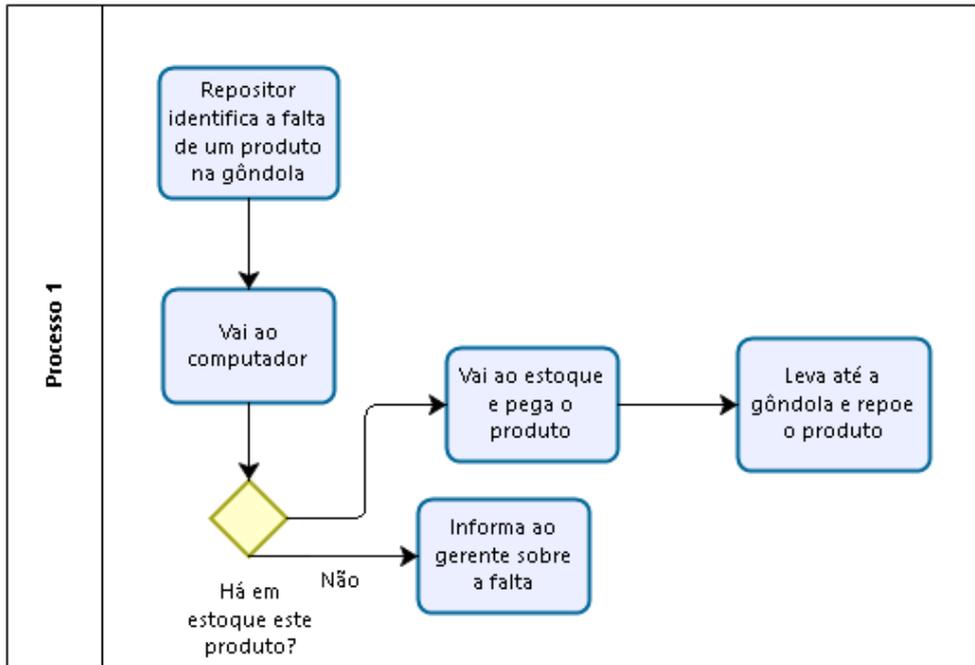
Fluxograma – Operador de caixa



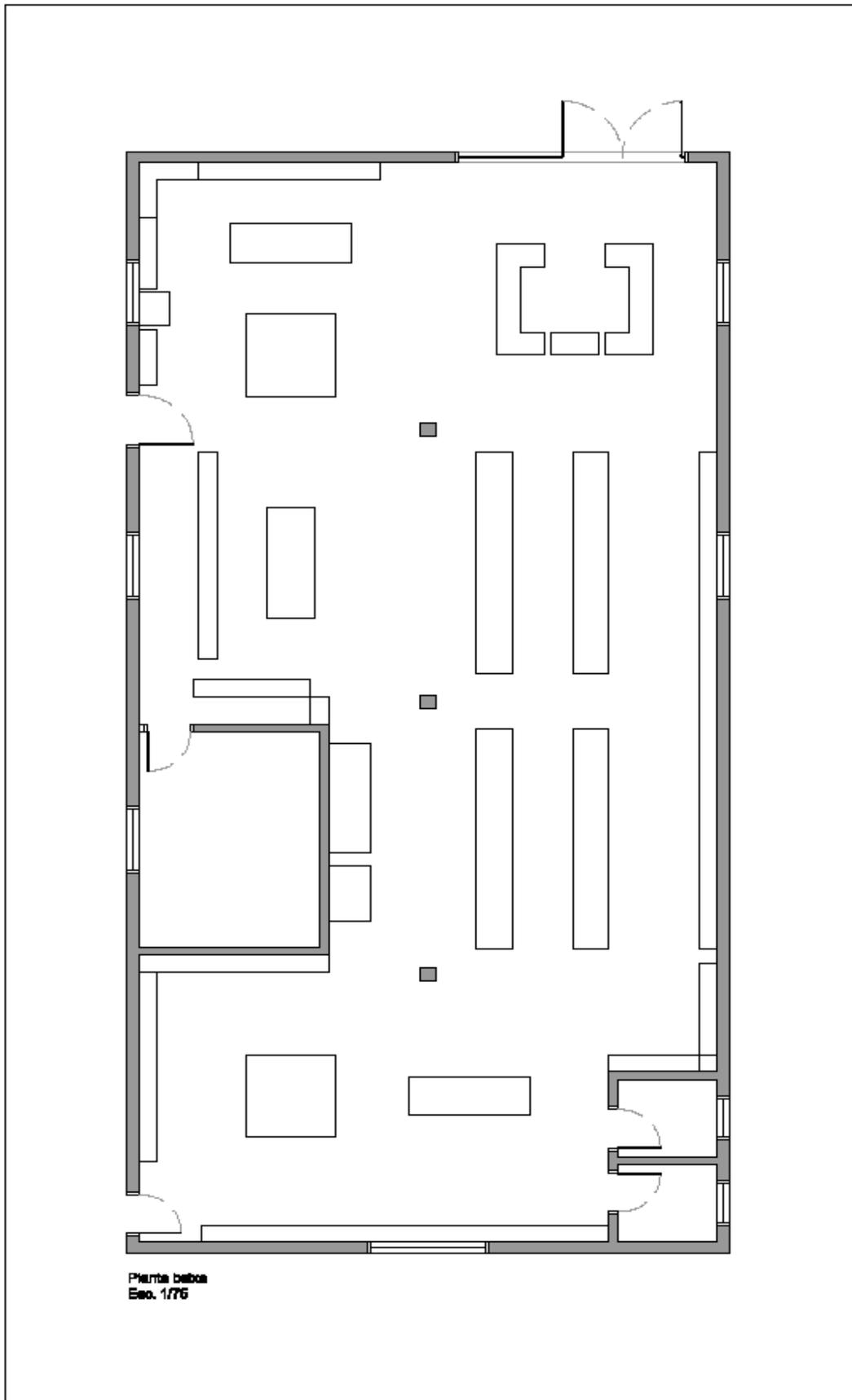
Fluxograma - Compras



Fluxograma – Reposição de produtos



Layout



6.3. LOCALIZAÇÃO

“A localização de uma operação afeta tanto sua capacidade de competir quanto outros aspectos internos e externos. [...] Em operações de serviços, a localização pode afetar a conveniência do cliente, o volume de tráfego resultante em torno da operação, a visibilidade da operação, entre outras coisas.” (CORRÊA; CORRÊA, 2005)

A natureza do negócio em questão é que define quais os fatores determinantes para a decisão da localização. Entre os fatores considerados estão: clima de trabalho favorável; proximidade dos mercados; qualidade de vida; proximidade de fornecedores e recursos; proximidade das instalações da matriz; serviços públicos, impostos e custos dos imóveis.

Analisando do caso do Supermercado Brambilla e Dal Bosco, o qual estabelece-se no mesmo endereço desde o ano de 1978. Na época, a localização escolhida foi definida por tratar-se da região central do bairro. E atualmente, ainda é o único supermercado do bairro.

É possível afirmar que as empresas buscam vantagens locais em relação aos concorrentes através da escolha geográfica, determinando o sucesso ou fracasso do empreendimento. Onde as decisões de localização normalmente terão efeito nos custos de produção, assim como na sua habilidade de servir os clientes (receitas).

As decisões referentes a localização buscam atingir o equilíbrio entre custos espacialmente variáveis, serviço e receita.

Vale ressaltar que segundo Colomé e Serra (2000), o poder de escolha de um consumidor por determinado supermercado, é dado por fatores atrativos em relação a sua área instalada, o preço aplicado aos produtos, o tamanho do estacionamento e a quantidade de serviços internos.

Referente às técnicas de análise de localização à que se enquadra ao caso é o chamado “check-list qualitativo”, principalmente devido ao fato do estabelecimento firmar-se no mesmo local por 39 anos.

Este tipo de análise leva à diversos questionamentos. Quanto ao custo/benefício da localização do empreendimento: Por ser imóvel próprio, não há despesas com aluguel e isso torna-se um diferencial.

O espaço físico objetiva facilitar a movimentação interna e minimizar custos de processamento. Atualmente o ambiente do supermercado é adequado ao oferecido ao cliente, contando com 200m². Isto deve-se à reforma do imóvel e mudança de layout

ocorrida no ano de 2015. Mas no momento ainda se faz necessário um espaço para açougue. Para isto será necessária uma ampliação de espaço físico.

Outro diferencial é a localização se dar no centro do bairro, as margens da rodovia. Portanto, há fácil acesso tanto para os moradores do bairro e redondeza (por ter o objetivo principal de ser um supermercado de vizinhança), quanto para possíveis clientes que deslocam-se pela rodovia.

Outro ponto positivo do supermercado, é o amplo estacionamento. Contando inclusive, com algumas vagas cobertas.

Referente ao acesso de fornecedores e clientes, pode-se ressaltar o amplo pátio para entrada/saída de caminhões de fornecedores. Inclusive o acesso ao depósito de descarregamento de mercadorias possui fácil acesso (situa-se no prédio ao lado do supermercado). Quanto ao acesso dos clientes, o supermercado possui entrada coberta, com ampla rampa de acesso em uma das laterais, facilitando assim a locomoção de portadores de necessidades especiais.

O imóvel onde situa-se o supermercado foi construído na década de 80, mas foi recentemente reformado. Portanto, possui ótima aparência, com instalações novas e layout renovado.

A segurança do estabelecimento dá-se por meio de câmeras de vigilância. Estuda-se a viabilidade da contratação de uma empresa particular de segurança.

Referente à legislação municipal, destaca-se que o Supermercado se enquadra como uma empresa de pequeno porte.

“Art. 2º - O tratamento diferenciado, simplificado, favorecido e de incentivo às microempresas, às empresas de pequeno porte e ao microempreendedor individual, incluirá, entre outras ações dos órgãos e entes da administração municipal:

I – o incentivo à formalização de empreendimentos;

II – a unicidade e a simplificação do processo de registro e de legalização de empresários e de pessoas jurídicas;

III – a simplificação, racionalização e uniformização dos requisitos de segurança sanitária, metrologia, controle ambiental e prevenção contra incêndios, para os fins de registro, legalização e funcionamento de empresários e pessoas jurídicas, inclusive com a definição das atividades consideradas de alto risco;

IV – a fiscalização orientadora;

V – o agente de desenvolvimento;

VI – a preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Órgãos Públicos Municipais.” (VALE REAL, Lei nº 1062, 2013.)

7 PLANO FINANCEIRO

7.1. INVESTIMENTO INICIAL

“As atividades de investimentos são aquelas que abordam a tomada de decisões sobre a aplicação de recursos disponíveis. O objetivo dessas atividades é dar suporte, de forma satisfatória, às atividades operacionais, de acordo com suas necessidades.” (SELEME, 2012)

Conforme já enunciado, o supermercado Brambilla e Dal Bosco passou por inúmeras reformas e melhorias no ano de 2015.

Na época foram gastos R\$ 80.000,00 em novos equipamentos e móveis, reforma, pintura, elétrica e mão-de-obra em geral.

Como o supermercado já estava em atividade, alguns itens foram utilizados os já existentes (como computadores e impressoras fiscais dos check-outs, televisão, equipamento de segurança e ar-condicionado. Todos itens em bom estado de conservação). Os demais itens, foram comprados novos para adequar-se ao novo layout do supermercado. O investimento inicial em móveis e equipamentos foi feito em: gôndolas, check-outs, fruteira, refrigeradores, balança eletrônica e fatiador de frios.

7.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

Dentre as vantagens com capital de terceiros, vale ressaltar que o credor não tem o direito de se envolver com o negócio, além da previsibilidade da quantia paga, onde sabe-se exatamente a quantia que será paga e de que maneira. Esse fator é válido devido a obter um orçamento mais preciso. E sua única obrigação com terceiros é quitar a dívida, onde no momento que for quitada, o vínculo com o credor se extingue.

Já dentre as desvantagens, destaca-se a principal delas: juros.

No momento de decisão da forma de financiamento da reforma feita em 2015, foi escolhido capital de terceiros. Pois ele permite um crescimento acelerado que vai além do que seria possível com recursos próprios.

Portanto, foi feito um empréstimo de R\$ 80.000,00 junto à uma instituição financeira. Atualmente, este empréstimo está mais de 70% pago.

Conforme Corbari e Macedo (2014), orçamento de financiamento refere-se aos recursos externos que a empresa necessita para investir em bens de capital e na atividade operacional. Vale destacar que a empresa deve devolver o valor principal e mais o valor referente aos juros pelo tempo que o dinheiro ficou em seu poder.

O empréstimo deu-se por meio de “empréstimo de capital de giro”, que são oferecidos por bancos por meio de uma formalização contratual, onde são estabelecidas garantias, prazo de resgate e encargos financeiros.

7.3. RECEITAS

O Supermercado possui como fonte de receita, a venda de mercadorias. Destaca-se que a venda de mercadorias em si constitui a receita bruta, que passa a se tornar receita líquida após a dedução dos tributos incidentes da venda.

Segundo dados obtidos, a média mensal de faturamento do supermercado é de R\$ 112.000,00. E destaca-se que houve um aumento de 32% no faturamento mensal, desde que foi feita a reforma e melhoria nas dependências do supermercado, além da associação junto à rede supermercadista Redefort.

Segundo Ângelo e Silveira (2000), em empresas do ramo varejista é de maior importância que as vendas tenham como foco em termos do número de clientes e da venda média por cliente. Ou seja, ou as vendas crescem em relação ao número de clientes, ou em relação ao aumento da venda média por cliente.

Este aumento no faturamento deu-se por conta de diversos fatores, como:

1. Aumento da margem de lucro de determinados produtos. Por exemplo: produtos de higiene.
2. Destaque dos produtos que caracterizam as vendas por impulso. Incrementando o ponto de venda, como check-outs, e pontos de venda extra.
3. Melhoria no mix de produtos.
4. Melhorias no layout e comunicação visual da loja.

Vale ressaltar que em determinados produtos, utilizam-se baixas margens de lucro (por exemplo: leite), e que são compensadas em outros produtos. Objetivando atingir a margem média pretendida.

“Preço é o resultado de um conjunto de vantagens oferecidas ao cliente. Quem conseguir oferecer o melhor conjunto, certamente venderá mais e poderá praticar maiores preços.” (BIAGIO, 2012)

O Setor de verduras, legumes e frutas compreende um percentual interessante nas receitas do supermercado. Há alta rotatividade de produtos, e destaca-se que o custo do produto vendido é o mesmo custo de aquisição do produto, pois não há processo produtivo, onde o produto é apenas colocado e colocado à venda nas mesmas condições. Neste setor costuma-se aplicar uma margem de lucro de 30%.

O maior responsável pelas receitas do mercado são os setores de loja, que compreende: alimentos em geral, com margem de lucro de 30%; bebidas, 15%; leite, 15%; higiene, 40%; limpeza, 30%; bazar 50%.

Como a variedade de produtos em um supermercado é muito grande, designa-se um preço médio para cada setor:

Frutas e verduras: R\$ 4,00

Laticínios: R\$ 3,00

Sacarias (arroz, feijão, farinha, etc): R\$ 8,00

Bebidas: R\$ 6,00

Higiene: R\$ 10,00

Limpeza: R\$ 7,00

Bazar: R\$ 12,00

Segundo dados obtidos juntamente ao Supermercado, obteve-se o seguinte faturamento nos meses do ano de 2017:

Janeiro: R\$ 110.244,24

Fevereiro: R\$ 108.870,24

Março: R\$ 119.426,77

Abril: R\$ 118.611,38

Maior: R\$ 112.915,19

Junho: R\$ 113.391,58

Julho: R\$ 123.416,40

7.4. CUSTOS

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor (\$) *
Depreciação de equipamentos	Custo de fabricação	1% ao mês
Material de expediente e embalagens plásticas	Custo de administração	14.400,00
Juros de empréstimos	Custos financeiro	11800,00
Despesas financeiras	Custos financeiro	2000,00
Folha de pagamento	Custo administrativo	4094,00
Uniformes	Custo de vendas	400,00
Seguro do imóvel	Custo financeiro	700,00
Honorários contábeis	Custo administrativo	4500,00
Impostos	Custo financeiro	2500,00
Pró-labore	Custo administrativo	4000,00
Publicidade e propaganda	Custo de vendas	300,00
Embalagens plásticas	Custo de vendas	500,00
Telefone/Internet	Custo administrativo	300,00

Item de custo	Custo fixo (\$) *	Custo variável (\$) *
IPTU	1600,00	
Energia elétrica	20.400,00	
Água	840,00	
Telefone	2880,00	
Internet	720,00	
Folha de pagamento e pró-labore	97128,00	
Uniformes	400,00	
Seguro imóvel	700,00	
Manutenção	1000,00	
Assistência em informática	2800,00	
Honorários contábeis	4500,00	
Depreciação		1000,00
Material de expediente e embalagens plásticas		14.400,00
Impostos periódicos		5000,00
Impostos proporcionais		98.400,00
Mercadorias		864.000,00
Total	13.968,00	982.800,00

Custos fixos: Não sofrem alterações influenciadas pela quantidade produzida, ou seja, os valores são os mesmos independente do volume de produção de bens ou serviços.

Custos variáveis: São gastos voltados à produção de bens ou serviços, e variam conforme a quantidade produzida.

Referente ao item “mercadorias”, foram obtidos os valores de entradas referentes ao meses de janeiro à agosto. Os demais meses (projetando outubro à dezembro de 2017), foi feita uma média dos 3 meses anteriores.

7.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

“O levantamento do fluxo de caixa de uma empresa é a base principal para a sua avaliação e projeção adequadas. [...] A função das informações contábeis é auxili-

ar a construção de fluxos de caixa, o que fornecerá um resultado de caixa ajustado à realidade do mercado em que a empresa atua.” (ABREU FILHO et al., 2007)

No curto prazo (2018), projeta-se a aquisição de dois novos equipamentos para o supermercado: um auto-serviço refrigerado de 5 portas (substituindo o atual de 3 portas), que foi orçado em R\$ 9.000,00; e um expositor ilha para congelados, orçado em R\$ 4.000,00.

Logo, planeja-se um aumento em compras a prazo (produtos para reposição nos dois novos expositores), e um aumento nos custos com energia elétrica.

	Jan.	Fev.	Mar.	Abril	Mai	Jun.	Jul.	Projeção Outros meses	Total
<i>Recebimentos</i>									
Receitas à vista	93.169,32	91.635,39	101.418,23	99.896,24	93.233,39	93.874,50	104.141,53	490.050,00	1.167.418,60
Receitas a prazo (Cartão Redefort e cartão de crédito)	17.074,92	17.234,85	18.018,54	18.715,14	19.681,80	19.517,08	19.274,87	120.000,00	249.517,20
(a) Receita total (vendas)	110.244,24	108.870,24	119.436,77	118.611,38	112.915,19	113.391,58	123.416,40	610.050,00	1.416.935,80
<i>Pagamentos</i>									
Custos operacio- nais Variáveis									
Compras à vista	1701,86	2080,34	3307,90	4402,84	2266,64	2193,57	2908,81	28000,00	46.861,96
Compras a prazo	70.328,56	72.856,33	98.536,11	57.355,15	75.899,12	77.512,25	68.987,87	474.000,00	995.475,39
Tributos (Simples Nacional)	6.159,68	6.092,47	6.678,03	6631,51	6.405,60	6.435,43	7000,57	45.400,00	90.803,29
Atividades terceiri- zadas (Assistência	229,00	229,00	229,00	229,00	229,00	229,00	229,00	1374,00	2977,00

em sistemas e informática)									
Outros custos variáveis	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	10200,00	22.100,00
Total de custos operacionais variáveis	80.119,10	82.958,14	110.451,04	70.318,50	86.500,36	88.070,25	80.826,25	558.974,00	1.158.217,64
Custos operacionais Fixos									
Pró-labore	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	24000,00	52.000,00
Tributos (Alvará, IPTU)	583,00	133,00	133,00	133,00	133,00	133,00	133,00	798,00	2.179,00
Despesas bancárias	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1200,00	2.600,00
Mensalidade internet	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	360,00	780,00
Salários	4094,00	4094,00	4094,00	4094,00	4094,00	4094,00	4094,00	24564,00	53.222,00
Outros custos fixos	2559,00	2559,00	2559,00	2559,00	2559,00	2559,00	2559,00	15354,00	33.267,00
Total de custos operacionais fixos	11.496,00	11.496,00	11.496,00	11.496,00	11.496,00	11.496,00	11.496,00	68.976,00	149.448,00
(b) Custo Total (CF + CV)	91.615,10	94.454,14	121.947,04	81.814,50	97.996,36	99.566,25	92.322,25	627.950,00	1.307.665,64

(c) Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa (a-b-c)	18.629,14	14.416,10	2.510,27	36.796,88	14.918,86	13.825,33	31.094,15	17.900,00	

	2018	2019	2020	2021	Total
Recebimentos					
Receitas à vista	1.225.789,53	1.287.079,01	1.351.432,96	1.419.004,61	5.283.306,11
Receitas a prazo	261.993,06	275.092,71	288.847,35	303.289,72	1.129.222,84
(a) Receita total (vendas)	1.487.782,59	1.562.171,72	1.640.280,31	1.722.294,33	6.412.528,95
Pagamentos					
Custos operacionais Variáveis					
Compras à vista	49.205,06	51.665,31	54.248,58	56.961,01	212.079,96
Compras a prazo	1.055.259,16	1.107.511,62	1.162.387,20	1.220.006,56	4.545.154,54
Tributos (Simples Nacional)	95.343,46	100.110,63	105.116,16	110.371,97	410.942,22
Atividades terceirizadas	3.125,85	3.282,14	3.446,25	3.618,57	13.472,81
Outros custos variáveis	23.205,00	24.365,25	25.583,52	26.862,70	100.016,47
Total de custos operacionais variáveis	1.226.128,53	1.286.934,95	1.350.781,70	1.417.820,81	5.281.665,99
Custos operacionais Fixos					
Pró-labore	57.200,00	62.920,00	69.212,00	76.133,20	265.465,20
Tributos (Alvará, IPTU)	2.287,95	2.402,35	2.522,47	2.648,59	9.861,36

Despesas bancárias	2.730,00	2.866,50	3.009,83	3160,32	11.766,65
Mensalidade internet	819,00	859,45	902,42	947,54	3.528,41
Salários	58.544,20	64.398,62	70.838,48	77.922,33	271.703,63
Outros custos fixos	35.930,35	41.676,87	43.510,71	45.436,25	166.554,18
Total de custos operacionais fixos	161.511,50	175.123,79	189.995,91	206.248,23	712.879,43
(b) Custo Total (CF + CV)	1.387.640,03	1.462.058,74	1.540.777,61	1624.069,04	6.014.545,42
(c) Investimentos	13.000,00	-	-	-	13.000,00
Saldo de caixa (a-b-c)	87.142,56	100.112,98	99.502,70	98.225,29	384.983,53

7.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Conforme tabela vigente de alíquota e partilhas do Simples Nacional do comércio a partir de 2012, a alíquota do Simples Nacional já possui incluso o Imposto de Renda e a Contribuição Social.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais - 2017	
Receita Total (RT)	1.416.935,80
(-) Custo Variável (CV)	1.158.217,54
(=) Lucro Bruto (LB)	258.718,26
(-) Custo Fixo (CF)	149.448,00
(=) Lucro Operacional (LO)	109.270,26
(-) Imposto de Renda (IR)	-
(-) Contribuição Social (CS)	-
(=) Lucro Líquido	109.270,26

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais - 2018	
Receita Total (RT)	1.487.782,59
(-) Custo Variável (CV)	1.216.128,53
(=) Lucro Bruto (LB)	271.654,06
(-) Custo Fixo (CF)	156.511,50
(=) Lucro Operacional (LO)	115.142,56
(-) Imposto de Renda (IR)	-
(-) Contribuição Social (CS)	-
(=) Lucro Líquido	115.142,56

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais - 2019	
Receita Total (RT)	1.562.171,72
(-) Custo Variável (CV)	1.276.934,95
(=) Lucro Bruto (LB)	285.236,77
(-) Custo Fixo (CF)	170.123,79
(=) Lucro Operacional (LO)	115.112,98
(-) Imposto de Renda (IR)	-
(-) Contribuição Social (CS)	-
(=) Lucro Líquido	115.112,98

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais - 2020	
Receita Total (RT)	1.640.280,34
(-) Custo Variável (CV)	1.340.781,70
(=) Lucro Bruto (LB)	299.498,64
(-) Custo Fixo (CF)	184.995,91
(=) Lucro Operacional (LO)	114.502,73
(-) Imposto de Renda (IR)	-
(-) Contribuição Social (CS)	-
(=) Lucro Líquido	114.502,73

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais - 2021	
Receita Total (RT)	1.722.294,33
(-) Custo Variável (CV)	1.407.820,81
(=) Lucro Bruto (LB)	314.473,52
(-) Custo Fixo (CF)	201.248,23
(=) Lucro Operacional (LO)	113.225,29
(-) Imposto de Renda (IR)	-
(-) Contribuição Social (CS)	-
(=) Lucro Líquido	113.225,29

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

8.1.1 Ponto de equilíbrio

Referente ao mês de julho de 2017.

$$PE = 11.496,00 / (123.416,40 - 80.826,25) \times 100$$

$$PE = 11.496,00 / 42.590,15 \times 100$$

$$PE = 0,26992 \times 100$$

$$PE = 26,99\%$$

8.1.2 Taxa de lucratividade

Referente ao ano de 2017

$$\text{Taxa de lucratividade} = 109.270,26 / 1.416.935,80 \times 100$$

$$\text{Taxa de lucratividade} = 7,71\% \text{ em } 2017.$$

8.1.3 Taxa do retorno do investimento

$$TRI = 109.270,26 / 80.000 \times 100 = 136,59\%$$

8.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

$$\text{Payback} = 80.000 / 109.270,26 = 0,73 \text{ ano}$$

8.1.5 Taxa Interna de Retorno

Calculado a partir do Excel.

ano		
0	-R\$	80.000,00
2018	R\$	87.142,56
2019	R\$	100.112,98
2020	R\$	99.502,70
2021	R\$	98.225,29

i		15,00%
VPL	R\$	193.061,20
TIR		110%

8.1.6 Valor Presente Líquido

ano		
0	-R\$	80.000,00
2018	R\$	87.142,56
2019	R\$	100.112,98
2020	R\$	99.502,70
2021	R\$	98.225,29

i		15,00%
VPL	R\$	193.061,20
TIR		110%

8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Projete diferentes cenários para a atuação do futuro empreendimento no mercado (veja os exemplos nos quadros) e em seguida desenvolva uma análise dos indicadores econômicos para os diferentes cenários.

Projeção	Volume de vendas (Receita total do ano de 2017)	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista (15%)	1.416.935,80	1.629.475,17	1.873.897,60	2.154.982,23	2.478.229,57	2.849.964,01
Mais provável (10%)	1.416.935,80	1.558.629,38	1.714.492,32	1;885.941,55	2.074.535,70	2.281.989,28
Pessimista (5%)	1.416.935,80	1.487.782,59	1.562.171,72	1.640.280,31	1.722.294,32	1.808.409,04

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	102%	112%	122%
VPL (R\$)	R\$ 4.020.351,64	R\$ 4.795.508,29	R\$ 5.667.742,33
Payback	0,69	0,43	0,31
PE (%)	57,76%	45,70%	37,86%

8.2. AVALIAÇÃO SOCIAL

O impacto social de uma empresa pode ser positivo ou negativo, e o sucesso do empreendimento pode acarretar diversos benefícios. Vale destacar que o impacto social, permite fazer uma análise aprofundada da responsabilidade da empresa na sociedade.

Segundo Certo *et al* (2005), os administradores de organizações de sucesso têm obrigações para com muitos interessados diferentes, como: consumidores, funcionários e sindicatos, proprietários, fornecedores de materiais e revendedores de produtos, financiadores de capital, comunidade local e a sociedade como um todo, concorrentes, agências do governo e da sociedade e grupos políticos.

Um impacto social que vale destacar é que para os moradores do bairro que antes deslocavam-se para outro bairro/cidade para fazer suas compras diárias ou ranchos, agora, após as diversas mudanças e melhorias no supermercado, podem permanecer no próprio bairro para isto. Atualmente, o Supermercado Brambilla e Dal Bosco, associado à Redefort, conta com um excelente mix de produtos para ofertar aos seus clientes. Portanto, os moradores do bairro estão passando a permanecer no bairro para fazer suas compras.

O novo layout da loja oferece ampla circulação e acessibilidade para deficientes físicos. Também se preocupa com ações que visam a conservação do meio ambiente, onde designa o lixo para os devidos fins de reciclagem. Principalmente papelão (das caixas dos produtos recebidos) e as latas.

Referente à indicadores macroeconômicos, o supermercado enquadra-se para a contribuição de receitas para o governo.

9 CONCLUSÃO

A escolha de estudar uma empresa de pequeno porte e de origem familiar é complexo devido a busca e interpretação de dados. Ao mesmo tempo tornou-se gratificante por tratar-se de uma empresa tradicional, com mais de trinta anos de atividade.

A percepção da necessidade do planejamento na empresa, oportunizou a identificação de pontos fracos, com o intuito de apontamento das melhorias na busca constante de eficiência, qualidade, inovação e principalmente satisfação dos clientes. Destacaram-se algumas estratégias simples e rápidas, outras mais complexas e que exigem maior investimento, como forma de melhorar e corrigir a administração e aumentar a lucratividade do estabelecimento.

O plano de negócio objetiva conhecer de melhor forma o mercado, concorrência, clientes e fornecedores. Todos estes aspectos foram cuidadosamente estudados.

De forma mais específica, o setor supermercadista, ano após ano, vem sofrendo diversas transformações, onde novas ferramentas gerenciais são empregadas como forma de estabelecer um melhor relacionamento com o cliente.

Após as reformas e melhorias no supermercado, ocorridas em 2015, houve uma alavancada nas vendas, além da mudança de visão que o cliente teve para com o estabelecimento. Tanto que houve uma fidelização maior de clientes e um aumento de vendas.

A partir de todos os pontos estudados, pode ser dito que a empresa está em um bom caminho, mas há diversos pontos a serem melhorados. Portanto, cabe aos administradores criarem oportunidades de mudanças, com planejamento e coragem, objetivando o crescimento da empresa e de cada colaborador que dela faça parte.

REFERÊNCIAS

- ABREU FILHO, José Carlos Franco de; AL, Et. **Finanças Corporativas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2007.
- ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, Jose Augusto Giesbrecht da. **Finanças no varejo: gestão operacional - exercícios práticos em respostas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, Jose Augusto Giesbrecht da. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARANTES, Elaine Cristina; HALICKI, Zelia. **Empreendedorismo e responsabilidade social**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como administrar a produção**. Barueri: Manole, 2015.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como calcular o preço de venda**. São Paulo: Manole, 2012.
- CERTO, Samuel C.; AL, Et. **Administração estratégica: Planejamento e implantação estratégica**. 2. ed. São Paulo: Person, 2005.
- CESAR, Julio. **Uma breve análise do setor de supermercados no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/uma-breve-analise-do-setor-de-supermercados-no-brasil/49126/>>. Acesso em: 16 fev. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção**. 2. ed. Barueri: Manole, 2008.
- CLASSIFICAÇÕES de produtos segundo Philip Kotler. Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/classificacoes-de-produtos-segundo-philip-kotler/>>. Acesso em: 27 mar. 2017.
- COLOMÉ, Rosa; SERRA, Daniel. Supermarket Key Attributes and Location Decisions: a comparative study between British and Spanish Consumers. Oxfordshire: Journal of Research in Marketing. 2000.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; CENTA, Sergio Alexandre. **Supervarejo: uma abordagem prática sobre os mercados de consumo**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- GALASSI, João. **Supermercados e sua diversidade de serviços**. 2012. Disponível em: <http://www.jcnet.com.br/editorias_noticias.php?codigo=226064>. Acesso em: 16 fev. 2017.

GOHR, Claudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração II**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

GOHR, Claudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em Administração I**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2005.

HUBBARD, Robert Glenn; O'BRIEN, Anthony Patrick. **Introdução a economia**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da produção**. São Paulo: Person, 2012.

LIMA, Daniel. **As Cinco Forças de Porter**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Celia. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MACHADO, Cristiane Salvan et al. **Trabalhos acadêmicos na Unisul**. 2. ed. Palhoça: Unisul, 2013.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; JOYAL, André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2004.

MENDONÇA, Camila. **O QUE VOCÊ SABE SOBRE O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM SUPERMERCADOS?** 2016. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2016/10/10/o-que-voce-sabe-sobre-o-comportamento-do-consumidor-em-supermercados/>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

MONTEIRO, Ivan. **A tecnologia no supermercado é um diferencial para conquistar o consumidor**. 2016. Disponível em: <<http://feiraapas.com.br/blog/index.php/2016/11/30/tecnologia-no-supermercado-e-um-diferencial-para-conquistar-o-consumidor/>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

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

PAUSA para recuperar o fôlego? 2016. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

RANKING ABRAS/SUPERHIPER 2016 MOSTRA OS GRANDES NÚMEROS DO SETOR E AS MAIORES EMPRESAS. 2016. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=55616>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Empreendedorismo: dicas e planos de negócios para o século XXI**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

REBELLATO, Daisy. Projeto de investimento. Barueri: Manole, 2004.

REICHELT, Valesca Persch. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCIARRETTA, Toni; ROLLI, Claudia. **Tecnologia chega à gôndola de supermercado e facilita a vida do consumidor**. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/12/1390040-tecnologia-chega-a-gondola-de-supermercado-e-facilita-a-vida-do-consumidor.shtml>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

SELEME, Laila dal Bem. **Finanças sem complicação**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SETOR supermercadista espera 1º tri melhor de vendas em 2017. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/11/setor-supermercadista-espera-1-tri-melhor-de-vendas-em-2017.html>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VALE REAL. Lei nº 1062, de 12 de junho de 2013. “**institui A Lei Geral Municipal da Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Indivi**”. Vale Real, RS, 12 jun. 2013.

