

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GUILHERME MOREIRA CONTE

PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE VIABILIDADE DE
IMPLANTAÇÃO DE UM COMÉRCIO POR ATACADO NA ZONA SUL
DE PORTO ALEGRE

Porto Alegre

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GUILHERME MOREIRA CONTE

“PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM
COMÉRCIO POR ATACADO NA ZONA SUL DE PORTO ALEGRE”

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GUILHERME MOREIRA CONTE

“PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM
COMÉRCIO POR ATACADO NA ZONA SUL DE PORTO ALEGRE”

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Conceito Final

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientador – Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por todas as oportunidades que me foram dadas ao longo de minha vida, especialmente a de poder estudar e me graduar na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde foi possível conhecer e me relacionar com pessoas distintas, como professores renomados e de reconhecida capacidade e alunos com grandes talentos e com futuros brilhantes pela frente, mas que ainda assim sempre mantiveram a humildade e se tornaram pessoas com as quais tenho o maior prazer de manter contato.

A seguir, agradeço imensamente aos meus pais, Ismael Conte e Neusa Moreira Conte, por todo esforço realizado ao longo destes anos para que este sonho se tornasse realidade. São as pessoas que mais amo e admiro, e não tenho palavras para descrever o quão grato sou por tudo que me foi dado e proporcionado desde sempre. Espero que estejam orgulhosos neste momento e que saibam que são igualmente vencedores ao final desta etapa.

Agradeço também aos meus familiares e amigos pelo suporte e pela torcida de sempre. Sempre estiveram presentes e me ajudaram da melhor maneira possível, sendo igualmente merecedores dos meus agradecimentos neste momento único.

Por último, um agradecimento especial ao meu orientador, César Augusto Tejera De Ré, que se constituiu no professor que mais admirei ao longo destes cinco anos de estudos. Sua distinta preocupação com a formação dos alunos, sua ciência de que somos os responsáveis pela construção de um futuro melhor e, especialmente, sua história de vida, compartilhada nos momentos pertinentes, o fazem merecedor de um agradecimento especial.

Enfim, agradeço a todos que me apoiaram e torceram pelo meu sucesso nesta caminhada que chega ao fim. Todos contribuíram para a concretização deste sonho e serei eternamente grato a vocês pelos momentos vividos nestes cinco anos. Muito obrigado!

RESUMO

A elaboração de um Plano de Negócios é fundamental para o sucesso de um empreendimento. Através desta ferramenta municia-se o futuro empreendedor de informações relevantes acerca do mercado, do ambiente de negócios, da clientela e da concorrência, com vistas a orientar a condução da empresa, sendo fundamental para atuação consciente no mercado. Com esta perspectiva, o presente trabalho objetivou desenvolver um Plano de Negócios para criação de um comércio por atacado na Zona Sul de Porto Alegre. O trabalho constou de uma pesquisa exploratória descritiva, onde foram entrevistados 10 proprietários de pequenos e médios varejos mercadistas da região, público-alvo da empresa, com intuito de coletar informações que direcionaram a confecção do Plano, além da realização de análise bibliográfica acerca de produções sobre o setor de atuação. O referencial teórico abordou aspectos contextuais acerca da origem e do desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil e no mundo, bem como analisou a estrutura componente de um Plano de Negócios e suas diversas seções, além de salientar aspectos marcantes presentes na literatura acerca das funções dos atacadistas na cadeia de suprimentos e sobre o mercado em questão. A pesquisa demonstrou viabilidade financeira e mercadológica para implantação da empresa, delimitando que o plano deve ser seguido quando da formalização da abertura do negócio.

Palavras-chave: Plano de Negócios, empreendedorismo, comércio atacadista, análise de viabilidade.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de proprietário-gerente de pequenos negócios.....	22
Tabela 2 – Componentes da Descrição da empresa.....	45
Tabela 3 – Investimentos necessários em Instalações.....	117
Tabela 4 – Investimentos necessários em Móveis e Equipamentos	118
Tabela 5 – Investimentos necessários em Softwares e Utensílios.....	119
Tabela 6 – Investimentos necessários em Veículos.....	120
Tabela 7 – Investimentos necessários em Capital de Giro.....	122
Tabela 8 – Investimentos necessários em Despesas Pré-Operacionais.....	123
Tabela 9 – Resumo dos investimentos iniciais necessários.....	123
Tabela 10 – Previsão de Receitas – Ano I.....	124
Tabela 11 – Variações Anuais em volume de receitas.....	125
Tabela 12 – Projeção das despesas mensais.....	126
Tabela 13 – Custos Variáveis – Comissão dos Vendedores.....	127
Tabela 14 – Projeção do Fluxo de Caixa.....	128
Tabela 15 – Projeção do prazo de pagamento das despesas mensais.....	129
Tabela 16 – Demonstrativo dos Resultados dos Exercícios.....	131
Tabela 17 – Previsão de recolhimento de Impostos.....	132
Tabela 18 – Balanço Patrimonial.....	133
Tabela 19 – Ponto de Equilíbrio.....	134
Tabela 20 – Fluxos de Caixa Descontados.....	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de novos negócios por ramo de atuação.....	35
Gráfico 2 – Curva de Valor Presente Líquido.....	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Motivação para empreender.....	34
Quadro 2 – Balanço Patrimonial.....	51
Quadro 3 – Demonstrativo do Resultado do Exercício.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – TEA Brasileira.....	33
Figura 2 – Representação do Fluxo de Caixa.....	53
Figura 3 – Estrutura do Plano de Negócios.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
3 OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4 JUSTIFICATIVA	15
5 REVISÃO DE LITERATURA	17
5.1 EMPREENDEDORISMO.....	17
5.2 O LADO NEGRO DO EMPREENDEDORISMO.....	23
5.3 ANÁLISE HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO	27
5.4 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL	29
5.4.1 Alguns dados acerca do empreendedorismo brasileiro	31
5.5 PLANO DE NEGÓCIOS	37
5.5.1 Estrutura do Plano de Negócios	42
5.6 FUNÇÕES E FINALIDADES DO MERCADO ATACADISTA	56
5.6.1 Tipos de Atacadistas	61
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
6.1 TIPO DE PESQUISA	63
6.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	64
6.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	64
6.4 PLANO DE COLETA DE DADOS	65
6.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	66
6.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	67
7 PLANO DE NEGÓCIOS	68
7.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	68
7.1.1 Conceito do Negócio	68
7.1.2 Equipe de Gestão	68
7.1.3 Mercado de atuação e competidores	69
7.1.4 Marketing e Vendas	69
7.1.5 Estrutura e Operações	70
7.1.6 Investimentos e Previsão de Resultados	70
7.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	71

7.2.1 Enunciado do Projeto	71
7.2.2 Competência dos responsáveis	72
7.2.3 Missão	72
7.2.4 Visão	73
7.2.5 Metas da empresa	73
7.2.6 Situação Planejada	73
7.2.7 Definição do Negócio	75
7.2.8 Descrição Legal	75
7.2.9 Localização	77
7.2.10 Tipo de Comércio Atacadista	78
7.3 ANÁLISE DO RAMO DE ATUAÇÃO	80
7.4 PLANO OPERACIONAL	85
7.5 PLANO DE MARKETING E VENDAS	95
7.5.1 Análise da Clientela	95
7.5.2 Análise dos Fornecedores	103
7.5.3 Análise dos Concorrentes	106
7.5.4 Análise Ambiental	110
7.6 PLANO FINANCEIRO	116
7.6.1 Investimentos Iniciais	116
7.6.2 Previsão de Receitas	124
7.6.3 Previsão de Despesas e Custos Variáveis	125
7.6.4 Fluxo de Caixa	128
7.6.5 Demonstrativo dos Resultados do Exercício	130
7.6.6 Previsão de Impostos	131
7.6.7 Balanço Patrimonial	132
7.6.8 Ponto de Equilíbrio	133
7.6.9 Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno	135
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
REFERÊNCIAS	140
ANEXOS	146
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	146
ANEXO B – CURRICULUM VITAE	148
ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR	151

1 INTRODUÇÃO

A realidade contemporânea vivencia uma verdadeira revolução. O desenvolvimento de novas tecnologias e sua popularização aumentaram vertiginosamente a velocidade com que são efetuados os negócios, as trocas entre os agentes econômicos. Este novo paradigma ressalta também que, enquanto no passado as pessoas buscavam ardentemente um emprego em uma grande empresa ou a estabilidade de um cargo público, hoje os anseios estão muito mais voltados ao exercício da iniciativa de ter o próprio negócio – por ano, 500 mil novas empresas são abertas, em média (SEBRAE, 2009).

Ademais, com a institucionalização da necessidade do espírito empreendedor, a iniciativa e a capacidade de identificar oportunidades afirmam-se como demandas latentes mesmo para os colaboradores da empresa. Ou seja, empreender tornou-se um imperativo, seja com o próprio negócio, seja no ambiente de trabalho.

Entretanto, essa aceleração para o desenrolar dos eventos e a imposição da necessidade de ter capacidade empreendedora faz com que muitos tomem iniciativas sem o devido planejamento. Com isso, a frustração, o fracasso e a incapacidade de aproveitar da maneira correta as oportunidades que surgem são os resultados mais frequentes, o fim mais comum de grande parte das iniciativas. A improvisação já não tem mais espaço em mercados tão ferozes e em meio a competidores tão preparados (SALIM et al., 2005).

Neste contexto desenhado que o Plano de Negócios ganha em relevância. Na medida em que se trata de um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e seus riscos (CHIAVENATO, 2004), esta ferramenta se mostra uma grande aliada do empreendedor para conhecer o mercado onde vai atuar, seus concorrentes, clientes e seu(s) produto(s), além de possibilitar uma análise financeira do negócio, tornando capaz o futuro empresário de antever o contexto de atuação de sua empresa e suas possibilidades de sucesso. Através da formalização deste documento é possível ter uma ampla noção do negócio, delimitando sua viabilidade ou não, sendo uma importante base para a tomada de decisão de abertura da empresa. Neste sentido, permite evitar que erros

sejam cometidos no mercado, ao serem cometidos 'no papel'. Como ressalta Chiavenato (2004), o plano de negócios não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os esforços realizados.

A partir do uso da ferramenta Plano de Negócios é possível, então, verificar a viabilidade de implantação de um novo empreendimento, se este precisa ser reelaborado ou, ainda, se deve ser abandonado. O presente trabalho tem por objetivo formalizar este documento para um futuro comércio por atacado, a fim de verificar se há condições de sua abertura e servir de base para tomada de decisão da criação ou não do negócio; neste sentido, seu escopo envolve o desenvolvimento de um Plano de Negócios para implantação de um comércio por atacado na Zona Sul de Porto Alegre. Esta região, mais precisamente os bairros Vila Nova, Belém Velho, Campo Novo, Cavalhada e Juca Batista, apresentam concentração de minimercados e mercados de bairro, possíveis clientes a serem prospectados pela empresa, o que motivou a escolha desta localidade para estudo da possibilidade de implantação do negócio.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O acirramento da competição nos mercados e a crescente exigência dos consumidores ampliam a necessidade de planejamento para a implantação de um novo empreendimento. O futuro empresário deve possuir conhecimentos sólidos acerca do ambiente onde a nascente empresa estará inserida, para que possa traçar estratégias que posicionem o negócio de maneira correta no mercado, potencializando suas forças e mitigando suas fraquezas, propiciando o aproveitamento da oportunidade percebida.

Análises acerca dos futuros concorrentes e a definição dos clientes a serem prospectados devem permear toda a definição do negócio e seu desenho, prévios à sua implementação. O conhecimento de mercado é fundamental para o sucesso dos novos negócios, e cabe ao administrador proceder à obtenção das informações necessárias e planejar o futuro da empresa.

Um planejamento errôneo, ou ainda sua inexistência, aliado à falta de conhecimento sobre o mercado onde atuará representam as principais causas de falência de empresas antes dos 5 anos, conforme estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009). Num contexto em que um crescente número de negócios surge, mas poucos sobrevivem, a formalização do planejamento ganha em importância, e os ganhos alcançados com o ato de delinear ações é proporcional ao esforço empreendido para tal.

Dado este panorama geral, ressalta-se a importância do planejamento quando da decisão de abertura de um novo negócio e salienta-se a potencialidade do Plano de Negócios como ferramenta de gestão. Neste sentido, o questionamento que nasce, e ao qual o presente trabalho tem por objetivo responder, é: “Há viabilidade econômico-financeira e mercadológica para a implantação de um comércio por atacado na Zona Sul de Porto Alegre?”.

3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que buscam responder ao questionamento proposto por esta monografia.

3.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a viabilidade de abertura de uma empresa fornecedora de produtos mercadistas para minimercados e mercados de bairro da Zona Sul de Porto Alegre.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar o mercado de comércio por atacado e descrever o ramo de atuação do negócio;
- b) Conhecer o público-alvo, identificando suas necessidades;
- c) Obter informações acerca dos concorrentes, percebendo seus pontos fracos e fortes, bem como os diferenciais que lhes permitem atuar no mercado;
- d) Projetar fluxos de caixa para analisar a viabilidade financeira do negócio;
- e) Elaborar o Plano de Negócios e compreender as possibilidades da empresa em atuar no mercado, delimitando a viabilidade ou não de sua implantação.

4 JUSTIFICATIVA

A análise do papel do administrador na atuação empresarial possibilita perceber que o planejamento é uma de suas funções precípuas. Entender o mercado, analisar a concorrência e conhecer o público-alvo e suas demandas é de vital importância para a organização, e cabe ao administrador e sua equipe proceder para que estas informações sejam obtidas e estruturadas.

A ausência de planejamento formal e a falta de conhecimento do mercado são algumas das principais causas para o insucesso dos empreendedores. O supracitado estudo realizado pelo SEBRAE (2009) ressalta os níveis alarmantes de falência de empresas logo nos primeiros anos de atuação – cerca de 60% dos novos negócios se mostraram incapazes de sobreviver e se manter em atividade no mercado após 5 anos de funcionamento.

A formalização de um Plano de Negócio requer esforço, mas os resultados justificam a mobilização. Esta ferramenta auxilia a conhecer os concorrentes da empresa e suas potencialidades; definir o público-alvo e os clientes em potencial; desenvolver um retrato fiel dos produtos e do mercado; identificar e corrigir erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado; definir os sócios, seus direitos e deveres e as responsabilidades de cada um; captar recursos junto a instituições financeiras; definir a missão da empresa, sua função no mercado e sua razão de existir; elaborar a visão do negócio, a posição a qual almeja-se que este atinja quando de sua maturidade (ABRAMS, 1994).

A realização e a formalização de um Plano de Negócio permitem ao novo empreendedor avaliar e ponderar as possibilidades de poder competir de maneira contundente no mercado e obter sucesso com a atividade econômica. Ademais, percebida a inviabilidade do modelo proposto, este pode ser abandonado – ou reelaborado – antes da abertura da *start-up*, evitando seu fracasso e as perdas decorrentes do insucesso (DOLABELA, 2008).

Desta forma, por intermédio das análises realizadas e das informações obtidas acerca do mercado e das possibilidades da empresa, será tomada a decisão sobre a viabilidade da abertura do negócio. Além disso, há a hipótese de ser verificada a necessidade de reformulação do negócio para conciliar à realidade percebida, de modo que a execução deste estudo e das pesquisas propostas

apresentam forte impacto na deliberação de iniciar ou não a atividade empresarial neste mercado.

O interesse pela pesquisa surgiu da observação do constante nascimento, na localidade do estudo, de microempresas, fundadas nos sonhos individuais e na esperança do crescimento pessoal. Entendendo que a formulação de uma empresa representa uma externalização de características pessoais e visões de mundo, muitos se sentem atraídos pela possibilidade de criar algo seu, que mostre seu interior e seus anseios; outrossim, a possibilidade de se tornar o próprio chefe sempre foi uma das principais razões para a construção do negócio próprio.

Entretanto, apesar da motivação e do ímpeto dos novos empresários, a falta de conhecimento acerca do mercado e de técnicas de gestão adequadas levaram a maioria dos negócios à falência. Desta forma, havendo a vontade da criação de uma empresa, percebeu-se que, para evitar a repetição dos insucessos que marcam o entorno, faz-se necessário o direcionamento de um grande esforço para a formulação do planejamento empresarial. A partir das informações coletadas e das possibilidades vislumbradas será construída a base para a tomada de decisão da abertura ou não do negócio; percorrendo este caminho, acredita-se que as possibilidades de fracasso serão mitigadas, na medida em que se adquire conhecimento de mercado e das chances de sucesso da nova empresa.

5 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo de revisão da literatura serão analisados os principais aspectos relacionados ao empreendedorismo – tema que permeia todas as reflexões propostas – plano de negócios, no que tange sua aplicabilidade no meio empresarial, suas utilidades para os empresários bem como sua estrutura geral, e comércios atacadistas, conceituando-os e delimitando suas principais funções no processo produtivo.

À luz das definições e proposições de diversos estudiosos do assunto, procurar-se-á definir, primeiramente, o que é empreendedorismo e qual sua atual situação na realidade brasileira; na sequência, definir-se-á plano de negócios e sua relevância no planejamento empresarial, além de se analisar a estrutura básica que servirá de alicerce para a formulação de um Plano de Negócios para um comércio por atacado; por fim, será empreendida uma análise das considerações literárias acerca do mercado atacadista, foco da presente monografia.

5.1 EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, “intensificando-se no final da década de 1990, mas tendo o período de 2000 a 2010 como um marco na consolidação do tema e de sua relevância para o país” (DORNELAS, 2012, p. 1). Muito em voga na atualidade, o tema tem sido amplamente estudado, de modo que diversos livros têm sido escritos, direcionados a futuros empreendedores e a adeptos do assunto. Filion (1999) sinaliza que, na literatura sobre o empreendedorismo, há nível notável de confusão a respeito da definição do termo “empreendedor”, fruto da atração do interesse de especialistas de quase todas as disciplinas da área de ciências humanas; “tal aparente confusão reflete a lógica e a cultura divergentes dessas disciplinas” (FILION, 1999, p. 12).

Para Chiavenato (2004), o termo empreendedor, de origem francesa (*entrepreneur*), refere-se àquele que assume riscos e começa algo novo. Dispõe, neste sentido, sobre os indivíduos que iniciam e/ou operam novos negócios para realizar ideias ou projetos pessoais, assumindo os riscos e as responsabilidades

advindas para tal. Schumpeter (1949 *apud* DORNELAS, 2012, p. 28) afirma que “empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Desta forma, é aquele que cria novos negócios, mas há de se ressaltar que também pode inovar em negócios já existentes, de modo que é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas; ressalva esta que também é feita por Chiavenato (2004, p. 3), que afirma que o “espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que (...) estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente”. Neste sentido, o “desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, em vez de equilíbrio e otimização, é a norma de uma economia sadia e a realidade central para a teoria e a prática econômica” (SCHUMPETER *apud* DRUCKER, 2005, p. 35).

Kirzner (1973 *apud* DORNELAS, 2012) possui uma abordagem distinta, ao afirmar que empreendedor não é aquele que destrói a realidade vigente, mas sim aquele que cria o equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, na medida em que identifica oportunidades na ordem presente. Entretanto, apesar de divergirem na formulação do conceito, ambos (SCHUMPETER, 1949; KIRZNER, 1973 *apud* DORNELAS, 2012) concordam quando afirmam que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta. Neste sentido, o empreendedor é aquele capaz de encontrar brechas onde ninguém antes se atreveu a atuar, seja através da concepção de um novo negócio, seja assumindo novas responsabilidades ou mesmo adotando postura de insatisfação com a realidade vivida e iniciando a busca pela sua alteração.

Já Fillion (1999) postula que definir o empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o fenômeno. Entretanto, preconiza que

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas

que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1995, p. 19).

Deste modo, a figura do empreendedor está calcada nas características de atenção ao ambiente, na constante busca por oportunidades de negócio, sempre inovando e fixando metas para alcançar os resultados esperados. Filion resume, portanto, que “empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1990 *apud* DOLABELA, 2008, p. 23). Corroborando com esta visão, Dolabela (2008) propõe que empreendedor é alguém que não apenas sonha, mas que busca transformar seu sonho em realidade. Neste sentido, o empreendedorismo seria uma manifestação da realidade humana, uma externalização da individualidade e da concepção de realidade do empreendedor. Este último autor aprofunda-se na definição, afirmando que o empreendedor é o responsável pelo crescimento da economia e pelo desenvolvimento social, na medida em que, com seus sonhos, busca a transformação da realidade em que está inserido, gerando benefícios não apenas para si, mas também externalidades positivas, dado que contribui para o avanço social e para a geração de emprego e renda.

Dolabela (2008) afirma ainda que o empreendedor é alguém naturalmente insatisfeito – por isso originado de *entrepreneurship*, que envolve iniciativa e inovação - que prefere seguir caminhos ainda não trilhados e que acredita que pode mudar o mundo. Outrossim, “empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades” (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

Já para Angelo (2003 *apud* VICENZI; BULGACOV, 2013), as características que melhor definem o empreendedor são a vontade e a habilidade para criar algo absolutamente novo, a capacidade para encontrar novas utilidades para velhas ideias e o talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto. Outro ponto relevante na definição é a relação do conceito com inovação e vantagem competitiva, pois o empreendedor inova e inovação é própria do espírito empreendedor (CAROLIS; SAPARITO *apud* VICENZI; BULGACOV, 2013, p. 209); tal visão é corroborada por Drucker, que postula que

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, *o empreendedor está sempre buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade* (DRUCKER, 2005, p. 36, grifo do autor).

Por conseguinte, ressalta a característica essencial do empreendedorismo, a saber, a inovação, na constante busca pelas oportunidades que o ambiente apresenta como forma de mudar e criar algo novo. Assim, “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza” (DRUCKER, 2005, p. 39).

O empreendedor é, pela própria natureza de sua atividade, alguém que está permanentemente atento aos acontecimentos ao seu redor, traçando diretrizes e rumos para chegar onde pretende (FILION; DOLABELA, 2000). Trata-se de alguém atento às mudanças, pois elas podem afetar sua vida e seus negócios. Assim como Drucker (2005), Filion e Dolabela ressaltam a preponderância da inovação, mencionando que

O empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente (que herdou ou comprou, por exemplo). Nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer – tais são as manifestações do empreendedor (FILION; DOLABELA, 2000, p. 25).

Dada a necessidade de inovação para caracterização de um empreendedor, Drucker (2005) sinaliza que nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam empreendimento. Não basta assumir os riscos das atividades econômicas e abrir empresas para caracterizar empreendedorismo. Há de estar presente nesta empreitada aspectos de inovação, que demarquem o novo, como novas formas de satisfazer o consumidor, novas formas de organizar processos, novas formas de competir e se destacar. Como fontes de inovação, Drucker (2005) menciona sete aspectos fundamentais:

- O inesperado: seja o sucesso, o fracasso, um evento qualquer;
- A incongruência: entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se presume ser ou como “deveria ser”;
- A inovação baseada na necessidade do processo;
- Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado, que surpreendem a todos;
- Mudanças demográficas ou populacionais;
- Mudanças em percepção, disposição e significado;
- Conhecimento novo, tanto científico como não científico.

Outrossim, não é a complexidade da organização que a define como empreendedora, “o que as torna empreendedoras são as características que não seu tamanho ou crescimento” (DRUCKER, 2005, p. 30)

Filion (1999), em suas pesquisas, pôde identificar seis tipos característicos de empreendedores. Os “lenhadores” são ambiciosos e têm aptidão para o trabalho duro, gostam de fazer as coisas de seu jeito. A cultura organizacional destes empreendedores é orientada para a produção, sendo o tipo mais comum de proprietários-gerentes de pequenos negócios. Os “sedutores” entregam-se de “corpo e alma” ao negócio, mas seu entusiasmo nunca dura muito (FILION, 1999). Lançam negócios e logo os vendem, porque gostam que os acontecimentos sejam rápidos. São sociáveis e possuem invejável *network*. Procuram sempre lucros com o menor esforço possível.

Já os jogadores “encaram a empresa como um suporte financeiro, um meio para ganharem o suficiente para fazerem o que realmente querem da vida” (FILION, 1999, p. 13). Tentam limitar o que fazem para o que é realmente lucrativo, visando a dedicar mais tempo às atividades que realmente apreciam. Os hobbystas dedicam toda sua energia e tempo livre aos negócios, pois este é seu *hobby* (FILION, 1999). Na sua empresa que enxergam a possibilidade de autorrealização; deste modo, investem todos os seus recursos para criar uma empresa e desenvolvê-la ao máximo.

Os convertidos, por sua vez, caracterizam seu negócio como algo sagrado e nele investem profunda carga emocional. Preferem fazer as coisas ao invés de apenas controlar os resultados (FILION, 1999), gostando de estar no controle, tendo dificuldade para delegar. Por último, o missionário comumente lança seu negócio sozinho, conhecendo muito bem o mercado onde trabalha. “Seus empregados têm de estar satisfeitos, porque condicionam a evolução do próprio negócio” (FILION, 1999, p. 14) e sua capacidade de manter-se competitivo, delegando o máximo possível. Na página a seguir, tabela resumo da tipologia de empreendedores proposta por Filion (1999).

Tabela 1 - Tipos de proprietário-gerente de pequenos negócios

Tipo de proprietário-gerente	Razão de ser da empresa	Tipo de estratégia
Lenhador	Sobrevivência/sucesso	Contínua
Sedutor	Prazer	Radical
Jogador	Lazer	Racional
Hobbysta	Autorrealização	Evolucionária
Convertido	Segurança	Revolucionária
Missionário	Conquista	Progressiva

Fonte: Fillion (1999)

Por conseguinte, a reunião de todos os conceitos trazidos permite inferir que o empreendedorismo refere-se, em essência, à assunção de riscos – derivados da atividade econômica ou da iniciativa de fazer diferente – na busca da satisfação e do crescimento pessoal, aliados à dinamização da economia e consequente geração de emprego e renda – no caso do empreendedorismo empresarial – e ao desenvolvimento social. Neste sentido, a figura do empreendedor está centrada na insatisfação com a realidade vigente, o que o leva à busca da inovação, da criação, de trilhar o próprio caminho; a busca pela satisfação pessoal e pela realização de seus sonhos pessoais levam o empreendedor a estar sempre atento às oportunidades, permeado por sua iniciativa em todas as suas ações; na sua busca, visa a satisfazer seus anseios individuais e melhorar o contexto no qual está inserido. “O espírito empreendedor é (...) uma característica distinta, (...) não é um traço de personalidade” (DRUCKER, 2005, p. 33). Assim, qualquer indivíduo que tenha a frente uma decisão a tomar pode aprender a ser empreendedor, e suas bases são o conceito e a teoria, não a intuição (DRUCKER, 2005).

A conjunção das proposições de Chiavenato (2004), Dornelas (2012), Dolabela (2008), Drucker (2005), Vicenzi e Bulgacov (2013) e Fillion (1999) permite delinear algumas características marcantes que delimitam o espírito empreendedor. A primeira delas é a necessidade de realização. Segundo Chiavenato (2004), os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização, se comparados às pessoas da população em geral; em muitos casos, o impulso empreendedor e a demonstração da necessidade de satisfação tornam-se evidentes desde cedo. Outra

característica relevante é a disposição para assumir riscos, na medida em que, com o início da atividade econômica, surgem: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados (CHIAVENATO, 2004, p. 6); entretanto, vale citar o contraponto a esta visão: conforme Sahlman (1997), os empreendedores assumem apenas riscos moderados, pois, conforme o autor, todas as pessoas desejam evitar o risco, pois esta é uma característica comum ao ser humano.

A terceira característica refere-se à autoconfiança. Dornelas (2012) e Dolabela (2008) preconizam que os indivíduos que possuem autoconfiança apresentam mais capacidade de enfrentar os tantos desafios que cercam a abertura de novos negócios e a assunção de riscos decorrentes desta ação; os autores definem ainda que empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes aos novos empreendimentos, mas acreditam em sua capacidade de superar tais obstáculos. Por último, Dolabela (2008) afirma que a capacidade de entender o fracasso como apenas mais um resultado é algo fundamental. “O empreendedor aprende com os erros e fracassos, diante dos quais não se abate” (DOLABELA, 2008, p. 41).

5.2 O LADO NEGRO DO EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é uma grande força para o bem, mas, de fato, apresenta um lado negro, igualmente poderoso (LOCKWOOD et al., 1998). A literatura acerca do empreendedorismo, com raras exceções, é positiva e apoiadora, postulando que os benefícios transcendem a economia, os negócios, os indivíduos e a sociedade. Mas esta é apenas metade da história. Um pequeno número de pesquisadores examinou os aspectos disfuncionais do empreendedorismo e indicou que existe, sim, um lado negro desta força.

Uma primeira dimensão ruim do empreendedorismo refere-se aos empreendimentos ilícitos. Conforme pesquisa de Lockwood et al. (1998, p. 1, tradução nossa), “vendedores de drogas sentem-se confortáveis ao falar de suas

fontes de recursos, canais de distribuição, efeitos da oferta e demanda no preço, *market share*, impactos da localização etc.". Ademais, os autores mencionam que as famílias do crime organizado dos EUA na década de 1980 viam-se como negócios. Tais situações refletem um lado obscuro que poucos autores ponderam acerca do tema empreendedorismo. Muitos agentes, mesmo exercendo atividades ilícitas, afirmam-se empresários e dominam conteúdos próprios de gestores e administradores, que mesmo alguns profissionais que exercem a função desconhecem.

Deste modo, Lockwood et al. (1998) postulam que indivíduos que estabelecem e administram empresas, fornecendo produtos ou serviços ilegais, são, sim, empreendedores em todos os sentidos da palavra. Tais agentes assumem riscos, criam, inovam, gerenciam e administram equipes, recursos e cenários. Assim, são os 'empreendedores do lado negro', e suas atividades são destrutivas para a sociedade em proporção direta ao sucesso de seu empreendimento. Cabe, aqui, ressaltar a grande diferença entre o bom e o mau empreendedor: no caso do primeiro, a sociedade é cada vez mais beneficiada quanto maior seu sucesso; no caso do segundo, a relação entre sucesso e bem-estar social é inversamente proporcional.

Dadas suas características, estes agentes à margem da lei são, para os poucos autores que se preocupam com a dimensão sombria do empreendedorismo (LOCKWOOD et al., 1998; DE VRIES, 1985; HASHIMOTO, 2012) tão empreendedores quanto aqueles que atuam em conformidade com a legislação e buscam sua satisfação pessoal sem afetar o equilíbrio social. O grande problema envolto a estes agentes é que, dada sua capacidade de lançar e maturar negócios ilegítimos, desperdiçam seu talento ao envolverem-se em atividades ilegais. Seu potencial poderia estar a serviço de um bem maior, mesmo que indiretamente, mas a busca pela realização pessoal a despeito das consequências sociais os transformam em verdadeiros agentes de destruição (DE VRIES, 1985), classificando-os como empreendedores do lado negro.

Outro autor que se preocupou em ressaltar aspectos negativos do empreendedorismo foi Hashimoto (2012). Percebendo o realce exagerado por parte de alguns escritores acerca do caráter positivo do empreendedorismo, o autor afirma que é perigosa a visão de que o empreendedor seja o grande herói do desenvolvimento econômico, aquela pessoa que só possui qualidades e virtudes

(HASHIMOTO, 2012). Um primeiro aspecto trazido pelo autor refere-se ao fato de que muitos o são por necessidade. Apesar de a literatura enaltecer o empresário como alguém dotado de coragem e ousadia para superar obstáculos (DOLABELA, 2008), grande parte dos empreendedores, se tivesse a opção, teria desistido diante das dificuldades. Não sendo movidos por uma oportunidade ou mesmo por um sonho, chegaram a esta condição em decorrência do desemprego ou de alguma outra necessidade de sobrevivência. Só pode-se caracterizar como herói aquele que tem a opção de desistir e mesmo assim segue em frente (HASHIMOTO, 2012).

Outro aspecto negativo de alguns empresários, alvo de críticas por parte de Hashimoto (2012) e De Vries (1985) refere-se ao fato de que este grupo não composto unicamente por 'santos'. Afirmar que a formalização é necessária e que pagar estritamente todos os tributos é confortável quando já se atingiu o sucesso (HASHIMOTO, 2012). Muitas empresas pequenas e nascentes passam por dificuldades, e, segundo os autores, a primeira obrigação que deixam de cumprir neste momento são as tributárias. Ademais, muitos empreendedores aproveitam-se de situações em que podem ter algum tipo de benefício (DE VRIES, 1985; LOCKWOOD et al., 1998). Dependendo de quem será prejudicado não é dada importância para pequenos desvios morais, e não só em casos de necessidade que deixam de seguir princípios éticos, mas, sobretudo em aspectos de difícil fiscalização ou quando é improvável serem descobertos (HASHIMOTO, 2012). Muitas situações levam à confusão entre meios e fins, de modo que certas medidas antiéticas ou mesmo ilícitas são utilizadas para obter vantagem.

Outro mito intrínseco à figura do empresário é que ele aceita os fracassos como um resultado qualquer, como fonte de aprendizado. Hashimoto (2012, p. 1) menciona que "olhar para trás e assumir erros é algo que pega bem em suas palestras como empreendedor de sucesso". O autor comenta que o comportamento mais comum dos empresários diante do fracasso é encontrar culpados ou esconder o verdadeiro tamanho da falha. Assumir que errou e trazer para si todas as consequências não é uma atitude homogênea entre os empreendedores.

Ademais, Lockwood et al. (1998), De Vries (1985) e Hashimoto (2012) traçam algumas características obscuras do perfil de diversos empreendedores. Com suas pesquisas, foi possível perceber que há empresários egocêntricos, centralizadores, vaidosos, teimosos, egoístas, obcecados, autoritários, prepotentes, inconstantes, orgulhosos, narcisistas, arrogantes, impacientes, intolerantes, com

excesso de autoconfiança, consideram a maioria das pessoas medíocres, sentem-se incompreendidos e são solitários. Assim como todo profissional, os empreendedores apresentam suas falhas e seus traços negativos; apesar de muitos esconderem, existem características negras envoltas à personalidade do empreendedor.

Característica negativa marcante que também deve ser citada refere-se ao processo de desregulamentação do trabalho, imposto por empresários e detentores do capital, na sua posição de poder perante o polo mais frágil da relação de trabalho, a saber, o próprio trabalhador. O retrocesso nas relações de emprego vem se acentuando década após década, fruto da preponderância dos interesses capitalistas na formulação de políticas de legislação trabalhista.

O estabelecimento da acirrada concorrência que hoje se desenvolve em nível mundial vem requerer a redução dos custos de produção – o que resulta na demissão de trabalhadores – cuja solução, na visão neoliberal, passa pelas proposições de flexibilização dos institutos normativos do Direito do Trabalho (TEIXEIRA NETO, 2011). As relações de trabalho tem sido calcadas em condições de alto autoritarismo gerencial, e seu corolário, de debilidade de organização sindical, o que permitiu a sedimentação de práticas associadas ao uso flexível e precário do fator trabalho, cuja tendência recente de flexibilização da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) vem para agravar esta conjuntura, colocando em risco direitos dos empregados, elevando sua possibilidade de rebaixamento (COSTA, 2005).

A experiência de adaptação competitiva vivida pelo Brasil na década de 1990 deu início a um processo generalizado de reestruturação produtiva dentro das organizações, gerando o fechamento de fábricas, redução de hierarquias, concentração da produção nas áreas de maior retorno, redefinição organizacional dos processos produtivos, “resultando num fenômeno de demissão em massa jamais vivido na história da industrialização do país” (COSTA, 2005, p. 1). Evidentes, portanto, são as transformações da economia, e por conseguinte nas relações de trabalho. Teixeira Neto (2011) menciona que a desigualdade social cada vez maior e a exclusão de amplos setores sociais da economia e da rede de proteção dos sistemas de Previdência Social criou uma situação precária e atingiu um elevado número de cidadãos mantidos abaixo da linha de pobreza e sem perspectiva de emprego.

A conjunção destes fatores demonstra descaso por parte de determinados empreendedores para com sua força de trabalho. Com vistas a garantir exclusividade em seus ganhos, cada vez maiores, pleiteiam a desregulamentação da legislação trabalhista, sob o pretexto de ampliar o acesso ao emprego formal por parte de cidadãos desempregados ou relegados à informalidade.

Esta condição marcante entre alguns empresários acaba por gerar, em certa medida, um generalização ruim por parte de determinados setores da sociedade, que acreditam que os empreendedores são, em sua totalidade, gestores com intuito de gerar exclusividade nos lucros, às custas da exploração excessiva de sua mão de obra. Mesmo com toda a evolução da ciência da Administração e com todo apelo das sucessivas crises econômicas que trazem efeitos em proporções globais, há uma visão rudimentar da percepção dos seres humanos por parte de alguns detentores de capital (TEIXEIRA NETO, 2011), o que demarca aspecto deveras negativo de parte do empresariado, característica marcante do lado negro do empreendedorismo: a exploração de outrem para maximização dos ganhos, gerando a desregulamentação das relações de trabalho com vistas a elevar ganhos exclusivos.

Por conseguinte, percebe-se que “na maioria dos livros onde um retrato do empreendedor é desenhado, apenas os aspectos positivos são vigorosamente delineados; e ainda para cada explosão de luminosidade, há um aspecto negativo ou escuro” (LOCKWOOD et al., 1998, p. 10, tradução nossa). Não é o intuito destruir a imagem positiva do empreendedor perante a sociedade, mas sim ressaltar que, a despeito do ‘endeusamento’ realizado pelos livros especializados, os empreendedores apresentam características ruins, o que é de se esperar, dado que são seres humanos como todos os profissionais (HASHIMOTO, 2012).

5.3 ANÁLISE HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO

Conforme Dornelas (2012, p. 19), “a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”, conforme supracitado. Com seu uso popularizado nos dias atuais, a primeira menção da palavra é creditada a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota

comercial para o Oriente. Dornelas (2012) menciona que, enquanto empreendedor, Marco Polo assinou contrato com um capitalista, para vender mercadorias deste.

A construção do conceito, em termos mundiais, segue diferentes tendências. Nos Estados Unidos, “o empreendedor é frequentemente definido como aquele que começa o seu *próprio, novo e pequeno negócio*” (DRUCKER, 2005, p. 27, grifo do autor). Na visão europeia, os ingleses corroboram com a visão estadunidense e identificam o espírito empreendedor também nas pequenas empresas novas; já os alemães o identificam com poder e propriedade. Para Say (1832 *apud* DRUCKER, 2005), empreendedor é a pessoa que possui e dirige um negócio, palavra usada principalmente para distinguir o “patrão”, que é também o dono, do “administrador profissional” e dos empregados em conjunto.

Desde seu surgimento, tal conceito vem evoluindo, adequando-se à realidade social na qual está inserido. Na Idade Média, o termo foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção (DORNELAS, 2012). Este indivíduo assumia riscos moderados, gerenciando os projetos utilizando os recursos disponíveis, geralmente oriundos do governo. Dolabela (2008) menciona que foi no século XVII que surgiram as primeiras associações entre assumir riscos e ser empreendedor, em que este estabelecia contratos com o governo para vender produtos ou serviços a este.

Já no século XVIII, Dornelas (2012) menciona que, finalmente, há a distinção entre capitalista e empreendedor, decorrente do processo de industrialização que se instaurava na Europa e, posteriormente, se espalharia pelo mundo. Esta separação é importante e contribui para a formulação da verdadeira dimensão do empreendedor. Enquanto o capitalista assume apenas os riscos financeiros, ao injetar recursos monetários em projetos para receber remunerações de seu capital como contrapartida, o empreendedor é aquele que de fato emprega esforço para a realização dos projetos e planos. Seu envolvimento se dá ao longo de toda a vida do projeto, assumindo riscos além dos financeiros, principalmente relacionados à sua esfera pessoal.

Entretanto, nos séculos XIX e XX nova confusão é feita, desta vez entre empreendedores e gerentes/administradores (DORNELAS, 2012). Neste sentido, foram vistos pelo prisma meramente econômico, como os responsáveis pela organização da empresa, pagamento dos funcionários, planejamento, direção e controle das ações desenvolvidas na organização. A assunção de risco e a

incessante busca pela inovação para o desenvolvimento foram relegadas a segundo plano sob esta concepção.

O mundo vivenciou diversas transformações em pequenos espaços de tempo, em especial no século XX, quando surgiram a maioria das invenções que mudaram radicalmente o estilo de vida das pessoas. Por trás destas invenções estavam pessoas que veem o mundo de maneira distinta, são visionários que questionam sua realidade, arriscam, querem mudar seu ambiente. Para Dornelas (2012, p. 7), estes são os empreendedores: “pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular e, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas (...), querem deixar um legado.”

A despeito destas frequentes interpretações errôneas em relação a ‘o que é ser empreendedor’ ocorridas durante o processo de formação do conceito, percebe-se que hoje a definição de empreendedorismo encontra-se muito mais clara, principalmente graças ao envolvimento de diversos estudiosos que buscaram a eliminação da nebulosidade envolta ao termo (DOLABELA, 2008; CHIAVENATO, 2004; DORNELAS, 2012). Nos dias atuais é institucionalizado que “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios” (DORNELAS, 2012, p. 28), entendendo negócios como “um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço” (CHIAVENATO, 2004, p. 22).

5.4 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O movimento empreendedor no Brasil começou a tomar forma na década de 1990 (DORNELAS, 2012; DOLABELA, 2008), quando entidades como SEBRAE (Sociedade Brasileira de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Dornelas (2012) explica ainda que com os programas criados no âmbito da SOFTEX junto a

incubadoras de empresas que o tema “empreendedorismo” começou a despertar na sociedade brasileira.

Da análise do contexto do empreendedorismo no Brasil decorre o questionamento de quais os motivos que levaram este processo a se acentuar e institucionalizar apenas na década de 90. Dornelas preconiza que

O avanço tecnológico tem sido de tal ordem, que requer um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizarem conhecimentos, que eram obtidos apenas empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não apenas como mais um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes (DORNELAS, 2012, p. 9).

Neste sentido, percebe-se que o crescimento e a sustentação do movimento empreendedor no Brasil ocorrem em resposta ao contexto. Buscando o crescimento econômico e social, o país impulsionou o empreendedorismo como forma de dinamizar a economia e elevar indicadores de qualidade de vida (SEBRAE, 2009).

Outro fator de extrema relevância para a fundamentação do empreendedorismo brasileiro é ressaltado também por Dornelas (2012), que preconiza que

Nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. Uma das consequências imediatas foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades (...) (DORNELAS, 2012, p. 1).

Neste sentido, muitos ex-funcionários, sem oportunidade de recolocação no mercado, começaram a criar novos negócios, mesmo que sem grandes conhecimentos técnicos de gestão e acerca do ramo de atuação, valendo-se do que lhes restou das economias pessoais, fundo de garantia etc. (CHIAVENATO, 2004). Consequentemente, o orçamento restrito, a falta de conhecimento, as altas taxas de juros e os impostos elevados ocasionaram que muitos destes novos empreendedores ficassem na informalidade (SALIM et al., 2005). Houve ainda, conforme Dornelas (2012), os que iniciaram novos empreendimentos motivados pela nova economia, pela internet e por uma série de novos fatores que se instauravam na realidade brasileira. Seja por necessidade – como no caso dos desempregados -, seja por oportunidade, o fato é que o empreendedorismo ganhava força e se

estabelecia no Brasil, principalmente através das micro e pequenas empresas e empreendedores individuais, como uma das grandes forças motrizes da economia. Disto decorre que esta

Conjunção de fatores somados e o ímpeto do brasileiro em ser dono do próprio nariz, buscar a independência através do próprio negócio e da relevância das micro e pequenas empresas para a economia do país despertaram discussões a respeito do tema empreendedorismo. (DORNELAS, 2012, p. 2).

Hoje institucionalizado, o termo empreendedorismo ainda é fonte de diversas discussões e estudos, principalmente em decorrência da preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade de diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos (SEBRAE, 2009). A seguir é traçado um pequeno retrato da realidade do empreendedorismo no Brasil no cenário atual.

5.4.1 Alguns dados acerca do empreendedorismo brasileiro

A seguir serão apresentadas algumas informações acerca do empreendedorismo no cenário brasileiro. As principais fontes utilizadas são: SEBRAE (2009), Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010) e Endeavor (2012). O conjunto destas pesquisas fornece um olhar global sobre o contexto, no que tange renda, foco dos negócios, motivação para empreender, entre outros fatores.

Conforme supracitado, o empreendedorismo se popularizou no Brasil principalmente na década de 90 (DORNELAS, 2012). Como parte deste crescimento, a educação empreendedora se tornou tema recorrente em todo o território nacional, com a criação de cursos e oficinas voltadas para o desenvolvimento de empreendedores, bem como uma maior ênfase de disciplinas nos cursos de graduação ou mesmo a criação de cursos específicos para esta formação. Isto decorre do fato que, a partir dos estudos de Peter Drucker (1985 *apud* ENDEAVOR, 2012) o empreendedorismo passou a ser visto como algo que pode ser ensinado às pessoas e não como uma habilidade inata do indivíduo. Neste sentido, a visão de que é preciso nascer empreendedor para se tornar um empresário de sucesso é relegada a segundo plano, na medida em que a

concepção de que o empreendedorismo é passível de doutrinação assume a dianteira. O papel da modalidade ganhou ainda mais força com a promulgação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, em 2007, e da Lei do Microempreendedor Individual, em 2008 (SEBRAE, 2009).

Se a citada pesquisa do SEBRAE aponta que, em média, 500 mil novas empresas surgem todos os anos, os Microempreendedores Individuais, não computados nestes números, já somam mais de 1,5 milhão de registros (GEM, 2010). Os números demonstram que o empreendedorismo está consolidado no país – e crescendo (SEBRAE, 2009):

- 5,7 milhões de micro e pequenas empresas;
- 21% do Produto Interno Bruto (PIB);
- 52% do total de empregos com carteira assinada;
- 10,3 milhões de empreendedores informais.

GEM (2010) aponta também que o Brasil possui a maior Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) em 2010 (17,5%), quando comparado aos 59 países que participaram da pesquisa, entendendo TEA como a proporção de pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos na condição de empreendedores de negócios nascentes, ou seja, com menos de 42 (quarenta e dois) meses de existência. Os dados levantados por esta pesquisa apontam para uma institucionalizada vocação empreendedora dos brasileiros, que já somam 21,1 milhões de empreendedores – número inferior apenas aos verificados na China, em termos absolutos. Na próxima página, figura que representa a evolução da TEA no Brasil, no período de 2002 a 2010.

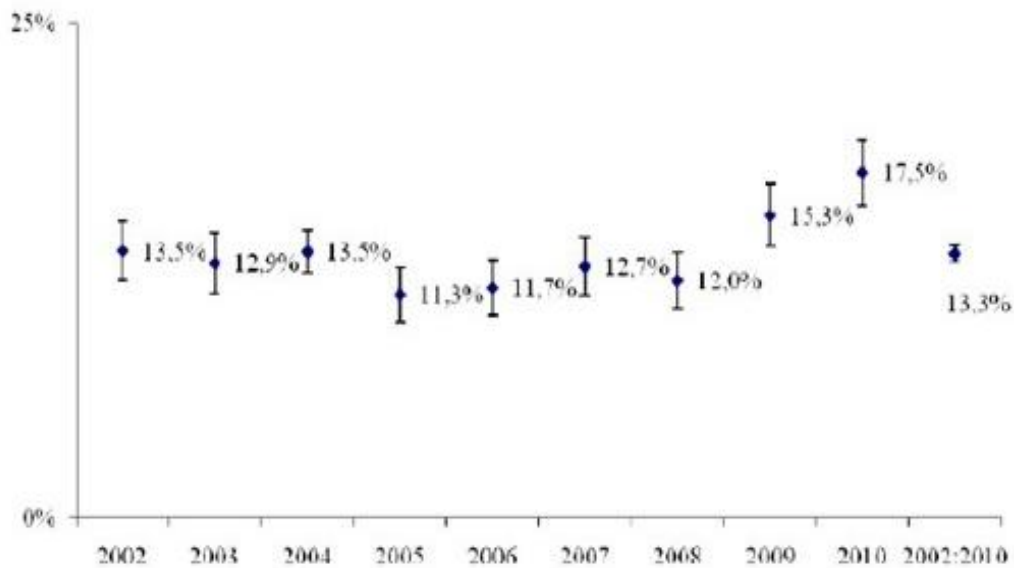


Figura 1 – TEA brasileira
 Fonte: GEM (2010)

Vale ressaltar que a participação feminina nestes números é relevante. A brasileira é, historicamente, uma das que mais empreende no mundo. Atualmente, entre os empreendedores iniciais, 50,7% são homens e 49,3% são mulheres (GEM, 2010).

No que tange a renda familiar dos empreendedores brasileiros, “a TEA (...) indica que entre os brasileiros de renda mais baixa, 6,1% são empreendedores” (GEM, 2010, p. 22). Entre os de renda média, a mesma pesquisa indica que este índice alcança 15,1%, enquanto entre os que rendem mais alta, 16%. Neste sentido, infere-se que o Brasil segue a tendência da maior parte dos países analisados, em que à medida que a renda cresce, a taxa de empreendedorismo também aumenta.

A motivação para que o empreendedor brasileiro em estágio inicial inicie um negócio também pode variar conforme a renda (GEM, 2010; SEBRAE, 2009). Os empreendedores por oportunidade – aqueles que iniciam novos negócios por perceberem, no mercado alvo, uma brecha para atuação e inserem-se procurando aproveitar esta oportunidade – crescem conforme a renda familiar aumenta (GEM, 2010). Conforme quadro na página a seguir, os empreendedores de renda mais baixa são aqueles que possuem as maiores taxas de empreendedorismo por

necessidade – sem colocação no mercado e por restrição de alternativas, abrem negócios para poder auferir renda, na medida em que outras fontes são escassas.

Faixa de Renda (salários mínimos)	TEA	Motivação		Razão oportunidade/necessidade
		Oportunidade	Necessidade	
Menos de 3	16,3	9,1	6,9	1,3
De 3 a 6	19,0	14,6	4,2	3,5
Mais de 6	19,2	15,3	3,7	4,1
Total	17,5	11,9	5,4	2,2

Quadro 1 – Motivação para empreender
Fonte: GEM (2010)

Esta maior proporção de empreendedorismo por necessidade – “consequência da criação de um negócio pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda” (VICENZI; BULGACOV, 2013, p. 3) – no grupo de pessoas com menor renda é relevante. Seja qual o motivo – perda do emprego, falta de oportunidade no mercado de trabalho etc. – criar o próprio negócio é uma saída encontrada para melhorar a situação vivida. Entretanto, esta iniciativa de criar o próprio negócio não se dá embasada em uma oportunidade percebida no mercado (SEBRAE, 2009), e o planejamento não é realizado conforme se espera de uma empresa nascente. Neste contexto, onde a empresa nasce pela carência de outras oportunidades, é que a implantação do negócio normalmente se dá sem o devido planejamento e conhecimento do mercado. Desta forma, nesta faixa é que se encontram grande parte das empresas que não exercerão suas atividades por mais de 5 anos, contados de sua abertura.

Os estudos ressaltam, ainda, que, no caso brasileiro, o foco dos negócios está no atendimento ao consumidor final. É um perfil de negócio com propensão à informalidade, pela baixa necessidade de recursos financeiros (GEM, 2010). Conforme gráfico abaixo, 25% das atividades se concentram no comércio varejista, 15% em alojamento e alimentação (como bares e lanchonetes, fornecimento de comida sob encomenda etc.) e 10% na indústria de transformação. Na categoria de

outras atividades e serviços coletivos estão reunidos os salões de beleza, lavanderias, casas lotéricas e *lan houses*.

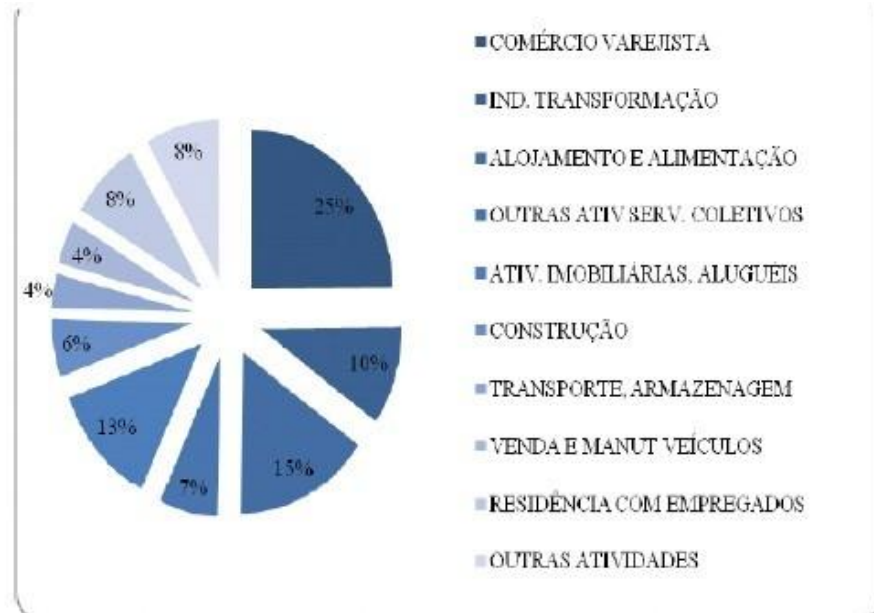


Gráfico 1 – Distribuição dos novos negócios por ramo de atuação

Fonte: GEM (2010)

Outrossim, o movimento empreendedor no Brasil deve continuar ganhando força nas próximas décadas. Conforme pesquisa realizada pela ENDEAVOR (2012), entre os estudantes universitários, 60% pensam em abrir um negócio no futuro e 47,6% afirmam que muitas vezes pensam em se tornarem empreendedores. Outro fator importante e que contribui para a impulsão dos novos negócios brasileiros refere-se ao fato de que a sociedade em geral também demonstra apoio: para 52,3% dos entrevistados, os pais têm uma opinião “positiva” ou “muito positiva” a respeito dos filhos iniciarem um novo negócio. Percebe-se, portanto, que os jovens brasileiros tendem a reforçar ainda mais o movimento empreendedor, fato representado pela alta proporção de universitários que demonstram intenção de, futuramente, criar um negócio próprio.

Entretanto, como afirma Dornelas (2012, p. 95), é “notória [a] falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado por sua criatividade e persistência.” O dispêndio de tempo e esforço para a realização de planos de ação, prévios a abertura dos novos negócios, não estão arraigados no

perfil empreendedor brasileiro. Mesmo entre os estudantes universitários supracitados a falta de planejamento é sintomática, apesar do contato próximo com ferramentas de gestão de negócios, que permeiam os aprendizados durante todo o período de graduação. Segundo a citada pesquisa da ENDEAVOR (2012), apenas 38,1% dos empreendedores potenciais – ou seja, aqueles que pensam em abrir um novo negócio – afirmam despende tempo aprendendo como iniciar um novo negócio; ademais, menos ainda, 24,4%, ratificam estar gerando economias para começar a futura empresa. A mesma pesquisa ressalta, em suas conclusões, que, se por um lado é positivo que 60% dos jovens pensam em ser empresários, por outro lado a grande maioria deste grupo necessita se preparar melhor para tal, demonstrando que a falta de planejamento para a abertura de empresas também é frequente neste grupo.

Outra instituição que corrobora a afirmação de que o brasileiro não é adepto do ato de planejar é a GEM (2010). Segundo a anteriormente citada pesquisa realizada por esta instituição, apesar de as condições macroeconômicas estarem favorecendo o empreendedorismo, o Brasil ainda precisa evoluir nas políticas de apoio, infraestrutura e capital formal para os negócios. As altas taxas de empreendedorismo brasileiro se devem muito mais ao ambiente social e cultural do que às condições favoráveis para empreender.

Os empreendedores brasileiros são, em sua grande maioria, criadores de empresa por necessidade, já que não encontraram colocação no mercado de trabalho e carecem de fonte de renda (GEM, 2010). Por conseguinte, abrem empresas, que representam sua fonte exclusiva de dinheiro, sem o devido planejamento e estudo do mercado de atuação. Desta forma, a probabilidade de insucesso cresce com este apanhado de circunstâncias, algo crônico e sintomático na realidade brasileira. Como ressalta a pesquisa, o país ainda carece de políticas que fortaleçam e impulsionem o movimento empreendedor, pois grande parte das iniciativas se dá por necessidade, não oportunidade, o que enfraquece as chances de sucesso dos novos empreendimentos.

Percebe-se, portanto, pelo apanhado de informações trazidas acerca do contexto do empreendedorismo no Brasil, que o povo brasileiro apresenta um grande potencial para ser empreendedor, dado sua criatividade extremamente aguçada (DORNELAS, 2012), a valorização social criada em torno da figura do empreendedor e seu impacto na sociedade (ENDEAVOR, 2012), além o

favorecimento criado pelo cenário macroeconômico vivenciado atualmente (GEM, 2010). Entretanto, estas mesmas fontes ressaltam que a falta de planejamento é sintomática, em todos os nichos do complexo empreendedor brasileiro. A falta de esforço para formulação de planos de curto, médio e longo prazo acabam por reduzir a capacidade das novas empresas de se firmarem no mercado, fato que é marcado pelas elevadas taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas antes dos 5 anos de atuação (SEBRAE, 2009).

Uma das diversas ferramentas que poderiam ser utilizadas pelos futuros empreendedores no auxílio da formulação do planejamento empresarial é o Plano de Negócios, documento que apresentam grande aplicação para potencializar a capacidade de planejar, entre tantos aspectos, a análise do mercado onde a empresa estará inserida, a estrutura necessária para sua atuação e a projeção dos fluxos de caixa esperados, decorrentes da atuação empresarial. Dada a potencialidade desta ferramenta de gestão, a seção seguinte destina-se a sua análise, envolvendo seu conceito, suas potencialidades, bem como a estrutura básica, que servirá de norte para a formulação do Plano de Negócios ao qual este trabalho tem por objetivo.

5.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Como ressaltado anteriormente, o planejamento não é algo institucionalizado na cultura empreendedora brasileira (DORNELAS, 2012). Entretanto, Dornelas (2012) afirma que existem, pelo menos, três fatores críticos para ressaltar a importância do planejamento: toda empresa necessita de planejamento para ser gerenciada e para que o empreendedor possa apresentar suas ideias a investidores, bancos, clientes, fornecedores etc.; toda entidade provedora de financiamento necessita de informações acerca da empresa para avaliar os riscos inerentes ao negócio; a maioria dos micro e pequenos empresários possuem poucos conhecimentos acerca de gestão e não possuem a característica de pensar e especular sobre o futuro da organização que dirigem. Desta forma, é de extrema relevância que a empresa e seus gestores formalizem suas concepções referentes à posição atual da empresa e sua visão de futuro acerca do negócio.

Planejamento, portanto, envolve a concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento, seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos, culminando com a definição das ações que possibilitem alcançar tais objetivos e metas (SALIM et al., 2005). Esta característica, a despeito da cultuada criatividade e perseverança típicas do povo brasileiro, acaba por dificultar a atividade das empresas nascentes, ainda que tenham potencial, contribuindo para a grave situação de altas taxas de mortalidade de empresas logo nos primeiros anos de atuação (SEBRAE, 2009).

Existem diversas ferramentas capazes de auxiliar os futuros e atuais empresários a vislumbrarem seu negócio ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2004), permitindo um entendimento de todas as suas diversas dimensões, bem como o delineamento de planos de ações para firmar a empresa no mercado e permitir uma competição mais contundente. Uma destas ferramentas, bastante abordada na literatura empresarial, é o Plano de Negócios (DOLABELA, 2012).

De acordo com Dornelas (2012, p. 96), “Plano de Negócio deve ser uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias em uma linguagem que os leitores entendam e, principalmente, que mostre a viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado”. Neste sentido, se aplica tanto a novos negócios quanto no planejamento de empresas maduras. O autor completa afirmando que se trata de um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa (DORNELAS, 2012).

Para Chiavenato (2004), todos os planos apresentam um propósito em comum, a saber, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem executados, deverão conduzir ao objetivo que se pretende. Neste sentido, “trata-se de uma tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária” (CHIAVENATO, 2004, p. 127), de modo que planejar consiste em simular o futuro e estabelecer, previamente, cursos de ações necessários e os meios adequados para alcançá-los. Especificamente sobre Plano de Negócios, Chiavenato (2004) contribui ao afirmar que este representa um documento que movimenta todos os aspectos do novo empreendimento, buscando um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam eles internos – como o que deve ser produzido, quando e como – ou externos – para quem produzir, qual o mercado de atuação e os concorrentes principais.

Já para Dolabela (2012), o Plano de Negócios refere-se a uma linguagem para descrever de forma completa ou que é ou o que pretende ser um empreendimento. Segundo o autor, a pergunta “o que é sua empresa?”, quando feita às pessoas que faziam parte da organização, conduzia a diferentes respostas, dependendo de para quem era feita; neste panorama surgiu o Plano de Negócios, que é

Uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para reduzir incertezas e riscos; (...) não deve ser confundido com a empresa: o Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição (...) pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é insuficiente; pode sugerir também que a ação de empreender deva ser adiada (DOLABELA, 2012, p. 75).

Neste sentido, o autor conclui que o Plano de Negócios descreve a empresa, os motivos de sua existência, a oportunidade de negócio percebida e que pretende-se aproveitar, como o empreendedor pretende agarrá-la e como gerenciar os recursos para atuar de maneira contundente, sendo mais um processo que um produto, dada sua dinamicidade (DOLABELA, 2012).

Para Filion e Dolabela (2000), o Plano de Negócios é, antes de tudo, o processo de validação de uma ideia que o empreendedor realizar através do planejamento detalhado da empresa. O grande mérito da ferramenta consiste em sua capacidade de auxiliar o empreendedor a entender seu negócio, suas razões de ser, as oportunidades e ameaças decorrentes da atuação, bem como possibilitar o delineamento de ações para o alcance dos objetivos delimitados. O empreendedor, “ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão etc.” (FILION; DOLABELA, 2000, p. 164), de modo que, a rigor toda empresarial pode e deve se fundamentar um Plano de Negócios – ou ferramenta similar – para existir. Deve-se ressaltar, assim como Filion e Dolabela (2000), que um dos resultados possíveis é a indicação da inviabilidade do empreendimento, de modo que o Plano de Negócios contribui também para evitar que negócios incapazes de competir no mercado sejam abertos, o que apenas traria frustração e contribuiria para o alto índice de falência empresarial, compondo outra grande potencialidade do planejamento empresarial.

Bangs (*apud* DORNELAS, 2012) preocupou-se em destacar os aspectos-chaves que devem direcionar a formulação de um Plano de Negócios: as conclusões

do autor demonstram que as perguntas “em que negócio você está?”, “o que a empresa (realmente) vende?” e “qual o mercado alvo?” sempre devem, de alguma maneira, serem respondidas e contempladas na elaboração do documento. Para Chiavenato (2004), os pontos centrais deste documento referem-se a descrição do setor de atuação, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, planos de cunho estratégico, operacional e financeiro. Já Abrams (1994, p. 3) menciona que os fatores que devem predominar durante o planejamento envolvem “conceito de negócio, reconhecimento de mercado, situação do ramo (...), controle financeiro, previsão de mudanças”.

Dadas esta conceituação do que vem a ser Plano de Negócios, as principais vantagens verificadas em sua utilização são ressaltadas na literatura especializada. Dornelas (2012) menciona que as potencialidades envolvem a capacidade de entender e estabelecer diretrizes para o negócio, gerenciamento mais eficaz do planejamento, tomadas de decisão mais acertadas, identificação de oportunidades no mercado, teste de viabilidade de um negócio, atração de recursos financeiros. Chiavenato (2004), por sua vez, define que as grandes vantagens de se empreender esforço para formalizar um plano envolvem a capacidade de cobrir aspectos internos e externos, presentes e futuros do negócio; funcionar como meio de avaliação do desenvolvimento do negócio; retratar o início, meio e fim de um empreendimento. Abrams (1994) destaca que os principais ganhos referem-se à possibilidade de compreensão dos aspectos financeiros do negócio (principalmente fluxo de caixa), coleta de informações indispensáveis sobre o ramo para atuação empresarial, previsão de obstáculos e formulação de diretrizes de ações para evitá-los, definição de medidas de avaliação do progresso ao longo do tempo, definir possibilidades de expansão que proporcionem lucratividades crescentes. Trazidas todas as vantagens apontadas pelos autores no que se refere à elaboração de um Plano de Negócios, percebe-se que o esforço demandado para cumprir tal ação justifica o esforço para seu empreendimento.

Em suma, “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 despesa, receitas e resultados financeiros” (SALIM et al., 2005). O primeiro passo é perceber uma oportunidade de mercado – a correta percepção de uma ‘brecha’ é que permite o desenho de um negócio para aproveitá-la, e este é o ponto de partida de qualquer empresa (SALIM

et al., 2005, p. 28); na sequência, é necessário descrevê-la, e é neste ponto que o Plano de Negócios se encaixa. Todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um Plano de Negócios completo e que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente (CHIAVENATO, 2004). Ressalva importante é de que “ele não deve estar focado apenas no aspecto financeiro” (DORNELAS, 2012). O negócio deve ser concebido em sua plenitude, abrangendo aspectos não apenas monetários e acerca de rentabilidade e lucratividade do negócio, mas todo o tipo de informação que permita entender um empreendimento em suas diversas áreas e facetas. Deve contemplar, portanto, informações como “indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro” (DORNELAS, 2012, p. 98, aspas do autor).

Dada a potencialidade da formalização deste documento – Dornelas (2012) menciona que pesquisa realizada pela Harvard Business School concluiu que a formalização do Plano de Negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso do empreendimento – sua utilização deve ser incentivada entre futuros e atuais empreendedores para auxiliá-los a entender seu negócio e o mercado de atuação (ABRAMS, 1994). Entretanto, alguns cuidados devem ser tomados, quando de sua elaboração, para evitar que a capacidade informativa e analítica do documento não sejam prejudicadas ou mesmo minimizadas. Um deles envolve a necessidade de formalizá-lo sem que “contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade” (DORNELAS, 2012, p. 97). Sahlman (1997, p. 98, tradução nossa), ao refletir sobre o que normalmente compromete a capacidade de um Plano de Negócios em planejar a empresa, concluiu que “uma grande parcela deles desperdiça muita tinta em números e dedicam-se muito pouco para as informações que realmente importam aos investidores”.

Igualmente, a falta de clareza é uma das principais deficiências que um plano pode apresentar – se o idealizador da empresa não é capaz de explicar claramente em que consiste seu negócio e fazer com que as pessoas entendam a que ele se refere então este é um ponto a ser reavaliado (SALIM et. al, 2005). Uma outra limitação, e até mesmo tradição, a ser revista é de que o “Plano de Negócios, uma vez concebido, pode ser esquecido (...) a concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam” (DORNELAS, 2012, p. 98). Por conseguinte, deve-se ter em

mente que esta ferramenta é dinâmica, necessitando ser atualizada constantemente, pois “o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico” (DORNELAS, 2012, p. 99).

5.5.1 Estrutura do Plano de Negócios

Após analisar o conceito, as funcionalidades, os benefícios e as limitações intrínsecas ao Plano de Negócios, cabe agora refletir acerca de sua composição. A presente seção tem por objetivo apresentar os principais aspectos pertinentes à formalização de um Plano de Negócios, apresentando as seções mais relevantes que compõem este documento.

Dornelas (2008, p. 105) aponta que “não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo-padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio”; entretanto, o autor ressalta que “qualquer plano deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio” (DORNELAS, 2012, p. 101), onde devem ser apresentados os aspectos mais relevantes referentes ao negócio e sua natureza, a fim de proporcionar uma análise completa por parte do formulador do plano e seus futuros leitores. Com base na conjunção das proposições de diversos autores foi possível estabelecer um alicerce para formulação desta ferramenta de planejamento: Sumário Executivo; Descrição da Empresa; Análise do ramo de atuação, da concorrência e do público-alvo; Plano Operacional; Plano de Marketing e Vendas; Plano Financeiro. Cada um destes componentes será analisado a seguir.

5.5.1.1 Sumário executivo

Salim et al. (2005, p. 41) mencionam que o “sumário executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios”; de acordo com os autores, questões como qual mercado a empresa está inserida, qual o produto/serviço

comercializado, qual o público-alvo e quais os investimentos necessários devem ser contemplados nesta seção (SALIM et al., 2005). Para Abrams (1994) o resumo ou sumário executivo representam a parte mais importante de qualquer Plano de Negócios, na medida em que se não for possível estabelecer logo de início uma síntese clara, concisa e atraente da empresa nascente, ninguém vai desenvolver interesse em ler o restante do documento: “o que vai convencer o leitor a conhecer seu produto, mercado e técnicas será o resumo executivo” (ABRAMS, 1994, p. 41).

Tal visão é corroborada por Fillion e Dolabela (2000), que mencionam que o sumário executivo constitui o principal instrumento de venda do Plano de Negócios, na medida em que leitores e investidores somente vão adiante na ideia de financiar o negócio se são convencidos do potencial do negócio através da leitura do sumário executivo. Para tais autores, o

Sumário executivo sintetiza os diversos módulos do Plano de Negócios (...) e seu objetivo é fornecer ao leitor, de forma objetiva e resumida, uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados (FILION; DOLABELA, 2000, p. 167).

Salim et al. (2005), ao alertarem para o fato de que o sumário executivo não deve ser longo demais, necessitando propiciar clareza e facilidade de leitura, apontam também que esta seção deve conter um retrato breve da empresa e o negócio que se pretende empreender; o produto ou serviço que será comercializado; o mercado de atuação e o público alvo. Para Chiavenato (2004), os aspectos mais relevantes a serem abordados no sumário referem-se à natureza dos negócios e os aspectos mais importantes do empreendimento; as necessidades que a empresa vai atender com sua atuação no mercado; resumo das características do ramo de atuação; breve relatório dos sócios do empreendimento e dos recursos financeiros necessários para início das operações.

Já Fillion e Dolabela (2000) preconizam que o sumário deve apresentar uma definição sintética da empresa; descrição breve dos executivos e gerentes; produtos e serviços comercializados; mercado potencial; elementos de diferenciação da empresa em constituição; necessidades de financiamento previstas. Aspectos como missão e visão, projeções de vendas e dados acerca da operação e produção são outras informações relevantes ressaltadas por Abrams (1994).

Dada as características e a composição do sumário, a literatura ressalta que esta deve ser a última seção a ser escrita.

Por esta razão, é fundamental que se faça o resumo executivo por último. Embora ele apareça em primeiro lugar no documento pronto, o resumo é reflexo de todo o seu planejamento, devendo ser elaborado somente após uma observação meticulosa de todos os demais aspectos da empresa (ABRAMS, 1994, p. 41).

Filion e Dolabela (2000, p. 167) também fazem esta ressalva, pois, “sendo por sua natureza um resumo geral, sua redação é o momento de recapitular ideias e conceitos e sintetizá-los”. Dornelas (2008, p. 106) também aponta que “deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções para ser feita”.

5.5.1.2 Descrição da empresa

“Uma vez bem caracterizada a oportunidade, deve-se proceder à formatação ou modelagem do negócio” (SALIM et al., 2005, p. 53). Nesta seção devem ser apresentados aspectos como produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa, quem serão os proprietários, a forma jurídica e o local de funcionamento (CHIAVENATO, 2004; SALIM et al., 2005). Abrams (1994) aponta que esta seção apresenta os aspectos fundamentais da empresa de forma clara e mais ampla que o descrito no resumo executivo. Para Filion e Dolabela (2000, p. 169), neste ponto do Plano de Negócios devem ser “apresentadas as ideias que vão dar vida à empresa, bem como a estrutura de funcionamento legal e operacional”. Assim, devem ser apresentados a missão da empresa, os objetivos de curto, médio e longo prazo; a estrutura organizacional e legal; síntese das responsabilidades dos dirigentes.

Nesta etapa é pertinente descrever a missão e a visão da empresa. Salim et al. (2005) preconizam que missão representa a função que a empresa exerce junto ao mercado ao prover-lhe produtos e serviços, de modo que significa uma delimitação da imagem da empresa perante o ambiente, ao passo que visão refere-se a um direcionamento estratégico, um ‘sonho’ de longo prazo para o negócio. Chiavenato (2004, p. 138), por sua vez, dimensiona missão como “a razão de ser do próprio negócio (...) por que ele foi criado (...) para que existe”; deste modo, sua constituição está centrada na sociedade, refletindo os valores e as prioridades do negócio; já visão “está focada no futuro e no destino” (CHIAVENATO, 2004. p. 141),

pois representa a imagem que o empreendedor tem a respeito do seu futuro negócio. Filion e Dolabela (2000), em síntese, definem que os principais aspectos a serem abordados na descrição da empresa envolvem as seguintes questões, conforme tabela a seguir:

Tabela 2 – Componentes da Descrição da Empresa

Pergunta	Denominação
Onde se concentra o negócio?	Foco
Como o negócio será conduzido?	Missão
Resultados projetados?	Metas
Ações específicas?	Estratégias

Fonte: FILION; DOLABELA (2000)

5.5.1.3 Análise do ramo de atuação

Para Filion e Dolabela (2000, p. 172), a “análise de mercado é voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, tendo por objetivo saber se o negócio é realmente viável”. Salim et al. (2005) definem que informações como descrição dos produtos e serviços comercializados, descrição do mercado e principais necessidades detectadas e dos principais concorrentes representam a essência desta seção; neste sentido, projeções sobre o mercado (volume) e sua segmentação, formas de venda e distribuição do produto e a delimitação dos aspectos ao qual o mercado é mais sensível (preço, qualidade, marca, prazos) devem ser abarcadas (SALIM et al., 2005).

Chiavenato (2004), por sua vez, menciona que os principais dados a serem apresentados neste ponto do Plano de Negócios envolvem as principais características do setor, as oportunidades encontradas no mercado, uma análise da concorrência e do público-alvo a ser atingido e a identificação dos principais fornecedores de entradas. Abrams (1994, p. 69) menciona que “nenhuma empresa atua no vazio (...) toda empresa atua em um ramo maior, global (...) as forças que interferem no ramo como um todo invariavelmente irão interferir na empresa também”. Assim, a avaliação do ramo da empresa amplia os conhecimentos da mesma dos fatores que contribuem para o sucesso do negócio, pois conhecer a

fundo os clientes e os principais concorrentes potencializam a tomada de decisão por parte dos gestores no que se refere aos aspectos mais relevantes da atuação empresarial. A autora ressalta ainda que, uma vez que o sucesso depende de sua capacidade de satisfazer as exigências e os desejos dos clientes, é preciso saber quem são seus clientes, o que querem, onde vivem e o que podem comprar; ademais, “é muito melhor saber contra quem se está competindo do que se surpreender ao constatar que suas vendas desapareceram repentinamente por causa de um concorrente inesperado” (ABRAMS, 1994, p. 101).

Dornelas (2008) define que os principais objetivos a serem atingidos nesta etapa referem-se a mostrar, com bastante fundamentação, qual é a oportunidade a ser perseguida. Deste modo, deve-se apresentar o conhecimento que se tem a respeito do mercado consumidor do produto/serviço: como está segmentado, crescimento do mercado, características do consumidor e a sua localização, se há sazonalidade na oferta/demanda, análise da concorrência e a participação relativa de mercado de cada um. (DORNELAS, 2008)

Neste sentido, é necessário entender que, embora cada empresa seja um organismo único, nenhuma foge completamente às realidades e às limitações do ramo em que opera (ABRAMS, 1994), de modo que é preciso entender o meio em que a empresa se encontra antes que ela possa nele se destacar. Por conseguinte, uma descrição concisa e um reconhecimento bem detalhado do mercado-alvo dá o enfoque necessário ao desenvolvimento do produto/serviço a ser fornecido pela empresa como forma de satisfazer uma necessidade percebida no mercado, de modo que direciona a preparação do Plano de Marketing e a previsão de vendas (SALIM et al., 2005; CHIAVENATO, 2004; ABRAMS, 1994; DORNLEAS, 2008). “Deve-se ter em mente que a concorrência cada vez se torna mais acirrada e deve-se estar preparado para a entrada de novos concorrentes no mercado” (ABRAMS, 1994, p. 111).

5.5.1.4 Plano Operacional

Abrams (1994) menciona que o principal objetivo da seção Plano Operacional envolve a explicação do dia-a-dia da empresa, extremamente relevante

para o planejamento interno do negócio. Já Dornelas (2008) aponta que neste ponto do Plano de Negócios é fundamental que se delimite as ações e áreas responsáveis pelo processo produtivo dos produtos/serviços que irão satisfazer o consumidor.

Chiavenato (2004), por sua vez, menciona que o Plano Operacional deve cobrir aspectos como o planejamento da produção e o orçamento de despesas gerais projetadas para fabricação do produto/prestação do serviço ao qual a empresa se destina. Desta forma, esta seção do plano envolve a delimitação dos aspectos mais relevantes da criação do valor ao cliente, ao processo de fabricar ou agregar valor para definição de um output que será capaz de atender às demandas do consumidor e satisfazer suas necessidades. Como menciona Abrams (1994, p. 139), “todas as etapas do processo merecem atenção e aprimoramento”. Filion e Dolabela (2000), corroborando, definem que o plano operacional trata da forma como a empresa se organiza internamente para executar as tarefas e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada.

Entretanto, a despeito de sua aparente abrangência e amplitude, há cuidados a serem tomados na elaboração do Plano Operacional para que não se perca o foco do que é realmente essencial ser planejado. “Uma descrição muito detalhada pode ser considerada contraproducente – enfoque dado a detalhes muito pequenos pode dar a impressão de que não se tem noção do todo” (ABRAMS, 1994, p. 141). Desta forma, a autora aconselha que seja dada atenção às questões que: sejam fundamentais à natureza e ao sucesso da empresa; lhes dê competitividade significativa; sejam capazes de superar dificuldades frequentes enfrentadas por empresas do ramo. Detendo-se a estes aspectos é capaz de expor aos leitores do Plano de Negócio os verdadeiros diferenciais da empresa em termos produtivos, o que é extremamente mais recomendável que prolongar em demasiado esta seção apresentando cada pormenor do processo de fabricação do produto. O mais relevante é demonstrar os diferenciais do negócio nascente, não focar-se naquilo que está institucionalizado no ramo da empresa.

5.5.1.5 Plano de Marketing e vendas

Como menciona Abrams (1994, p. 117), “se não puder atingir seus clientes, não há como permanecer no negócio”. Nesta etapa do Plano os empreendedores devem concentrar seus esforços na formulação de estratégias e meios de informar o cliente acerca da existência da empresa, procurando sempre criar mensagens que ressaltem os benefícios do produto/serviço e as necessidades que ele satisfaz. Por esta razão, um plano de marketing capaz de entrar em contato e motivar os clientes é fundamental para o sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2004; DOLABELA, 2008).

Filion e Dolabela (2000) preconizam que a formulação do Plano de Marketing envolve a delimitação de uma gama de ações em dois momentos: análise prévia do mercado e estratégia a ser executada após o início da operação. A primeira está voltada ao conhecimento dos clientes e o entendimento de suas principais necessidades; estando claro exatamente o que os consumidores demandam, a segunda etapa refere-se ao planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos o mercado, visando a otimizar suas potencialidades de sucesso.

Dornelas (2008) versa de maneira semelhante no que se refere ao Plano de Marketing. Segundo o autor, a formulação da estratégia de marketing envolve a delimitação de como se pretender vender o produto/serviço, como serão conquistados os clientes e o que será feito para manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deste modo, envolve “abordar o método de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais canais de distribuição/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas” (DORNELAS, 2008, p. 107).

Salim et al. (2005), por sua vez, predizem que a estratégia a ser formulada neste ponto envolve entender quais os segmentos de mercado a empresa é capaz de atender de maneira eficiente e criando valor único. Ao definir o nicho de mercado, que se refere à “pequena parcela específica de um segmento de mercado, escolhido para atuação de uma empresa, como decorrência de características especiais do seu produto/serviço e da sua localização” (SALIM et al., 2005, p. 86), o autor demonstra que a empresa nascente deve, além de conhecer de maneira profunda o

mercado consumidor em que atuará, definir exatamente a que parcela deste mercado irá direcionar seus esforços para criar uma oferta singular. Segundo os autores, esta etapa envolve, ainda, a delimitação de uma estratégia de preços, que se refere a um conjunto de ações planejadas para que o preço do produto/serviço seja competitivo, esteja em uma faixa razoável de mercado em função de seu benefício, além da definição de modos de precificação, possibilidades de desconto e formas de pagamento (SALIM et al., 2005)

Deste modo, o Plano de Marketing e estratégia de vendas estão no epicentro das atividades da empresa (CHIAVENATO, 2004; SALIM et al., 2005; DOLABELA, 2008; ABRAMS, 1994). Para que a empresa possa se firmar no mercado e atingir sucesso em suas atividades é vital que seja capaz de atingir os consumidores e garantir vendas. Assim, busca definir métodos para tornar os clientes cientes da existência da empresa, que tipo de mensagem deve ser transmitida ao mercado e de que maneira estruturar as vendas. Durante a análise desta seção, investidores procuram saber se a empresa tem uma noção realista e eficaz dos custos para colocar seus produtos/serviços no mercado e se realmente é capaz de motivar o cliente a comprar, criando uma oferta de valor única (ABRAMS, 1994).

5.5.1.6 Plano financeiro

A última seção do Plano de Negócios, ao empreender uma análise financeira da empresa em formulação, procura elucidar aspectos como: a empresa poderá ser lucrativa? Depois de quanto tempo após a constituição das operações? Quanto será necessário investir? (SALIM et al., 2005). Deste modo, Filion e Dolabela (2000, p. 172) ressaltam que os dados coletados aqui “representam a principal fonte de referência do controle da saúde da empresa”, destinando-se a conduzir as atividades dentro do planejado, corrigir distorções verificadas, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças de conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados (CHIAVENATO, 2004).

Para Dornelas (2008), o intuito desta seção é apresentar em números os resultados esperados do projeto. Deste modo, deve conter necessidades de

investimento, quando estarão disponíveis, onde serão buscados e como serão utilizados. Para o autor, outras informações relevantes referem-se ao demonstrativo de fluxo de caixa, análise do ponto de equilíbrio; demonstrativo de resultados; margem prevista. Filion e Dornelas (2000) mencionam que o Plano Financeiro engloba um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa. Assim, “é uma boa ferramenta para fornecedores e instituições bancárias fazerem a análise de crédito da empresa” (FILION; DOLABELA, 2000, p. 173).

Abrams (1994), a seu tempo, menciona que as principais informações a serem disponibilizadas nesta seção referem-se a:

- **Balanço Patrimonial:** Dornelas (2008) menciona que o Balanço Patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento da empresa. Abrams (1994) menciona que este formulário representa o quanto a empresa vale ao todo em determinado ponto do tempo. Dornelas (2008) e Chiavenato (2004) mencionam que o balanço é constituído por duas colunas: a da esquerda refere-se aos ativos (bens e direitos de uma empresa; aplicações de recursos) e a da direita às fontes de capital, sendo o passivo o conjunto de obrigações para com terceiros e o patrimônio líquido os recursos próprios (dos proprietários) aplicados na empresa. As contas são classificadas de modo vertical, em ordem decrescente de liquidez (SALIM et al., 2005), que quantifica a capacidade de um ativo/passivo tornar-se dinheiro (CHIAVENATO, 2004), e, pela identidade do Balanço, tem-se que $\text{Ativo} + \text{Passivo} = \text{Patrimônio Líquido}$. Na página seguinte, quadro com representação simplificada do Balanço Patrimonial.

<p>Ativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são contas que estão constantemente em giro. • Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício. • Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa. 	<p>Passivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. • Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano. <hr/> <p>Patrimônio Líquido</p> <ul style="list-style-type: none"> • São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.
--	--

Quadro 2 – Balanço Patrimonial
Fonte: Dornelas (2008)

- **Demonstração do Resultado:** mostra se a empresa está dando lucro ou não, se suas atividades estão gerando resultados capazes de cobrir todas as despesas e custos envolvidos e gerar excedentes. Dornelas (2008) menciona que a demonstração do resultado refere-se à classificação ordenada e resumida das receitas e despesas em determinado período. A receita total obtida (total dos recursos conquistados pela atividade da empresa, também chamada de bruta) será reduzida dos impostos e abatimentos, resultando na receita líquida. Na sequência, reduz-se o custo dos produtos vendidos (ou fabricados, ou ainda custo dos serviços prestados, dependendo do ramo de atuação do negócio), demonstrando o lucro bruto. Desta medida subtrai-se as despesas operacionais (gastos necessários para geração de receita). Por último, calcula-se o imposto de renda decorrente do lucro da empresa, delimitando a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido. Na página a seguir, quadro que ilustra a estrutura do DRE.

Receita Bruta
(-) deduções
=Receita Líquida
(-) Custo da Mercadoria Vendida
=Lucro Bruto
(-) Despesas
=Lucro Operacional
(+/-) Receita/Despesa Não-Operacional
=Lucro Antes do IR
(-) Imposto de Renda
=Lucro Líquido

Quadro 3 – Demonstrativo do Resultado do Exercício
Fonte: Dornelas (2008)

- Fluxo de Caixa: Dornelas (2008) preconiza que o fluxo de caixa é o principal meio de o empreendedor planejar suas finanças. Para Abrams (1994) este é instrumento que possibilita, de meio mais intuitivo, verificar se a empresa possui dinheiro disponível para saldar suas dívidas. Zdanowicz (2004), por sua vez, menciona que o fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período, podendo ser conceituado como meio utilizado pelos administradores para apurar os somatórios de entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, prognosticando se haverá excedentes ou escassez de caixa, possibilitando, de antemão, o planejamento do investimento das sobras ou a captação da falta. Na página a seguir, representação do fluxo de caixa.

Item Mês	Ago	Set	Out	Nov	FONTES	USOS
Entradas de dinheiro	7.825,00	10.325,00	8.075,00	12.850,00	39.075,00	xxx
Prefeitura	5.025,00	5.025,00	5.025,00	10.050,00	25.125,00	xxx
Doações Pessoa Jurídica	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	8.000,00	xxx
Doações Pessoa Física	800,00	800,00	800,00	800,00	3.200,00	xxx
Promoções	-	2.500,00	-	-	2.500,00	xxx
Vendas de móveis e utensílios	-	-	-	-	-	xxx
Vendas de equipamentos	-	-	-	-	-	xxx
Outras	-	-	250,00	-	250,00	xxx
Saídas de dinheiro	10.140,00	9.040,00	9.040,00	12.490,00	xxx	40.710,00
Salários	3.350,00	3.350,00	3.350,00	6.700,00	xxx	16.750,00
Encargos Sociais	1.675,00	1.675,00	1.675,00	3.350,00	xxx	8.375,00
Alimentação	3.465,00	3.465,00	3.465,00	1.890,00	xxx	12.285,00
Limpeza e manutenção	300,00	300,00	300,00	300,00	xxx	1.200,00
Material pedagógico	800,00	-	-	-	xxx	800,00
Contas Públicas	250,00	250,00	250,00	250,00	xxx	1.000,00
Transporte	-	-	-	-	xxx	-
Reparos e reformas	-	-	-	-	xxx	-
Compras de móveis e utensílios	-	-	-	-	xxx	-
Compras de equipamentos	-	-	-	-	xxx	-
Outras	300,00	-	-	-	xxx	300,00
Superávit (D éficit)	(2.315,00)	1.285,00	(965,00)	360,00	xxx	xxx
Transição de caixa						
Caixa inicial	3.515,00	600,00	1.285,00	(280,00)	3.515,00	xxx
Superávit (Déficit)	(2.315,00)	1.285,00	(965,00)	360,00	xxx	xxx
Amortização de empréstimos	600,00	600,00	600,00	-	xxx	1.800,00
Parcelas de novos empréstimos	-	-	-	-	-	xxx
Caixa final	600,00	1.285,00	(280,00)	80,00	xxx	80,00
Total					42.590,00	42.590,00

Figura 2 – Representação do Fluxo de Caixa
Fonte: Abrams (1994)

Salim et al. (2005) estabelecem ainda outras duas medidas que devem ser abordadas quando da formulação do Planejamento Financeiro. O ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa (em inglês *break-even point*) representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos e variáveis, ou seja, no qual o lucro é igual a zero; já o *burning-rate* demonstra os custos nos quais a empresa incorrerá mesmo que possua nível de vendas zero: dispêndios da empresa com custos fixos independem do volume de vendas, como aluguéis, salários e encargos. Estas medidas são complementares às três mencionadas anteriormente (Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício e Demonstrativo do Fluxo de Caixa), e ampliam a visão financeira do negócio para possibilitar um entendimento mais completo.

Por fim, o Plano Financeiro deve ser capaz de demonstrar a viabilidade econômico-financeira ou não do projeto, fazendo uso de medidas capazes de sustentar o argumento pró ou contra a concretização da abertura da empresa. Neste sentido, a literatura apresenta três principais ferramentas para análise de viabilidade de um projeto de investimento: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback* Descontado.

O VPL é um método de análise de viabilidade financeira que consiste em aplicar o método de desconto de fluxo de caixa para estimar o valor presente dos mesmos. Neste sentido, de maneira simplificada, o VPL representa a diferença entre o valor presente dos fluxos futuros projetados para a atividade e o custo total do investimento (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2002).

Em outras palavras, o valor presente líquido de um projeto representa o cálculo do valor atual de um fluxo de caixa projetado de um investimento, considerando-se todas as entradas (receitas) e saídas de caixa (investimentos, custos e despesas), utilizando como taxa de desconto a Taxa Mínima de Atratividade (DAL ZOT, 2008), a qual consiste na taxa de juros que um capital pode render no mercado financeiro, em aplicação de risco equivalente, se não for aplicado em um projeto de investimento (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2002).

Enquanto critério de análise, a regra do VPL demonstra que, após o cálculo de desconto de fluxos de caixa e subtração do valor do investimento, sendo o VPL superior a R\$ 0,00, o investimento é tido como atrativo, uma vez que gera retornos, ganhos de capital ao investidor realizador do projeto; sendo negativo, o mesmo deve ser recusado, dado que não há ganhos relativos de capital com sua concretização (DAL ZOT, 2008).

A TIR, por sua vez, representa a taxa de desconto em que o valor presente de um fluxo de caixa futuro de um investimento se torna igual ao seu custo de investimento (DOWNES; GOODMAN *apud* DAL ZOT, 2008). Neste sentido, do ponto de vista matemático, a TIR é uma taxa tal que, se for utilizada para calcular o fluxo de caixa descontado, o referido VPL do projeto torna-se zero.

Neste sentido, a TIR iguala o valor presente líquido de um projeto ao investimento inicial necessário para sua concretização. Enquanto critério de análise, a regra da TIR postula que, sendo seu valor superior ao da TMA, o projeto deve ser aceito, uma vez que o VPL tornar-se-á positivo, neste caso, sendo inferior à TMA, o projeto é tido como inviável, na medida em que os retornos exigidos pelos investidores não serão gerados pelos fluxos de caixa projetados (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2002).

Por último, o método de *Payback* Descontado. Este representa o método pelo qual se apura o tempo necessário para recuperar o capital inicial investido. Neste sentido, refere-se ao período exigido para que o investimento gere fluxos de

caixa suficientes para recuperar seu custo inicial (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2002; DAL ZOT, 2008).

O período de *payback* é comumente utilizado como ferramenta para análise de investimento, ao indicar o tempo necessário para que a empresa possa recuperar seu investimento inicial no projeto, mediante as entradas de caixa (ELISEU, 1996). O *payback* descontado considera o valor do dinheiro no tempo, na medida em que atualiza os futuros fluxos a valor presente, através do uso de uma taxa de desconto, usualmente a TMA. Para calcular o período, deve-se somar todos os fluxos de caixa descontados na data focal, ou seja, atualizando os mesmos a valor presente, até que o custo inicial do projeto seja coberto. Quanto menor este prazo, mais atraente é o projeto, uma vez que mais rapidamente o investimento gera retornos suficientes para pagar o investimento, além do menor risco associado a um ponto no tempo mais próximo da data focal (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2002).

Entretanto, cabe trazer as ressalvas realizadas pela literatura no que tange à elaboração de um Plano Financeiro. Como supracitado, Sahlman (1997, p. 98, tradução nossa) diz que “como todo investidor com bom senso sabe, as projeções financeiras para uma nova empresa são um mero ato de imaginação”.

Abrams (1994), por sua vez, menciona que algumas orientações devem ser seguidas: ser cauteloso, evitando exagerar no otimismo das projeções; ser honesto, pois o elaborador do plano será indagado sobre os números apresentados; não ser criativo, utilizando formulários padrão para facilitar a análise e comparação com outras empresas por parte de todos os interessados. Por fim, menciona, em uma proposição corroborada por Dornelas (2008), Chiavenato (2004) e Dolabela (2008), que é fundamental que se crie o hábito de analisar regularmente as demonstrações financeiras e de compreender o que está sendo mostrado nestes documentos: não se deve deixar as finanças inteiramente na mão de terceiros, e estas informações são vitais para o real entendimento da saúde da empresa e sua capacidade de perdurar.

5.6 FUNÇÕES E FINALIDADES DO MERCADO ATACADISTA

No mercado, para qualquer tipo de produto, há dois níveis de comercialização, o atacado e o varejo (MARQUES; AGUIAR, 1993). No mercado atacadista atuam atores que realizam operações de compra e venda numa fase intermediária no fluxo de circulação de produtos. De acordo com Kotler e Keller (2012), o atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial. Neste sentido, excluem-se deste grupo os fabricantes e os agropecuaristas, por estarem basicamente envolvidos na produção, e os varejistas. Melcher (1995) afirma que também podem ser denominados distribuidores, e diferem dos varejistas de muitas maneiras: primeiro, os atacadistas dedicam menor atenção à promoção, atmosfera de loja e localização porque estão lidando com compradores industriais e não consumidores finais; segundo, as transações do atacado são geralmente maiores do que as transações do varejo, e os atacadistas, normalmente, cobrem maior área de comercialização que os varejistas; terceiro, o governo lida com atacadistas e varejistas diferentemente em relação às restrições legais e impostos.

Cobra (1997) define que o atacado exerce a função de distribuição dos produtos em largos volumes, assumindo os riscos dos estoques. Neste sentido, o principal papel do atacado é suprir produtos em mercados menores e menos acessíveis, normalmente de maneira independente do fabricante, representando importante papel no fluxo de distribuição de mercadorias ao dar suporte à rede varejista por meio de estoque para pronta entrega, ajudando, estrategicamente, a inibir a ação da concorrência em determinadas regiões (COBRA, 1997).

Para a Advanced Financial Network (ADVFN, s.d.), o comércio atacadista é a atividade do setor terciário da economia responsável pela comercialização de grandes quantidades de produtos ou mercadorias, duráveis ou não duráveis. Neste sentido, refere-se a uma etapa intermediária da distribuição de mercadorias, destinadas principalmente a comerciantes varejistas e a empresas, cooperativas e outros estabelecimentos comerciais. Corroborando a visão de Melcher (1995), a ADVFN (s.d.) afirma também que o termo distribuidor serve como sinônimo para sua denominação, tendo em vista que é comum que empresas que atuam nesta seção sejam responsáveis pelo processo de distribuição do produto.

De acordo com a Divisão Estatística das Nações Unidas (UNSTATS, s.d.), comércio atacadista é aquele destinado à comercialização de grandes quantidades de produtos, sendo o intermediário entre o fabricante e o varejista, comprando e vendendo de diversos fornecedores, inclusive empresas concorrentes. Neste sentido, destina-se a revenda (venda sem qualquer modificação) de bens novos e usados para comerciantes, direcionado a usuários nos setores industrial, comercial, institucional ou profissional ou a outros atacadistas ou agindo ainda como um agente ou corretor na compra ou venda de mercadorias para determinadas pessoas ou empresas.

A origem do comércio atacadista pode ser traçada em meio ao crescimento do comércio e sua gradual especialização. Khermouch (1995) menciona que, antes, o próprio produtor era o comerciante de sua produção, pois o excedente não era de tão grande monta que este mesmo não pudesse comercializá-lo. Mas, na Europa, no fim da Idade Média, surge o capitalista distribuidor de produtos responsável pelo fornecimento para todo o continente dos bens que se importavam, especialmente após o advento das grandes navegações, quando a variedade e a quantidade de produtos comercializáveis multiplicaram-se de maneira exponencial. Koselka (1992) menciona que holandeses, belgas e alemães recebiam produtos vindos da Espanha e de Portugal, advindos de suas feitorias espalhadas pelo mundo. Outro exemplo citado refere-se ao chamado 'Galeão de Manilla', que partia do México, fazendo, de maneira pioneira, o papel de atacadista para o governo espanhol instalado nas Filipinas, fornecendo bens solicitados (UNSTATS, s.d.). Com o desenvolvimento das rotas comerciais, o aumento do volume e variedade de produtos comercializados, e ainda a demanda do consumidor, a atividade do atacadista cada vez mais foi tomando corpo, sendo possível surgir grandes fornecedores de segmentos cada vez mais especializados (KOSELKA, 1992).

No Brasil, por ocasião do Segundo Império, surgiram as primeiras lojas comerciais e a propaganda realizada através de jornais; com a Primeira Guerra, surgiram as manufaturas brasileiras, para substituir alguns produtos importados, processo que se acelerou durante a crise de 1929 (COBRA, 1997). Com a Segunda Guerra, iniciou-se, no Brasil, a era definitiva da substituição de importações, consolidando a indústria brasileira, que passou a operar em larga escala (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012; DORNELAS, 2012). O desenvolvimento industrial veio a gerar a necessidade de conquista de novos mercados, propiciando o surgimento dos

primeiros atacadistas: estes agentes, com seu amadurecimento, foram se deslocando para cobrir regiões mais distantes e de acesso não compensador para as vendas diretas da indústria, o que permanece sendo o quadro da função atacadista no Brasil (COBRA, 1997).

Mas, a pergunta mais frequente que ocorre quando da análise deste mercado: por que usar atacadistas? Os fabricantes poderiam 'passar por cima' deles e vender diretamente aos varejistas e consumidores finais. Kotler e Keller (2012) ressaltam que, em geral, os atacadistas são usados quando são mais eficientes ao desempenhar uma ou mais das seguintes funções:

- Venda e promoção – fornecem uma força de vendas que possibilita fabricantes atingir muitos pequenos varejistas a um custo relativamente baixo. O atacadista tem maior número de contatos e, frequentemente, é mais confiável pelo comprador do que um longínquo fabricante;
- Compra e formação de sortimento: aptos a relacionar itens e a formar sortimento necessário para os consumidores, poupando, assim, considerável trabalho a eles;
- Quebra de lotes de compra: os atacadistas conseguem maior economia para seus clientes através da compra de grandes lotes, que são subdivididos em lotes menores;
- Armazenagem: atacadistas lidam com estoques, reduzindo, assim, os custos e riscos de estocagem dos fabricantes e varejistas;
- Transporte: frequentemente podem oferecer serviços de entrega mais ágil, por estarem mais próximos dos varejistas que os fabricantes;
- Financiamento: financiam seus clientes varejistas concedendo crédito e financiam seus fornecedores, ao antecipar compras e pagar pontualmente as faturas;
- Risco: os atacadistas assumem algum risco a partir do momento em que tomam posse dos bens, bancando os custos por roubo, dano, estrago e obsolescência;
- Informações de mercado: fornecem a seus fornecedores e clientes informações pertinentes às atividades dos concorrentes, novos produtos, desenvolvimento de preços, etc.

- Serviços de administração e consultoria: atacadistas ajudam os varejistas a melhorar suas operações, treinando seus funcionários de vendas, orientando sobre layout de lojas e uso de displays e implantando sistemas de contabilidade e controle de estoque.

Kotler e Keller (2012, p. 511) mencionam ainda que “o mercado atacadista tem crescido de maneira bastante relevante nos últimos anos”. Inúmeros são os fatores que têm contribuído para o crescimento do setor: entre eles, pode-se citar o maior número de grandes fábricas localizadas a alguma distância dos principais compradores; crescimento da produção antecipada, em vez de resposta a pedidos específicos; aumento do número de níveis de fabricantes e usuários intermediários e a crescente necessidade de adaptação do produto às necessidades dos usuários intermediários e finais em termos de quantidades, embalagens e formas (KOTLER; KELLER, 2012; HENKOFF, 1994).

Outrossim, os atacadistas ou distribuidores vêm enfrentando crescentes pressões competitivas. Kotler e Keller (2012) apontam que, como resultado, foram forçados a desenvolver repostas estratégicas apropriadas para sua nova realidade no mercado e sua posição no processo produtivo e de consumo. Um importante impulso tem sido aumentar a produtividade por ativo por melhor administração de estoques e das contas a receber. Deste modo, têm sido obrigados a melhorar suas decisões estratégicas sobre mercados-alvo, sortimento de produtos e serviço, determinação de preço, promoção e localização.

Melcher (1995) aponta que, em termos de alvo, os atacadistas precisam definir seus mercados-alvo e não tentar atender a todos os mercados. Os critérios utilizados para delimitação do *target* podem envolver tamanho (por exemplo, apenas grandes varejistas), tipo de cliente (por exemplo, apenas lojas de conveniência), necessidades de serviço, entre outros. Dentro do grupo-alvo, podem identificar os clientes mais rentáveis e atuar mais fortemente sobre eles (KOTLER; KELLER, 2012).

É importante considerar que o “produto” dos atacadistas é seu sortimento. Os atacadistas estão sob pressão para manter uma linha completa de produtos e estoque suficiente para entrega imediata (KOSELKA, 1992). Entretanto, isto pode corroer as margens de lucro, de modo que estudos frequentes sobre rentabilidade das linhas devem ser empreendidos para não se incorrer em grandes perdas. A

chave é encontrar um composto de serviços distinto que seja valorizado pelos clientes.

No que tange a precificação, Kotler e Keller (2012) apontam que o mais usual é a estratégia de *markup*, onde é aplicada uma margem constante sobre os produtos comprados para determinar o preço de revenda. Por exemplo, podem definir uma margem de 20% de lucro sobre o custo dos bens para cobrir suas despesas e obter lucros. Ultimamente, novas abordagens têm sido desenvolvidas, como, por exemplo, reduzir a margem de algumas linhas de produtos para conquistar novos clientes importantes e estabelecer relações de ganha-ganha no longo prazo.

Em termos de localização, os atacadistas normalmente procuram zonas com baixo custo de aluguel e menores impostos (HENKOFF, 1994). O mais importante é posicionar-se de maneira inteligente, que permita contato rápido e ágil com os varejistas consumidores de seus produtos, assim como propiciem rotas lógicas para chegada de produtos vindos do fabricante.

Quanto a tendências de mercado, vale destacar que os fabricantes têm sempre a opção de cortar um distribuidor ou de substituí-lo por outros mais eficientes, sendo esta a principal ameaça que permeia a realidade do setor. As principais fraquezas de alguns atacados e que geram reclamações por parte das fábricas envolvem: não promover agressivamente a linha de produtos; agirem mais como 'anotadores' de pedido, não realizando grandes esforços para vender produtos de menor circulação; não mantêm estoques em níveis suficientes para atender à demanda e serem lentos no atendimento e entrega aos clientes. Outrossim, o crescimento das grandes redes varejistas constitui uma séria ameaça aos negócios dos atacadistas, de modo que se torna necessário agregar valor a seu papel como distribuidores de bens e serviços (COBRA, 1997). Outra ameaça frequente neste mercado envolve a possibilidade de integração vertical, em que os fabricantes tentam controlar sua participação de mercado comprando os intermediários que vendem seus bens, com vistas a evitar ofertas difusas ou prejuízos à imagem da marca por deficiências de intermediários (KOTLER; KELLER, 2012).

5.6.1 Tipos de Atacadistas

A principal maneira de entender a tipologia dos atacadistas envolve a diferenciação da maneira como agregam valor à cadeia de fornecimento do produto. Neste sentido, os principais tipos são: atacadistas puros; corretores e agentes; filiais e escritórios de fabricantes e varejistas (KOTLER; KELLER, 2012; COBRA, 1997; PORTAL EDUCAÇÃO, 2012).

Os atacadistas puros são representados por empresas independentes que assumem posse dos bens que vendem (KOTLER; KELLER, 2012). Cobra (1997) menciona que podem receber diversas nomenclaturas, como intermediários, distribuidores ou ainda estabelecimentos de suprimentos. Desta forma, são aqueles que tomam posse dos produtos que compram para posteriormente revender para outros parceiros do canal, de modo que, legalmente, possuem propriedade sobre os produtos até que ocorra a venda aos clientes (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012). Para Kotler e Keller (2012), podem ser subdivididos em duas outras categorias: os atacadistas que prestam serviços plenos – fornecem uma linha completa de serviços, que envolve a estocagem, manutenção de força de vendas, crédito, entrega e assistência gerencial – e os atacadistas que prestam serviço limitado – aqueles que oferecem poucos serviços a seus fornecedores e clientes, dentre os quais se destacam os atacadistas “pague e leve” (que trabalham com uma linha limitada de produtos de giro rápido e vendem à vista para pequenos varejistas que retiram a mercadoria), os atacadistas intermediários (que lidam com matérias-primas a granel, como carvão, assumindo a propriedade e o risco a partir da aceitação do pedido até o momento da entrega) e os atacadistas de mala direta (que enviam catálogos aos varejistas, atendendo pequenas empresas pouco visitadas por vendedores, não mantendo força de vendas, enviando os pedidos por correio e/ou transportadoras) (KOTLER; KELLER, 2012; WHITELEY, 1992).

Já corretores e agentes, segundo Kotler e Keller (2012), não assumem propriedade dos bens e assumem poucas funções dentro da cadeia de suprimento, sendo a principal delas a facilitação no processo de compra e venda. Por esta razão, recebem comissões por suas operações, que variam de 2 a 6% do preço de venda, sendo, normalmente, especializados por linhas de produtos ou tipos de clientes (COBRA, 1997). Neste sentido, costumam-se ater a unir empresas aos

consumidores que estão mais a frente na cadeia de valor, de modo que oferecem menos serviços que outros atacadistas (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012). Whiteley (1992) define que os corretores aproximam compradores e vendedores, intermediando a negociação, sendo pagos pela parte que os contratam, não mantendo estoques, não se envolvendo no financiamento nem assumindo riscos – são comuns nos ramos alimentício, de imóveis, de seguros e de papéis negociados em bolsa. Já os agentes representam compradores ou vendedores em base mais permanente (KOTLER; KELLER, 2012). Podem ser classificados em: agentes de fabricantes, que são vendedores independentes que comercializam para seus clientes em uma área geográfica específica; os agentes de venda, que recebem autoridade contratual para vender toda a produção de um fabricante que não está interessado em assumir a venda ou sente-se despreparado para tal, tomando todas as responsabilidades de marketing para estes produtores; e os agentes de compra, que, geralmente, firmam contratos a longo prazo com compradores que os encarregam da aquisição de produtos (KOTLER; KELLER, 2012; COBRA, 1997; PORTAL EDUCAÇÃO, 2012; WHITELEY, 1992).

As filiais e escritórios que pertencem a fabricantes e varejistas envolvem-se nas tarefas de atacado entre compradores e vendedores, sem a presença de atacadistas intermediários (KOTLER; KELLER, 2012). Muitos fabricantes preferem ter controle total de seus produtos através dos canais de marketing, de modo que criam suas próprias operações de atacado (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012). Cobra (1997) menciona que isto se faz necessário quando nenhum parceiro do canal pode gerenciar de forma adequada os produtos do fabricante. Whiteley (1992) diferencia as filiais de vendas como os pontos de venda no atacado localizados longe da fábrica e que estocam e vendem produtos para consumidores próprios; enquanto os escritórios de venda como aqueles estabelecimentos que não possuem estoques, servindo apenas como uma base para os representantes de venda que vão até os clientes em áreas vizinhas. Para Kotler e Keller (2012), as filiais são comuns em setores de madeira e peças automotivas, ao passo que os escritórios são mais proeminentes nos setores de alimentos secos.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo expõem-se os procedimentos metodológicos utilizados para realização do presente estudo. Neste sentido, aqui se apresenta a natureza da pesquisa, os sujeitos, o plano de coleta de dados, bem como o procedimento utilizado para analisá-los, além de salientar as limitações do estudo.

O propósito central refere-se à obtenção de informações acerca do mercado em que se pretende inserir a empresa foco do estudo. Neste sentido, dados acerca do ambiente do negócio, da clientela, da concorrência e dos fornecedores foram coletados, com vistas a orientar a confecção do Plano de Negócios e a composição de suas diversas seções.

6.1 TIPO DE PESQUISA

Os dados em pesquisas de marketing são classificados em dois grandes grupos: primários e secundários (MATTAR, 2001). Dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados (GIL, 1994), ao passo em que os dados secundários, principal fonte da presente monografia, “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 2001, p. 48).

O presente estudo é classificado segundo uma dupla dimensão: primeiramente, uma pesquisa bibliográfica, analisando literatura orientada para Plano de Negócios e para análises acerca do ramo de atuação da empresa; e também, como uma pesquisa exploratória descritiva, baseada no processo de elaboração de um plano de negócios para um comércio por atacado de produtos mercadistas.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 2001). Trata-se de um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2001). Deste modo, é apropriada para os primeiros estágios de investigação, quando a

familiaridade, conhecimento e compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são reduzidos ou inexistentes (MATTAR, 2001; PRODANOV;FREITAS, 2009). Assim, a pesquisa exploratória possui como objetivo desmembrar informações importantes acerca do objeto de pesquisa (MEDEIROS, 2000).

6.2 NATUREZA DA PESQUISA

Optou-se pela pesquisa de abordagem qualitativa, visando à obtenção de informações que vão além da pesquisa exploratória: a opinião, o aconselhamento, a percepção dos clientes em relação ao modelo de negócio proposto. Neste sentido, foram empreendidas entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave (PRODANOV; FREITAS, 2009). Assim, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, crenças e valores, permitindo a obtenção de respostas a questões extremamente particulares, bem como o entendimento de um nível de realidade não passível de quantificação (MINAYO, 2008).

6.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os proprietários de pequenos e médios varejos mecadistas da Zona Sul de Porto Alegre constituem-se nos sujeitos da pesquisa. Estabelecimentos como mercados de bairro, minimercados, padarias e mercearias, instalados nos bairros Vila Nova, Belém Velho, Campo Novo, Cavalhada e Juca Batista foram selecionados para compor a amostra, em um total de 10 entrevistados.

A amostra foi selecionada por julgamento, mediante aqueles que responderam de maneira afirmativa à pergunta: “Você já comprou, costuma comprar

ou pretende comprar produtos para seu estabelecimento advindos de comércios atacadistas?” Com base nesta indagação foi possível perceber se o entrevistado se constituía em um cliente potencial a ser prospectado, obtendo as respostas mais relevantes a serem consideradas quando da formulação do Plano de Negócios.

Ao total, doze proprietários de estabelecimentos varejistas foram questionados. Destes, dois responderam negativamente à pergunta filtro supracitada, de modo que a entrevista foi abortada. Os demais ratificaram comprar produtos de atacadistas e distribuidores, de modo que o questionário foi aplicado em sua totalidade. Em sua totalidade, a amostra constituía-se de cinco mercados de bairro, quatro minimercados, duas padarias e uma mercearia, todos situados na Zona Sul de Porto Alegre. Quanto a estas empresas, vale ressaltar que seu faturamento mensal varia de R\$ 30 mil a R\$ 700 mil, dependendo de seu porte e da formatação do negócio. O número de empregados diretos também apresenta considerável variabilidade: há estabelecimentos com apenas um funcionário devidamente registrado e legalizado, ao passo que em também é possível verificar empresas com mais de 40 trabalhadores com os registros de CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social) regularizados.

6.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Realizou-se a coleta de dados através de entrevistas com os proprietários dos estabelecimentos que compõem o público-alvo da empresa, conforme supracitado. Tais entrevistas foram efetuadas com base em um questionário semiestruturado, composto por indagações acerca de suas necessidades enquanto consumidor de atacadistas e distribuidores, sua percepção acerca do mercado e da concorrência, a postura da indústria quando do tratamento de pequenos e médios varejos e suas perspectivas quanto à possibilidade de implantação de uma nova empresa distribuidora na região.

Ademais, foi realizada uma análise da literatura acerca do mercado atacadista. Os dados coletados serviram para delimitar o panorama do ambiente de negócios, fornecendo informações acerca dos resultados atingidos pelas empresas

já estabelecidas, as projeções para o futuro do setor, bem como as oportunidades e ameaças que se desenham para os *players* do mercado.

Neste sentido, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas, pesquisas na Internet, livros, artigos, monografias e dados disponíveis em associações e entidades como a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), Câmara Brasileira do Comércio de Gêneros Alimentícios (CBCGAL) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Para enriquecimento dos dados coletados acerca da concorrência, foram empreendidas observações pessoais em outras empresas do setor. Atentar para o que acontece em outras organizações propicia informações que possibilitam o entendimento de diversos fatores que influenciam o negócio, de modo que a observação é uma ferramenta indispensável no processo de planejamento, sendo aplicável para praticamente qualquer tipo de negócio (ABRAMS, 1994).

6.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada através de análise de conteúdo. Segundo Roesch (2009), os procedimentos da análise de conteúdo criam indicadores quantitativos, e cabe ao pesquisador interpretar e explicar estes resultados.

Com base nas respostas obtidas através da realização das entrevistas e de posse dos dados coletados mediante a análise da literatura foram elaboradas as seções que compõem o Plano de Negócios. As informações foram categorizadas e embasaram a inferência acerca da forma de organizar a empresa para sua atuação no mercado, descrita ao longo das diversas divisões criadas para melhor estruturar a apresentação dos resultados.

No que tange a estrutura do Plano de Negócios, é possível definir que não existe estrutura rígida e específica para escrevê-lo, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, tornando inviável a definição de um modelo-padrão de plano que seja universal e aplicável a qualquer negócio (DORNELAS, 2008). Posto isto, para elaboração do Plano de Negócios será utilizada uma combinação dos modelos propostos por diversos autores, como Dornelas (2008), Dolabela

(2008), Abrams (1994), Chiavenato (2004) e Salim et al. (2005), com o intuito de criar uma estrutura capaz de abranger todos os objetivos, geral e específicos, delineados para a presente monografia. Através da conjunção da proposição destes autores, foi possível estabelecer a seguinte estrutura, apresentada na página a seguir.

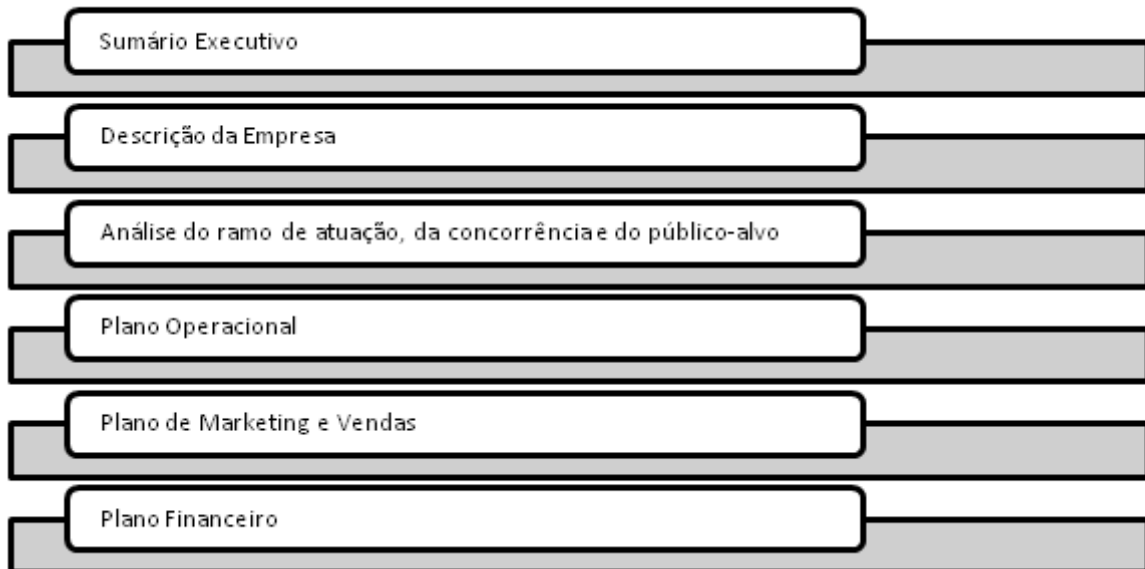


Figura 3: Estrutura do Plano de Negócios.
Fonte: elaborada pelo autor.

6.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O propósito do estudo foi obter informações acerca do mercado atacadista de produtos mercadistas. Neste sentido, buscou-se coletar dados acerca do ambiente de negócios para embasar a criação de um Plano de Negócios para um comércio desta natureza.

Uma vez que esta pesquisa foi realizada em uma região geográfica limitada, a saber, a Zona Sul de Porto Alegre, as conclusões não podem ser generalizadas. Neste sentido, não é recomendável aplicá-las quando da elaboração de um Plano de Negócios para empresas em outras áreas de atuação, ou mesmo em negócios de outro segmento. Sua aplicabilidade limita-se aos comércios atacadistas e distribuidores com foco na zona espacial supracitada.

7 PLANO DE NEGÓCIOS

7.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

7.1.1 Conceito do Negócio

A Conte Distribuidora e Atacado surgiu da oportunidade verificada por seus sócios em atuar como intermediário na cadeia de suprimentos para abastecimento dos pequenos e médios varejos supermercadistas da Zona Sul de Porto Alegre. A empresa, constituída enquanto atacadista puro, visa a facilitar o acesso destes agentes aos bens que necessitam para sua comercialização diária, facilitando a integração entre a indústria e o consumidor final. Mediante o estabelecimento de parcerias com os fabricantes dos produtos demandados por mercados de bairro, minimercados, padarias e mercearias, a Conte planeja quebrar os lotes de comercialização e criar um mix de produtos capaz de atender às necessidades destes estabelecimentos no que se refere ao seu processo de compra e estocagem. A oportunidade é realçada pela negligência percebida pelos sócios no que tange as demandas dos pequenos e médios comércios da praça em questão.

7.1.2 Equipe de Gestão

A equipe de gestão da Conte Distribuidora e Atacado se constitui em um dos pontos fortes do negócio, sendo composta por dois sócios. O sócio majoritário, Ismael Conte, possui 18 anos de experiência como proprietário de supermercado na zona de atuação da futura empresa, conferindo-lhe conhecimentos sólidos acerca das demandas e necessidades deste público no que se refere ao seu processo de reabastecimento cotidiano. O sócio minoritário, Guilherme Moreira Conte, está finalizando sua graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na qual, através do contato com renomados docentes e da troca de experiência com os outros discentes, adquiriu conhecimentos indispensáveis para o

exercício competente do papel de gestor empresarial. Ambos possuem ótima relação e, acima de tudo, motivação para enfrentar o desafio e superar as dificuldades que se apresentarão ao longo do percurso para administrar o negócio e gerar resultados positivos para os mesmos, para seus clientes, para seus colaboradores e para a sociedade.

7.1.3 Mercado de atuação e competidores

O mercado atacadista apresenta crescimento considerável nos últimos exercícios e eleva, ano após ano, sua relevância na formulação de uma eficiente cadeia de suprimentos. O ano de 2012 realizou um total de R\$ 178,5 bilhões em receita, o que representa um crescimento nominal de 8,5% em relação a 2011 e 2,5% de crescimento real, descontando-se a inflação. Além, 83% das empresas do setor apresentaram incremento em seu faturamento anual ao final do exercício. Entretanto, as grandes empresas do setor, a despeito de suas qualidades, apresentam pontos a desenvolver e abrem margem para a entrada de novos concorrentes, especialmente quando o foco da atuação destes novos *players* se refere aos pequenos e médios comércios, segmento pouco lucrativo para os grandes atacadistas já estabelecidos no setor.

7.1.4 Marketing e Vendas

A estratégia de marketing da Conte Distribuidora e Atacado visa a atender a maior parcela possível de pequenos e médios estabelecimentos varejistas da Zona Sul de Porto Alegre. Concebendo suas estratégias para atender às necessidades específicas deste segmento do mercado, projeta-se um incremento rápido na participação de mercado da empresa, alcançando o nível de 70% da distribuição de produtos básicos na região em até 10 anos de atuação. O mercado apresenta diversas oportunidades, tais como o crescente nascimento de novos varejistas na região e a ascensão do poder de compra das classes inferiores, consumidoras finais

da cadeia, de modo que o cenário projetado constitui-se de boas perspectivas para o avanço do negócio.

7.1.5 Estrutura e Operações

A empresa apresentará estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão de acordo com os padrões modernos. A gestão ficará a cargo dos sócios, responsáveis pela administração do negócio e pelo atingimento dos resultados almejados. A equipe de vendas será responsável pela divulgação externa da empresa e pela efetivação dos pedidos junto aos consumidores, através de roteiros de visitas periódicas aos estabelecimentos que compõem o público-alvo. Os motoristas e auxiliares serão responsáveis pela logística, garantindo as entregas no prazo e nas condições demandadas, através do uso da frota de veículos própria disponibilizada pela empresa. Sediada no bairro Vila Nova, a empresa encontra-se no coração da Zona Sul de Porto Alegre, o que lhe confere proximidade e contato direto com seus consumidores.

7.1.6 Investimentos e Previsão de Resultados

O montante necessário de investimento para o início das operações é de R\$ 248.976,00, composto exclusivamente de capital próprio aportado pelos sócios. A implantação da empresa, de acordo dos planos e condições definidas na concepção do Plano de Negócios a seguir, resultará em um empreendimento rentável e gerador de retorno aos investidores. Após cinco anos de atuação, projeta-se um Valor Presente Líquido (VPL) de R\$ 44.618,51, aliado a uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 17,43% a.a., com período de 4 anos e 7 meses de *payback* descontado. Tais medidas superam as exigências dos sócios, sinalizando a viabilidade financeira do negócio.

7.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

7.2.1 Enunciado do Projeto

O presente Plano de Negócios tem por objetivo apresentar os estudos e análises de viabilidade de implantação de um comércio por atacado na Zona Sul de Porto Alegre, a Conte Distribuidora e Atacado, que terá como foco a comercialização de produtos supermercadistas para o pequeno e médio varejo da região, com vistas a suprir as necessidades rotineiras de reabastecimento destes estabelecimentos de maneira rápida e eficiente, visando tornar-se um efetivo parceiro de seus clientes no que se refere ao processo de compras e abastecimento.

A estrutura inicial da empresa será simples, de acordo com padrões modernos de racionalização e eficiência na aplicação de recursos, valendo-se, sempre que cabível, do *know-how* dos vendedores contratados e dos fornecedores, que se tornarão verdadeiros parceiros na constituição do negócio. Tendo consciência de que se trata de poderosas fontes de informação acerca dos clientes prospectáveis e de que possuem experiência mais vasta que os sócios, que estão dando início às atividades, torna-se perceptível a necessidade de criar relações estreitas e harmônicas com tais agentes, visando ao fortalecimento da parceria com os mesmos ao estilo ganha-ganha.

A clientela é constituída por pequenos e médios estabelecimentos que realizem a comercialização de produtos alimentícios, bebidas e/ou produtos de limpeza e higiene pessoal, que se apresentam em grande número na região onde o negócio será implementado, uma vez verificada sua viabilidade. A gama de produtos a ser comercializada envolve a análise de seu grau de circulação nos pontos de vendas e o número de recompras realizado pelo varejista, a possibilidade de aquisição deste bem junto à indústria e a rentabilidade auferida com a comercialização destes itens; sendo verificadas condições favoráveis nestes aspectos, tratar-se-á de buscar a estruturação da interface com o fornecedor para agregar este produto ao mix comercializado.

7.2.2 Competência dos responsáveis

A Conte Distribuidora e Atacado será estruturada de forma a otimizar o aproveitamento da oportunidade que se apresenta para seu negócio. Ismael Conte, sócio majoritário, apresenta vasta experiência no ramo, advindas do exercício de 18 anos de atividades como proprietário de supermercado na região, adquirindo conhecimentos sólidos acerca da estruturação e das necessidades do varejista mercantil, público-alvo deste novo negócio. Ademais, Guilherme Moreira Conte, sócio minoritário, está completando a graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde foi exposto a um apanhado consistente de conhecimentos de gestão e organização, advindos do convívio com professores de elevado e reconhecido conhecimento na área.

Outrossim, a parceria com os vendedores externos será arranjada de modo a permitir o máximo aproveitamento de seus conhecimentos e *network*, criando relações estreitas com estes profissionais, de modo a assegurar tanto seu crescimento pessoal e profissional como a sustentação e o desenvolvimento do negócio. Neste sentido, a conjunção das competências dos sócios e dos vendedores, que se constituirão em efetivos parceiros nesta empreitada, dá a devida legitimidade para que se possa dar início às atividades da empresa, uma vez que, para se obter sucesso e crescimento neste setor, é indispensável experiência e conhecimento do ambiente, sobretudo clientes e fornecedores, aliados à aplicação consciente de conhecimentos de gestão e organização para otimizar o arranjo das atividades e a realização da missão, bem como o alcance da visão da empresa.

7.2.3 Missão

Distribuir produtos industrializados de consumo básico, alimentícios, de limpeza e higiene pessoal, satisfazendo as necessidades do pequeno e médio varejo supermercadista da Zona Sul de Porto Alegre. Ágil e eficientemente, atuar como parceiros de nossos clientes para alavancar seu potencial de crescimento e otimizar a integração indústria-varejo.

7.2.4 Visão

Ser reconhecido, em até 10 anos, pelo pequeno e médio varejista, como a principal opção no seu processo de reabastecimento, tornando-se a escolha mais segura para os minimercados e mercados de bairro da região no que tange o fornecimento de produtos industrializados de consumo básico, constituindo-se, também, na melhor opção de distribuição na região para a indústria.

7.2.5 Metas da empresa

Para que os demais módulos do Plano de Negócio pudessem ser elaborados de maneira clara e detalhada, a Conte Distribuidora e Atacado estabeleceu as seguintes metas de médio e longo prazo, que direcionarão suas atividades, sendo o alicerce para a delimitação de toda sua estrutura de atuação:

- Conquistar 70% da distribuição de produtos básicos para o pequeno e médio varejo mercadista da região, em até 10 anos;
- Alcançar o patamar de R\$ 1.500.000,00 de faturamento anual até o quinto ano de atuação;
- Vislumbrar margem de 15% de lucratividade no exercício de suas atividades até o quinto ano, mantendo a saúde financeira do negócio;
- Formar, em até um ano, equipe de 07 (sete) vendedores externos, de reconhecida experiência e capacidade, capazes de abranger a totalidade de clientes prospectáveis e potenciais na região de atuação.

7.2.6 Situação Planejada

De acordo com os objetivos estabelecidos e delimitados, a Conte Distribuidora almeja conquistar um mercado pouco explorado, diversas vezes negligenciado pela indústria e pelos demais atacadistas e distribuidores do setor: o pequeno e médio varejo.

Projeta-se, em até 10 anos, a obtenção de 70% do mercado em questão, sendo a fatia restante dividida entre o comércio direto (eliminação de intermediários por parte da indústria) e os atacadistas de zonas limítrofes, potenciais concorrentes da empresa nascente no exercício de suas atividades.

As estratégias traçadas para obtenção de sucesso nas atividades e alcance dos objetivos propostos são as seguintes:

- Comercialização de gama variada de produtos de alta circulação nos pontos de vendas varejistas;
- Serviço de entrega eficiente, com ótimo e distinto atendimento ao cliente, sendo atrasos inaceitáveis;
- Oferecimento de diversas formas de pagamento para o consumidor, auxiliando no financiamento de suas atividades;
- Prática de preços competitivos, alcançados através de forte negociação com os fabricantes para possibilitar melhor distribuição de seus produtos ao mercado;
- Constituição de força de vendas capaz de abranger a maior parcela possível dos pequenos e médios comércios da região, sendo tais profissionais devidamente selecionados para garantir a legitimidade da empresa perante seus clientes;
- Disponibilização de televendas, facilitando a tiragem de pedidos urgentes que não possam ser coletados pela força de vendas externa.

O crescimento da empresa será rigorosamente planejado, com intuito de evitar incapacidade de atender à demanda, bem como garantir a sustentação financeira do negócio, evitando o uso de capital de terceiros na operacionalização do negócio.

Neste sentido, a manutenção da saúde financeira da empresa será um dos objetivos centrais da gestão, a ser obtida através de rígidos controles de estoque e fluxo de caixa, cujo superávit – o qual será demonstrado na seção ‘Plano Financeiro’ - será o alicerce do crescimento do negócio. À medida que os fluxos periódicos se tornarem positivos e crescerem em volume, tratar-se-á de atuar para garantir a expansão saudável e bem fundamentada da organização, tendo como objetivo garantir a evolução bem organizada da empresa, de modo que se possa aumentar o

número de vendedores externos, funcionários e frota de entrega, bem como de clientes, sem que isto se reflita ou represente em um retrocesso no desenvolvimento do negócio que poderia ser ocasionado pelo uso excessivo de capital de terceiros ou pela incapacidade de atender à demanda projetada.

7.2.7 Definição do Negócio

Inserido no mercado de comercialização de produtos industrializados de consumo básico, centra-se no atendimento de pequenos e médios varejistas que não sejam devidamente atendidos pela indústria, ou perante a qual tenham poder de barganha limitado ou reduzido, de modo que o abastecimento de seus estoques via intermediários seja mais favorável e factível com sua realidade.

Em termos de produtos a serem comercializados, o foco será produtos alimentícios (excluindo-se hortifruti, congelados e resfriados, em decorrência de suas exigências particulares para armazenagem), bebidas, limpeza e higiene pessoal, além de possíveis outros itens que possam ser incorporados ao mix ao longo da execução das atividades, resultantes da percepção de demanda e necessidade dos consumidores para com este bem, ou fruto de estabelecimento de parceria com a indústria para representação da mesma na comercialização. Ademais, há a necessidade de ser possível imputar sobre estes produtos margem de contribuição condizente com os objetivos de médio e longo prazo da empresa, ainda que se observando os casos de menor lucratividade dos produtos tidos como “conquistadores de clientes”, o que será melhor elucidado no módulo ‘Plano de Marketing e Vendas’.

7.2.8 Descrição Legal

A Conte Distribuidora e Atacado será constituída como uma sociedade por cotas com responsabilidade limitada. Conforme supracitado, serão dois sócios: Ismael Conte, sócio majoritário e detentor de 80% das cotas, e Guilherme Moreira Conte, sócio minoritário, que aportará os 20% restantes do capital.

Em uma sociedade por cotas, a responsabilidade dos sócios é limitada ao montante do capital investido (BRASIL, 2002). Deste modo, a responsabilidade direta de cada sócio limita-se à obrigação de integralizar as cotas que subscreveu, embora ainda remanesça a obrigação solidária pela integralização da parcela do capital dos demais sócios.

Conforme exigência legal, é expressamente necessária a designação de uma ou mais pessoas como administradoras da sociedade; ademais, exige-se que, ao término de cada exercício social, proceda-se à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do demonstrativo do resultado do exercício.

Enquanto sistema de tributação, escolheu-se a modalidade Lucro Presumido, regida pela Lei nº 8.383/1991 e RIR/99. Esta simplificada forma de apuração será aplicada para determinação da base de cálculo do Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social Sobre o Lucro (CSSL) e o conseqüente montante a ser pago referente a tais tributos.

Tal sistemática é utilizada para presumir o lucro da Pessoa Jurídica a partir de sua receita bruta sujeita à tributação. Em termos gerais, trata-se de um lucro fixado a partir de percentuais padrões aplicados sobre a Receita Operacional Bruta (ROB), somando-se outras receitas, tidas como auxiliares, como financeiras e decorrentes de aluguéis: por não se tratar do lucro contábil efetivo, mas apenas de uma aproximação fiscal, denomina-se Lucro Presumido (PORTAL TRIBUTÁRIO, s/d).

A escolha por este método de tributação se justifica em decorrência de sua simplicidade na apuração dos tributos a serem pagos, bem como pela positiva relação custo-benefício, superior a verificada nos sistemas de tributação Simples e Lucro Real. De acordo com a RIR/99 (Regulação do Imposto de Renda) e a Lei 8.383/1991, a opção por este método é manifestada com o pagamento da primeira cota ou da cota única do imposto devido correspondente ao primeiro período de apuração, sendo considerada definitiva para todo o exercício em curso. A apuração, tanto do IR quanto da CSSL, ocorre em períodos trimestrais, encerrados em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano (BRASIL, 1991; 1999).

A Conte Distribuidora encaixa-se no perfil necessário para opção por esta modalidade de tributação, na medida em que: não está obrigada a utilizar o sistema de Lucro Real, em decorrência de sua área de atuação; projeta faturamento anual

inferior a R\$ 48 milhões; não atua no mercado financeiro; não possui rendimentos de capital oriundos do exterior; não usufrui de benefícios fiscais, as quais são exigências dispostas na legislação específica.

Encaixada na atividade de venda de mercadorias e produtos, será utilizado o percentual de 8% (oito por cento) sobre a Receita Operacional Bruta para mensuração do lucro presumido; sobre este montante, será aplicada a alíquota de 15% (quinze por cento) para o cálculo do IR. Quanto à CSSL, aplica-se o percentual de 12% (doze por cento) sobre a ROB para determinação do montante a ser tributado; sobre o resultado, incide a alíquota de 9% (nove por cento) para determinação do valor da contribuição (PORTAL TRIBUTÁRIO, s/d; BRASIL, 1991;1999).

7.2.9 Localização

A empresa terá sede na Rua Atílio Superti, 286 – Vila Nova – Porto Alegre/RS. O prédio que será utilizado para abrigar o depósito para estocagem e o escritório central é propriedade do sócio majoritário, Ismael Conte, o qual se dispôs a disponibilizar este imóvel para tal fim.

A área destinada para estocagem dos produtos mede 12 metros de largura por 20 de comprimento, medidas tidas como adequadas para abrigar o montante de produtos que se pretende manter disponível para vendas; para montagem do escritório, a área disponível é de 6 metros de largura por 10 metros de comprimento, o que garante uma área adequada para realização das atividades necessárias, bem como propicia o espaço necessário para a realização de reuniões com fornecedores, funcionários e entre os sócios.

A escolha por esta localização se deu, em larga escala, por estar situada em ponto estratégico da Zona Sul de Porto Alegre: deste ponto obtém-se a almejada proximidade e facilidade de alcance ao público-alvo da empresa, o pequeno e médio varejo supermercadista da região, auxiliando também no encurtamento da distância para realização das entregas, gerando agilidade e eficiência no processo, bem como redução dos gastos com transporte. Ademais, é tido como um ponto de fácil acesso para recebimento de produtos e mercadorias vindos da indústria, dado sua fácil

localização e o movimento controlado de veículos que trafegam por tal via, o que ressalta a conveniência para sua escolha.

Outrossim, o uso de uma propriedade de um dos sócios como imobilizado para abrigar as atividades da empresa vai ao encontro de alguns dos principais objetivos da gestão do negócio: evitar o uso de capital de terceiros na operacionalização das atividades e manter a saúde financeira da empresa. Sem esta disponibilidade, os sócios teriam de recorrer ao aluguel de determinado ponto comercial, o que representaria uma grande ameaça ao caixa da empresa, dado os preços praticados para imóveis da dimensão que está sendo utilizado, ou então buscar aquisição de capital junto a instituições financeiras para compra de imóvel, o que também representaria um retrocesso em relação aos anseios da gestão da empresa.

7.2.10 Tipo de Comércio Atacadista

Conforme supracitado, a principal maneira de entender a tipologia dos atacadistas envolve a diferenciação da maneira como agregam valor à cadeia de fornecimento do produto. Deste modo, os principais tipos são, conforme abordado na revisão da literatura: atacadistas puros; corretores e agentes; filiais; escritórios de fabricantes e varejistas (KOTLER; KELLER, 2012; COBRA, 1997; PORTAL EDUCAÇÃO, 2012).

A Conte Distribuidora e Atacado será constituída enquanto um atacadista puro, ou seja, uma empresa independente da indústria que assume a posse dos bens que comercializa. Neste sentido, pode ser definida, para além de atacadista, como intermediário, distribuidor ou mesmo estabelecimento de suprimentos. Neste sentido, toma posse dos produtos que compra para posteriormente revender a outros parceiros do canal, de modo que, sob o prisma legal, possui propriedade sobre os bens até que seja concretizada a venda aos clientes.

Aprofundando-se na diferenciação e na caracterização do tipo de comércio, pode-se ainda definir a Conte Distribuidora e Atacado como atacadista que presta serviços plenos, na medida em que oferece uma gama completa de serviços, que

envolve a estocagem, manutenção da força de vendas, crédito e financiamento das atividades do parceiro, entrega e assistência gerencial (KOTLER; KELLER, 2012).

No que se refere à estocagem, a empresa será detentora da posse dos produtos até que ocorra a efetivação da receita junto ao consumidor varejista; quanto ao crédito, define-se que a empresa atuará prestando serviço de financiamento aos clientes, na medida em que oferecerá prazos para pagamento dos pedidos, que aumentarão progressivamente conforme a adimplência ao longo das recompras, podendo alcançar patamar de 30 dias, além de aceitar como forma de pagamento cheques e boletos bancários, o que auxilia na concessão de prazo para o consumidor.

Ademais, as pesquisas realizadas, melhor abordadas na seção de Plano de Marketing e Vendas, vieram a mostrar outra forma de pagamento bastante comum neste setor, conhecida e definida pelos entrevistados como “uma pela outra”. Esta prática refere-se ao oferecimento de uma semana de prazo para pagamento, apenas através da assinatura da nota fiscal, para que seja efetivada sua liquidação quando da próxima compra. Desta forma, cria-se um vínculo de compras com periodicidade máxima de uma semana de intervalo, o que é vital e exigido para que o sistema funcione, e, a cada nova entrega, recebe-se a quantia devida quando do pedido anterior.

Neste sentido, o consumidor ganha até uma semana de prazo para levantamento do montante necessário para o pagamento da dívida, o que lhe permite planejar melhor suas contas a pagar e seu fluxo de caixa, bem como cria parceria entre varejo e atacado que garante um grande número de recompras consecutivas. Como garantia, o vendedor responsável pelo cliente deverá dar seu aval para efetivação deste sistema junto ao comprador, atestando conhecer histórico de adimplência por parte de seu cliente, o que traz mais segurança ao atacadista por restringir este serviço apenas aos varejistas de confiança da força de vendas.

Quanto à entrega, a mesma será efetivada por frota própria da empresa, o que tende a garantir maior qualidade do serviço prestado ao não recorrer à terceirização, o que é comum no setor, embora fonte de reclamações por parte dos consumidores. Outro serviço prestado refere-se à pulverização dos lotes e sortimento da oferta: atividades típicas de um atacadista, referem-se ao oferecimento de uma ampla gama de produtos ao cliente, quebrando os diversos lotes de bens que chegam da indústria e lhe propiciando uma diversidade de opções

para reabastecimento. Ademais, não será exigido pedido mínimo, o que amplifica o número de estabelecimentos que poderão ser atendidos, por motivos que serão explicitados na seção de Plano Operacional.

No que se refere a gama de produtos, abrangendo o 'P' de Produto na Análise dos 4 P's (KOTLER; KELLER, 2012), os principais bens que serão comercializados são:

- Alimentos
 - Açúcar (refinado e extrafino), café solúvel, leite e derivados (excluindo-se congelados e resfriados), óleo de soja, biscoito recheado, achocolatado, balas, doces e guloseimas;
- Bebidas
 - Refrigerantes (garrafa Pet e latas de alumínio), cervejas (apenas em lata de alumínio, para evitar a comercialização da garrafa de vidro em decorrência da necessidade de reserva de espaço em estoque para sua manutenção), sucos em pó.
- Higiene pessoal
 - Sabonete, creme dental, xampu, condicionador, desodorante.
- Limpeza
 - Sabão em pó, amaciante de roupa, multiusos, detergente líquido, lã de aço, água sanitária.

7.3 ANÁLISE DO RAMO DE ATUAÇÃO

O mercado atacadista vem crescendo em importância e relevância nos últimos tempos. A participação de intermediários na cadeia de suprimentos veio a facilitar a integração entre indústria e varejo, reduzindo custos para os envolvidos e garantindo maior agilidade e eficiência ao processo de reabastecimento.

Prova desta ascensão está centrada no elevado faturamento total do setor atacadista no ano de 2012. De acordo com dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD, 2012), o último exercício realizou um total de R\$ 178,5 bilhões em receitas, o que representa um crescimento nominal de 8,5% em relação a 2011, 2,5% se descontada a inflação do período, o chamado crescimento

real. Ademais, 83% dos atacadistas experimentaram aumentos em seu faturamento em relação ao ano anterior, o que representa um ganho nominal de extrema relevância, sinalizando o avanço do mercado e sua crescente importância na constituição da rede de suprimentos. Sustentando este processo tem-se o crescimento do faturamento do varejo alimentar, formado por supermercados, padarias, mercearias e outros pequenos e médios varejistas, que alcançou o nível de R\$ 344,1 bilhões no ano passado, de acordo com dados da Câmara Brasileira do Comércio de Gêneros Alimentícios (CBCGAL, 2012).

Em termos de participação, o setor tem apresentado avanço na preponderância do mercado merceário. Os expressivos resultados obtidos nos últimos anos elevaram sua participação para 51,9% nos negócios deste mercado, atingindo seu maior patamar na história (ABAD, 2012). Outrossim, sua abrangência também dá sinais de melhora: 1.051.353 pontos de venda (PDV's) atendidos apenas no ano de 2012.

Os resultados também são relevantes em termos de aplicação e uso de força de trabalho. Atualmente, são 282,2 mil empregados diretos neste mercado, além de 37,9 mil deles vendedores responsáveis pelo processo de divulgação e tiragem de pedidos junto ao varejo (ABAD, 2012).

Há também de se destacar que a frota de veículos próprios aumentou para 33,4 mil veículos, o que demonstra redução no uso de terceiros para soluções de logística. Tal processo tem sido internalizado pelas empresas com vistas a melhorar a qualidade e a confiabilidade de suas entregas junto a seus clientes, fonte de muitas reclamações e prejuízos em tempos passados (ABAD, 2012).

Este apanhado de constatações confirma uma tendência de interiorização do consumo e o crescimento acima da média dos agentes regionais de distribuição (ABAD, 2012), o que pode ser percebido não apenas pelo aumento dos resultados financeiros do setor, mas também pela alavancagem de sua participação no mercado e pelo número de postos de trabalho criados. Neste sentido, percebe-se um incentivo para a criação de um agente distribuidor e atacadista que, com sua frota própria e assumindo a posse dos produtos comercializados, atue junto ao varejo para facilitar seu processo de reabastecimento e aumente a eficiência da cadeia de suprimento como um todo. O crescimento dos pequenos e médios varejistas também lhes impõe necessidades de maior agilidade e confiança em seus processos diários de compras, de modo que um agente regional e focado em suas

demandas pode vir a encontrar oportunidades neste mercado, que desenha bons resultados para o ano de 2013 também.

As principais necessidades atendidas por este setor estão focadas na satisfação das demandas dos varejistas em termos de abastecimento e estocagem, como supracitado. Neste sentido, as principais ações e funções associadas ao mercado de atacado e distribuição envolvem o reabastecimento dos varejistas, mediante a disponibilização de equipe de vendedores responsável por visitas periódicas para tiragem de pedidos, bem como através do estabelecimento de televendas para possibilitar o atendimento de demandas mais urgentes, evitando a falta de produtos no PDV.

Desta forma, cresce sua responsabilidade na formulação de esquemas de logística que garantam entregas ágeis, pontuais e com qualidade no atendimento, uma de suas funções precípuas na cadeia de suprimentos quando da atuação como intermediário. Ademais, deve possibilitar o acesso do pequeno e médio varejista aos produtos de difícil obtenção direta da indústria, seja em decorrência de seu alto valor agregado, associado a lotes mínimos de compra, que inviabilizam a realização de pedidos em decorrência de seu alto valor, coadunado com restritas opções de pagamento, ou mesmo ocasionado por sua escassez no mercado e a consequente queda no poder de barganha do varejista junto à indústria, que, por efetuar pedidos menores, não alcança níveis de preços satisfatórios e factíveis com o valor que deve ser praticado no mercado.

Por conseguinte, atuar como pulverizador de lotes e criador de mix de produtos é uma das mais importantes ações a serem desempenhadas por um atacadista. Criar vínculos e parcerias com as indústrias para melhorar e facilitar o acesso do varejista ao produto é essencial para sua manutenção no mercado, dado que esta é uma de suas funções essenciais. Com um mix sortido de produtos e a possibilidade de quebra de lotes de compra o distribuidor ganha razão de ser e justifica sua posição na cadeia de suprimentos.

Outrossim, outra condição recente tem elevado a relevância dos atacadistas no mercado: o estabelecimento de pedidos mínimos por parte da indústria. Diversos fabricantes, como AmBev, Vonpar e produtores de laticínios aderiram a uma tendência industrial de focar nas maiores corporações e reduzir a parcela de pequenos e médios varejistas em sua carteira de clientes. Deste modo, instituíram volumes mínimos de pedido, normalmente acima das necessidades de um varejista

comum. Tal fato foi justificado como uma necessidade para evitar a realização de transações pouco lucrativas e muito custosas do ponto de vista logístico e mercantil (CBCGAL, 2012), o que afetava o resultado operacional destas empresas e reduzia o ímpeto dos investidores do setor.

Esta brecha cria uma oportunidade de extrema relevância para o atacadista e distribuidor regional. Ao focar-se no pequeno e médio varejo, segmento pouco valorizado pela indústria atualmente, o agente de distribuição encontra um mercado em crescimento, porém negligenciado pelos fabricantes, onde sua função de quebrador de lotes e criador de mix ganha razão de ser ainda mais relevante.

O oferecimento de ampla gama de produtos para o reabastecimento rotineiro do varejo, sem, entretanto, exigir lotes mínimos de compra, pode se tornar viável e lucrativo quando se é capaz de atingir um grande volume deste tipo de comércio. O considerável número de pequenos e médio pontos de venda possibilita a criação de rotas que pulverizam os custos advindos da logística de entrega através da criação de percursos planejados que otimizam a circulação da frota e a distribuição dos bens. Igualmente, o auxílio no financiamento das atividades dos clientes torna este agente atrativo para o estabelecimento de parceria, o que não é verificado na indústria em decorrência de suas reduzidas formas de pagamento oferecidas. A disponibilização de cheques e boletos bancários, além da anteriormente citada forma 'uma pela outra', associadas a prazos progressivos conforme melhora na avaliação da capacidade de honrar com suas dívidas alavancam as atividades dos atacadistas enquanto supridores dos varejistas.

Em termos de projeções futuras, oportunidades e ameaças se delineiam para os *players* do setor e para os novos entrantes. O crescente surgimento de pequenos e médios varejos supermercadistas eleva a quantidade de clientes prospectáveis, situação que se qualifica ainda mais quando se retoma o conceito de regionalização do consumo explicitado acima. Mais clientes inclinados a consumir mais de atacadistas da região representa um grande incentivo para os participantes atuais a expandirem sua atuação, ao mesmo tempo em que culmina com a atração de novas empresas para o setor, principalmente quando se percebe certa negligência da indústria para com este segmento de mercado, na medida em que se focam cada vez mais em grandes corporações e redes de supermercados.

No que tange às ameaças e desafios, evitar a concorrência exclusivamente por preço é uma das prioridades dos integrantes do setor. Na medida em que novas

empresas buscam sua inserção no mercado, suas ações iniciais de marketing são pautadas por políticas agressivas na precificação dos produtos. Apesar de auxiliar a garantir os primeiros pontos percentuais de *market share*, tal ação, quando institucionalizada no setor, “acostuma mal” o cliente, que passa a exigir preços cada vez menores aliados a serviços cada vez mais diferenciados. Impedir que uma batalha de preços se instaure é fundamental, principalmente para que outros diferenciais e atrativos possam ter efeito junto à demanda.

Outrossim, a necessidade de entender a transformação nos hábitos de compras dos clientes é vital na atual conjuntura de mercado. Com a volta da inflação a níveis que exigem atenção, a regionalização do consumo, a tendência de aumento no número de pequenos e médios varejistas, o processo de reabastecimento se transforma nas organizações, e é de suma importância que os distribuidores sejam capazes de perceber as novas nuances e adaptar sua oferta a novos padrões de comportamento. Aliada a esta condição, a manutenção da posição já conquistada é uma das prioridades dos atacadistas do setor que estabeleceram sua marca, dada a atratividade que o segmento vem demonstrando e o conseqüente aumento no número de concorrentes no setor (ABAD, 2012).

Neste cenário, algumas preocupações se tornam mais latentes nos gestores das empresas que concorrem neste setor. Dentre as questões de mais alto impacto para o sucesso e o avanço dos negócios, receberam destaque a infraestrutura de transporte, principalmente para as organizações que atuam de maneira intermunicipal ou interestadual, que sofrem com as más condições de rodagem no país, bem como a latente necessidade de reforma trabalhista e tributária, que ainda condicionam o crescimento das pequenas empresas e pesam na apuração dos resultados (ABAD, 2012). Os investimentos mais relevantes a serem realizados para os exercícios seguintes são direcionados à armazenagem de produtos e a racionalização dos estoques, dado as mudanças nos padrões de consumo atual; frota própria, com vistas a melhorar o serviço de entrega e evitar a terceirização de um processo tão determinante para o sucesso do negócio; bem como soluções de tecnologia de gestão, principalmente associados à mobilidade, para facilitar o acesso e uso dos usuários interessados e potencializar suas contribuições. O uso de novas ferramentas, principalmente direcionados à equipe de vendas, tem se mostrado um diferencial perante a concorrência, fonte de vantagem competitiva.

Esta conjectura desenha um futuro próspero para os atacadistas em 2013. Aqueles que souberem aproveitar as oportunidades que se apresentam ao mesmo tempo em que atuarem para manter a posição já conquistada frente aos novos entrantes tendem a obter ganhos significativos em relação ao exercício anterior. Prova disto esta refletida na opinião dos gestores: 95,2% acreditam que elevarão seu faturamento anual em comparação a 2012; 79,5% creem que incrementarão sua margem de lucro, alavancando seus resultados líquidos e distribuição de dividendos (ABAD, 2012). No apanhado, projeta-se um crescimento real de 5% no faturamento em relação ao ano anterior (INHESTA, 2013).

7.4 PLANO OPERACIONAL

A presente seção do Plano de Negócios da Conte Distribuidora e Atacado tem por objetivo descrever o cotidiano da empresa, a forma como se organiza internamente para executar tarefas, atender aos clientes, satisfazer as necessidades dos mesmos e alcançar os objetivos a que se propôs. Outrossim, presta-se a delimitar as ações e áreas responsáveis pelo processo de criação de valor e satisfação do consumidor, apresentando a maneira pela qual a empresa atuará em seu dia-a-dia para cumprir sua missão.

A empresa estará dividida em três grandes vértices: administrativo, força de vendas e equipe de logística, uma vez que a estrutura organizacional representa a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas (STONER; FREEMAN, 1992, p. 230) e que deve ser concebida visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos (OLIVEIRA, 2002, p. 84) bem como definindo claramente os papéis de cada componente na busca pelas metas almejadas. Tais áreas serão estabelecidas de modo a possibilitar que todas as tarefas sejam distribuídas para possibilitar a execução organizada de todas as ações e atividades necessárias para a criação de uma oferta atrativa ao consumidor. Cada um destes grupos terá suas funções claramente delimitadas, de maneira que as responsabilidades de cada colaborador estejam claras aos mesmos para que possam desempenhar seus papéis e contribuir ao máximo para com o negócio.

A área administrativa, responsável, em essência, pela gestão da empresa, ficará a cargo dos sócios. Como proprietários do negócio, ficarão incumbidos de gerir o mesmo e atuar para seu crescimento. As principais tarefas alocadas para este vértice envolvem: controle de estoque, gestão das receitas, despesas e fluxo de caixa, contato com fornecedores, manutenção do banco de dados da empresa, elaboração dos encartes para divulgação, gestão de pessoal, formulação de políticas de preço e financiamento da empresa.

No que tange o controle de estoque, os sócios serão responsáveis pelo controle diário das entradas e saídas, bem como de seus registros em sistema de informática que será contratado para este fim. Trata-se de uma tarefa de extrema relevância, dado o objetivo de possuir controles rígidos que propiciem fontes de informação seguras para que as decisões estratégicas sejam tomadas de maneira eficiente. Deste modo, ao final de todos os expedientes, serão realizados os movimentos no sistema para lançar as compras realizadas e as vendas efetuadas, de modo que as entradas e saídas sejam registradas para obtenção do saldo de estoque disponível. Ademais, tal tarefa ganha vital importância pois será a base de dados utilizada pela força de vendas para tiragem de pedidos: vendas acima do estoque disponível trarão grandes transtornos e insatisfação do cliente, o que se reflete em um prejuízo enorme para todos os envolvidos.

Quanto ao sistema de informática, será efetuada a assinatura de *software* que abarque os seguintes módulos: Nota Fiscal Eletrônica, para que sejam tiradas as notas e repassadas as informações diretamente à Secretaria da Fazenda (Sefaz); CRM (*Customer Relationship Management*), para manutenção de base de dados e informações sobre os clientes, tais como endereço, contato, vendedor responsável, data de última compra, possíveis pendências, bem como todo o apanhado de dados necessários para o lançamento de notas fiscais (CNPJ, Inscrição Estadual, Ramo de Atividade, Local de Atuação); controle de estoque, para que sejam lançadas todas as entradas e saídas de produtos, de modo que, após todos os lançamentos, tenha-se o saldo disponível de cada produto e as possíveis necessidades de reposição através do estabelecimento de nível de estoque mínimo; cadastro de vendedores, para acompanhamento de seu desempenho diário e periódico, bem como para atribuição de suas comissões sobre venda; cadastro de fornecedores, para manutenção de banco de dados e informações com os contatos disponíveis na indústria para realização de compras por parte da empresa.

A gestão do fluxo de caixa, por sua vez, será atribuição precípua dos sócios, na medida em que se apresenta como um dos principais controles necessários para manutenção da saúde financeira do negócio. As entradas e saídas de capital serão controladas diariamente, de modo que ao final de cada expediente seja realizado controle do saldo disponível em caixa e eventuais necessidades de capital de giro geradas pelas operações do dia. Será incumbência dos sócios o controle dos recebíveis a vencer dos clientes, como boletos e cheques, para gestão das entradas futuras de caixa, consumidores inadimplentes e a atribuição dos prazos disponíveis para financiamento dos clientes. Ademais, as contas a pagar também serão controladas, a fim de evitar atrasos e todos os prejuízos associados a eles, principalmente o estremecer da parceria com o fornecedor. Com tais controles e a gestão apurada de todas estas informações acredita-se que se estará criando as bases para a manutenção da saúde do negócio e o surgimento dos superávits de caixa, que serão o alicerce para o crescimento da empresa.

Em termos de contatos com fornecedores, os sócios serão responsáveis pela busca, junto à indústria, dos produtos necessários para manutenção do estoque e das vendas. Será de grande importância o estabelecimento de parcerias com fornecedores, para evitar quebras de estoque, faltas de produto e perdas de venda. Ademais, a boa gestão destes relacionamentos é necessária para que as entradas de estoque se deem a preços e prazos adequados. Barganhar condições saudáveis de pagamento se constitui em uma necessidade para todo o atacadista e distribuidor puro, que, por oferecer prazo e financiamento aos seus clientes, deve buscar maneiras de “casar” seus fluxos de caixa. Na medida em que se projeta uma parcela relevante de receitas pré-datadas, sejam através de cheques ou boletos, é necessário que se reflita este movimento nas contas a pagar, para evitar que as saídas ocorram muito antes das entradas correspondentes, o que acarretaria em quebras de caixa e demandaria injeção de capital de giro externo para manutenção da operação.

Além destes aspectos, é de suma importância salientar que o estabelecimento de parcerias com a indústria se constitui em necessidade imperiosa. Somente assim o atacadista consegue se estabelecer no mercado e ganhar força frente sua concorrência. Estando desatrelado de fontes de produtos e mercadorias, perde a capacidade de oferecer uma gama variada de bens a seus clientes bem como preços competitivos, enfraquecendo diante dos demais

distribuidores. Por conseguinte, a manutenção de boas relações da empresa para com o setor primário deve ser uma das principais preocupações da gestão, de modo que os sócios deverão se organizar para que tal demanda seja suprida.

No que tange a manutenção do banco de dados da empresa, o cadastro de informações referentes a clientes, fornecedores, colaboradores, entradas e saídas de caixa e de estoque deverá ser realizado pela administração da empresa. Em um primeiro momento, tal tarefa estará centralizada nos proprietários do negócio; entretanto, quando de seu crescimento gradual, será contratado profissional para auxiliar nesta função, dado que, com o avanço das atividades, tal tarefa se tornará cada vez mais complexa, demandando tempo importante dos gestores e os afastando do pensamento estratégico da empresa.

Especialmente quanto aos clientes, o armazenamento de informações é importante para entender seus hábitos de compra e também suas necessidades. O controle das datas de última compra fornecerão dados para averiguar clientes ativos e aqueles que estão se afastando da empresa, de modo que estratégias poderão ser traçadas para trazê-lo de volta ao negócio, bem como avaliar o porquê de sua mudança de fornecedor. Ademais, o controle das informações acerca dos consumidores deve ser realizado para que sejam emitidas as notas fiscais, processo que exige atenção. Dados como CNPJ, Inscrição Estadual e ramo de atuação são necessários para a emissão de tal documento, e possíveis erros nesta etapa podem gerar transtornos e prejuízos para ambas as partes.

Quando do início das atividades, a elaboração dos encartes de divulgação e das listas de preços e mix a serem disponibilizadas para os vendedores ficarão sob a incumbência da administração. Com o avanço das atividades esta será mais uma das tarefas a serem realocadas, terceirizando esta função para liberar mais tempo útil dos sócios para gestão efetiva da empresa. Além disso, gráficas especializadas tenderão a oferecer mais vantagens na execução deste processo, que, além disso, tende a sair mais barato quando terceirizado.

Quanto à gestão de pessoal, a contratação, ambientação, pagamento dos funcionários diretos e comissionamento dos vendedores serão realizados pelos proprietários. Objetiva-se a atração de profissionais qualificados, engajados com o ideal de crescimento e expansão da empresa, bem como interessados em seu desenvolvimento pessoal e profissional. A análise de necessidade de treinamento também será realizada pelos sócios: percebendo *gaps* entre o esperado e o

entregue por um colaborador, poderá haver desenvolvimento de treinamentos para suprir tais lacunas. Os funcionários diretos serão remunerados com salário fixo, ao passo em que a força de venda receberá remuneração por resultados, conforme será explicitado no Plano Financeiro. A adoção de remuneração variável pela equipe de vendas é proposta e sustentada por Jucius (1983), que recomenda que quando o montante de vendas depende muito das visitas feitas, e a própria supervisão não consegue incitar o pessoal de vendas a tomar a iniciativa necessária, são desejáveis os planos de comissão. Afirma ainda que a adoção desta prática, aliada a uma redução no nível de salário fixo, cria a seguinte condição: ganhar aumento significa contribuir efetivamente para o resultado da empresa. Neste sentido, um dos primeiros resultados alcançados através do desenho de um sistema de remuneração variável é o aumento da produtividade (D'AMBRÓSIO, 1998).

Por conseguinte, as vantagens associadas à definição de um sistema de remuneração por resultado se referem à condição de ser um sistema autofinanciável, na medida em que a contraprestação feita ao empregado decorre do resultado alcançado por ele (se o trabalhador está ganhando é porque a empresa também o está); reduz custos fixos (a remuneração de um colaborador depende de seu resultado entregue); os esforços dos empregados são direcionados aos objetivos mais importantes da organização, uma vez que o trabalhador é recompensado por contribuir para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos, e, em decorrência do apanhado destas características, a consolidação destas vantagens reflete em resultados organizacionais mais relevantes, mais alinhados e coerentes com a estratégia da empresa (WOOD JR.; PICARELLI F^o, 2004).

Por último, a formulação da política de preços e financiamento será uma das funções de maior relevância da administração, concebendo o 'P' de 'Preço' nesta análise (KOTLER; KELLER, 2012). Encaixar os preços praticados nas bandas estabelecidas pelo mercado, bem como na margem de contribuição projetada para o negócio será tarefa determinante para o sucesso da empresa, especialmente em se tratando de um comércio atacadista entrante no mercado. Neste ponto a supracitada parceria com os fornecedores se mostra ainda mais relevante: somente assim será possível adquirir produtos junto à indústria de modo que se possa propiciar a rentabilidade projetada para a execução das atividades.

Outrossim, a definição do preço final de vendas será concebida também tendo em mente a categoria do produto, sua vazão e sua procura. Bens como cervejas e refrigerantes serão largamente utilizados para introduzir a empresa em novos clientes, reduzindo a margem de contribuição para atrair novos consumidores e buscar posterior fidelização, em uma banda que varia de 5% a 7% de margem líquida. Os produtos alimentícios apresentarão margem superior, mas ainda enquadrando-se em uma faixa de 'guerrilha' (7% a 15%), onde o preço representa um grande diferencial frente à concorrência. Os produtos de higiene e limpeza, além das balas e chicles, por sua vez, serão os responsáveis pela maior margem de contribuição, buscando compensar a baixa lucratividade dos produtos utilizados para tração e retenção de estabelecimentos. Neste sentido, sua contribuição será superior, variando entre 15% e 30%, observando a prática do mercado.

Quanto ao financiamento dos clientes, a definição das formas de pagamento aceitas e os prazos disponíveis para cada categoria de clientes será realizada pela administração, buscando sempre o auxílio nas atividades dos consumidores, sem, entretanto, comprometer a saúde do negócio que pode advir de elevados níveis de inadimplência. Neste ponto, a participação dos vendedores será ativa, fornecendo informações sobre a capacidade de cada cliente em honrar seus compromissos, estipulando os prazos e as formas de pagamento que melhor se enquadram no perfil de cada um.

O segundo braço da empresa refere-se a sua força de vendas, a equipe responsável pela divulgação externa do negócio e incumbida da realização das vendas e tiragem de pedidos, o que engloba as noções do 'P' de 'Promoção' segundo as análises de Kotler e Keller (2012). Os vendedores serão distribuídos em regiões de atuação, que será determinada através da divisão, entre estes colaboradores, dos bairros de atuação da empresa. A organização da força de vendas por território divide a equipe de vendedores em zonas nas quais cada colaborador deve atender a todos os clientes, mesmo que de diferentes setores de atuação, em relação a todos os produtos da empresa; tal decisão ganha legitimidade quando a empresa busca abranger toda uma região e seus clientes são pulverizados (NOGUEIRA, 2007), como é o caso da Conte Distribuidora e Atacado.

O objetivo é alocar todas as microrregiões da Zona Sul entre os vendedores, de modo que, cada qual sendo responsável por um número determinado de bairros, o negócio atinja seu objetivo de penetrar em toda Zona Sul de Porto Alegre, área de

atuação da empresa. Os principais critérios a serem utilizados para delimitação de uma região de atuação para cada componente da equipe de vendas são: os territórios devem ser de fácil administração; o tempo de viagem entre os clientes deve ser o menor possível; o potencial de vendas deve ser fácil de estimular e as oportunidades de vendas devem ser iguais ou semelhantes para todos os vendedores. Assim, a unidade selecionada para divisão serão os bairros de atuação; na sequência, se avaliará o trabalho necessário, delimitando visitas semanais periódicas para os clientes para, em seguida, traçar um roteiro de visitação (NOGUEIRA, 2007).

Os vendedores serão responsáveis pelas visitas periódicas aos clientes, bem como pelo fornecimento de suas informações para cadastro dos mesmos e quanto a sua capacidade de pagamento e saúde financeira. Neste ponto, seu auxílio será determinante para a correta formulação de prazos e condições de pagamentos ideais para cada cliente, de modo que sua participação será ativa nesta área da gestão da empresa, enquanto conselheiros.

Neste sentido, ressalta-se o intuito de trabalhar com a força de vendas como verdadeiros parceiros: sendo os 'olhos da empresa' no ambiente externo, sua contribuição na condução do negócio tende a ser relevante. Ademais, objetiva-se também oferecer-lhes espaço para seu crescimento profissional, de modo que investimentos no desenvolvimento destes colaboradores tenderão a ser constantes.

Buscar-se-á, desde a abertura do negócio, a captação de profissionais com experiência prévia reconhecida (acima de cinco anos de atuação na área), além de legitimidade e reconhecimento perante aos consumidores. A capacidade de um vendedor e sua postura influencia diretamente e de maneira contundente a percepção do cliente quanto à qualidade da oferta e legitima a empresa no mercado. Deste modo, quanto melhor selecionada e composta a equipe de vendedores, maiores as chances de sucesso do atacadista entrante.

Entretanto, não será exigida exclusividade dos vendedores. Os mesmos poderão trabalhar para outras empresas, caso isto não represente prejuízo a Conte Distribuidora e Atacado. O complemento das linhas de produtos é algo sempre almejado por tais profissionais, e pode ser vantajoso para as empresas quando não houver conflito entre os mix comercializados. Quanto maior a gama de produtos com os quais trabalhar, mais o vendedor consegue barganhar com os varejistas, aumentando suas chances de efetivar vendas. No caso da Conte Distribuidora e

Atacado, a complementação da linha será permitida, especialmente quando se tratar de agregar à pasta de trabalho produtos hortifrutí e congelados, produtos muito exigidos pelos varejistas e que não serão comercializados pela Conte.

Enquanto remuneração, a força de vendas será recompensada mediante seus resultados, método tido como mais adequado para este tipo de profissional. O percentual comissionado sobre a receita gerada por cada produto será definida pelos sócios, os quais irão avaliar, especialmente, a margem de contribuição de cada bem e a dificuldade gerada para sua comercialização. Os percentuais irão variar de 1% a 5%, conforme a classificação dada pela administração. Tais definições serão sempre validadas com os colaboradores, para evitar a insatisfação dos mesmos e também para tornar o processo mais democrático e aberto. O salário mínimo será garantido, conforme exigência legal da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), não havendo, porém, teto para a remuneração: quanto maiores as vendas, maior a recompensa, não havendo limites máximos de recebimento. Haverá, ainda, bonificação por atingimento de metas semanais e mensais, as quais podem incrementar ainda mais os ganhos destes colaboradores.

A equipe de logística, por sua vez, será encarregada, essencialmente, da realização das entregas dos pedidos realizados pelos clientes da empresa. Composta por dois motoristas e dois auxiliares de carga, será responsável ainda pela busca de cargas e produtos, quando necessário: por vezes, haverá ofertas vantajosas de mercadorias em outros pontos de venda para além da indústria, de modo que a movimentação da carga até a Conte Distribuidora e Atacado ficará a cargo da própria empresa.

A equipe terá participação ativa nas reuniões diárias. Com intuito de definir as rotas e delimitar a logística necessária para realização das entregas agendadas para o dia seguinte, auxiliará na formulação do melhor percurso a ser percorrido para que todos os pedidos possam ser descarregados nos varejistas conforme o acertado com os vendedores. Com sua experiência e a vivência diária no trânsito, podem contribuir de maneira relevante para definição das melhores rotas possíveis, com vistas a reduzir custos com combustível e eventuais atrasos e descumprimento de prazos.

Ademais, todos os pedidos realizados via televendas até às 12h00min de cada dia poderão ser entregues na mesma data, se esta for a vontade do cliente.

Desta forma, a equipe tratará de organizar a sequência das entregas e de que forma os clientes serão atendidos, visando a satisfazer as necessidades dos mesmos.

Após realização de todas as entregas, a equipe ficará encarregada de auxiliar na gestão do estoque. Movimentação de paletes e organização dos produtos no depósito serão tarefas alocadas para o expediente pós-logística. Desta forma, esta gama de atividades será direcionada para esta equipe, de modo que seu expediente deva se estender das 08h00min às 18h00min, com duas horas de intervalo, para que seja possível efetivar todas as entregas, organizar o depósito e participar das reuniões com os vendedores para aconselhar no processo logístico.

Em termos de exigência para contratação, será requerida Carteira Nacional de Habilitação (CNH) de categoria mínima C, para que os motoristas estejam habilitados a conduzir a van e a caminhonete de pequeno porte, que serão adquiridas pela empresa. Ademais, solicita-se mínimo de três anos de habilitação por parte dos condutores. Além de entrevistas, poderão ser realizados testes de direção com os candidatos. Quanto aos auxiliares de entrega, experiência anterior no ramo será diferencial. A seleção deste profissional se derá por meio de entrevista pessoal.

A comparação do projeto da Conte Distribuidora e Atacado com a concorrência permite inferir a existência de algumas vantagens competitivas que tendem a gerar distinções relevantes na oferta. A primeira delas refere-se ao posicionamento do Centro de Distribuição: situado na Zona Sul, garante proximidade para empresa em relação ao seu público-alvo, além de gerar agilidade na movimentação das cargas até os consumidores. Pedidos tirados com maior urgência pelo varejista também poderão ser entregues no mesmo dia, sem que isso se transforme em prejuízo para a empresa: ao contrário, a satisfação do cliente gera ganhos a longo prazo para o negócio. Outrossim, por se tratar de uma localização de baixo movimento de veículos, o recebimento de mercadorias vindas da indústria será facilitada.

Outro ponto a ser citado refere-se à baixa competição neste segmento, de atendimento ao pequeno e médio varejo: como supracitado, muitas vezes estes estabelecimento são negligenciados pela indústria e mesmo por outros atacadistas, de modo que possuem necessidades ainda não satisfeitas. Atuar para se tornar um verdadeiro parceiro destes clientes será um diferencial enorme na oferta planejada pela empresa. Ademais, a empresa encontra-se a uma distância confortável dos

maiores distribuidores da cidade de Porto Alegre: Makkro Atacado, Sam's Club e Maxxi Atacado encontram-se na Zona Norte da cidade e cobram para realizar entregas na Zona Sul. Esta conjuntura será um ponto bastante explorado pela empresa, como será mostrado na seção 'Plano de Marketing e Vendas'.

Outra característica a ser ressaltada envolve a aquisição, por parte da empresa, de veículo para composição de frota própria. É institucionalizado neste ramo o uso de terceiros para realização das entregas. Entretanto, é sabido que a terceirização não garante a mesma qualidade no atendimento ao cliente, o que é ressaltado pelos participantes do setor, que afirmam ser prioridade adquirir veículos próprios para efetuação das entregas (ABAD, 2012). Deste modo, internalizar a logística a mantê-la com um processo a cargo da empresa tende a gerar diferencial frente os demais *players*, principalmente no que tange ao atendimento pessoal no ponto de venda.

Permitir aos vendedores que expandam sua linha de comercialização é outro fator que gera diferencial. Ao dar esta liberdade ao profissional, o mesmo ganha flexibilidade para poder comercializar uma gama ainda maior de produtos, o que eleva sua legitimidade perante os compradores. Liberar a composição de sua pasta o comércio de frios e hortifrutis não acarreta em nenhum conflito de interesses para a Conte Distribuidora, e, por outro lado, incrementa o poder de barganha e eleva a moral do colaborador para com varejista, que pode negociar com apenas uma empresa a totalidade (ou quase totalidade) de suas necessidades atuais de reabastecimento.

A não exigência de pedidos mínimos permite que todos os pequenos e médios varejistas possam ser atendidos de acordo com suas necessidades. Apesar de se mostrar uma tendência na indústria e no mercado atacadista, não será imposto um lote mínimo de compra para o cliente: o mesmo poderá adquirir o volume que desejar de mercadoria e ter a certeza de que receberá seu pedido sem nenhum tipo de acréscimo ou taxa. A racionalização da rota de entrega permite que tal decisão seja tomada sem que isto traga custos excessivos para a empresa.

Por último, o financiamento e disponibilização de prazos de pagamentos pode ser algo bastante atrativo para os clientes. A participação dos vendedores será ativa neste processo, fornecendo informações sobre a situação de cada consumidor; ademais, a gestão financeira do negócio e a manutenção do banco de dados permitirão aos sócios verificar os níveis de adimplência e a possibilidade de

extensão dos prazos de pagamentos aos consumidores. O fornecimento de boletos e o aceite de cheque deve ser algo bastante atrativo, pois dá ao varejista a possibilidade de reabastecer seu estabelecimento e ainda ter sua atividade financiada pela concessão de prazos pelo distribuidor que lhe fornece: tal condição agrada aos pequenos e médios supermercadistas, como será ressaltado na seção 'Plano de Marketing e Vendas'.

7.5 PLANO DE MARKETING E VENDAS

O Plano de Marketing constitui-se em uma das principais seções de um Plano de Negócios. Através de sua concepção a empresa explícita como planeja interagir com os diversos agentes que compõem seu ambiente de atuação, de modo a delimitar como se dará seu relacionamento com clientes e público-alvo, fornecedores e concorrentes.

Neste sentido, para atingir aos objetivos definidos para um Plano de Marketing, esta seção encontra-se dividida da seguinte maneira: análise do ramo de atuação; conhecimentos adquiridos acerca dos clientes prospectáveis e suas necessidades percebidas; caracterização dos principais concorrentes, relevantemente seus pontos fortes e fraquezas demonstradas; relacionamento com os fornecedores; análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças projetadas para o negócio; esclarecimentos acerca de concepções de preço, produto, promoção e praça.

7.5.1 Análise da Clientela

Conforme supracitado, o foco da Conte Distribuidora e Atacado se concentrará em atender ao pequeno e médio varejista supermercadista da Zona Sul de Porto Alegre. Trata-se de mercados de bairro, minimercados, padarias e mercearias, responsáveis pelo comércio de produtos alimentícios em geral, fiambreteria, açougue, bebidas, bem como bens para higiene pessoal, limpeza do lar, bazar, além de variedades particulares de cada comércio no que se refere a

produtos destinados ao consumidor final. Esta concepção envolve a análise do 'P' de 'Praça' segundo a teoria preconizada por Kotler e Keller (2012).

Este tipo de empreendimento apresenta-se em grande volume na zona de atuação da futura empresa. Aproximadamente 270 comércios registrados no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica encontram-se em atividade nos bairros que compõem a Zona Sul de Porto Alegre. Seu faturamento mensal varia de R\$ 30 mil a R\$ 700 mil, dependendo de seu porte e da formatação do negócio. O número de empregados diretos também apresenta considerável variabilidade: há estabelecimentos com apenas um funcionário devidamente registrado e legalizado, ao passo que em também é possível verificar empresas com mais de 40 trabalhadores com os registros de CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social) regularizados (IBGE, 2011). As considerações a seguir são embasadas nos dados coletados através das 10 entrevistas realizadas com proprietários e/ou responsáveis por minimercados, mercados de bairro, padarias e mercearias, nominados, daqui em diante, através das letras 'A' a 'J'.

A despeito das diferenças visíveis para estes tipos de comércio, especialmente no que se refere ao seu porte, há em comum a eles o fato de focarem-se em consumidores finais de classes D a B. Estes estabelecimentos realizam, portanto, o comércio varejista para classes de baixa a média-alta renda, procurando atender às necessidades destes públicos no que se refere ao seu cotidiano (como as padarias e mercearias), mas também para as compras mais significativas e volumosas do mês (como no caso dos mercados de bairro e minimercados).

Tendo em mente estas similaridades, diversas de suas necessidades puderam ser percebidas em todos os tipos de comércio, de forma mais ou menos significativa de acordo com seu porte, mas existentes em todos os níveis de análise. A primeira delas refere-se ao mix de produtos, à variedade da sua oferta ao consumidor final e, conseqüentemente, das aquisições realizadas junto a atacadistas e fabricantes para seu processo de reabastecimento regular. Conforme mencionado anteriormente, estes comércios procuram atender às necessidades do dia-a-dia do consumidor, bem como lhe propiciar espaço para as compras mais volumosas do mês (chamadas de 'rancho' nestes estabelecimentos). Neste sentido, é perceptível que a gama de produtos que os mesmos comercializam tende a ser extensa, ainda que haja um foco maior, em alguns casos, nos produtos destinados a

alimentação, mas sempre contemplando, em maior ou menor escala, bens direcionados à satisfação de outras necessidades do consumidor final.

Por conseguinte, uma das necessidades mais latentes por parte destas empresas refere-se à uma linha mais extensa de comercialização por parte de um fornecedor, especialmente atacadista. Ainda que sejam realizadas aquisições junto às fábricas, em larga escala seu reabastecimento é realizado através de negociações com distribuidores. Isto se deve ao fato de poder barganhar, com um menor número de empresas, uma linha maior de produtos, evitando ou minimizando a necessidade de negociações mais fortes com diversos agentes. Na medida em que exige-se dos atacadistas uma gama ampla de produtos, uma variedade maior de bens pode ser negociada com um único agentes, auxiliando no processo de barganha de prazos e condições de pagamentos mais favoráveis e que auxiliem no seu fluxo de caixa, bem como possibilidades de descontos e bonificações por compras maiores e/ou mais regulares. Nas palavras do entrevistado 'A', "normalmente eles (*distribuidores*) fornecem melhores condições de preço, prazo e entrega. A indústria não dá muita atenção a nós, pequenos."; complementado pelo entrevistado 'C': "a indústria exige demais de nós (*pequenos e médios varejistas*). (...) Com os atacadistas consigo negociar preço e prazo de pagamento, além de comprar uma linha bem extensa de produtos, então pra mim é muito melhor".

Desta forma, para maximizar o poder de barganha e potencializar as chances de exercer uma boa negociação com os ofertantes, estes comércios demandam que os atacadistas e distribuidores que atuam neste setor e focam neste público apresentem uma gama de bens compatíveis com as necessidades dos varejistas e com a demanda dos consumidores finais. Conforme o entrevistado 'B', a gama de comercialização dos atacadistas tem de ser extensa, pois as necessidades dos varejistas são variadas e é muito atraente poder negociar uma ampla linha de produtos com um número reduzido de fornecedores. É segundo esta concepção que a gama de produtos da Conte Distribuidora e Atacado, anteriormente apresentada, foi delimitada: propiciar aos pequenos e médios varejistas a possibilidade de, em apenas uma negociação, efetuar a compra para reabastecer o maior nível de carências possíveis, potencializando as chances de um bom negócio para ambas as partes.

Outra necessidade latente refere-se aos preços praticados para venda. O entrevistado 'F' menciona que "hoje cada centavo é importante". É institucionalizado

neste setor o uso do método markup para delimitação do preço final de venda: aplica-se sobre o custo do produto uma margem de lucro almejada para então definir o preço final de venda. Neste sentido, tendo definido o preço de balcão a ser praticado e a margem de contribuição almejada para cada produto, os comerciantes necessitam que as negociações sejam fechadas obedecendo a estes limites, uma vez que somente assim poderão estabelecer a rentabilidade que almejam para seu negócio e a qual não dispensam quando da formulação de suas políticas de preço. O entrevistado 'G' menciona que "os preços devem estar dentro da faixa em que eu possa inserir minha margem no produto e praticar um preço coerente com o mercado".

Por conseguinte, a Conte Distribuidora e Atacado definirá suas políticas de preço sempre tendo em mente esta particularidade de seu público-alvo: os gestores destes estabelecimentos possuem sua margem de lucro definida e necessitam negociar para mantê-la; não sendo possível, a chance de fechar negócio com os distribuidores que não atendem a esta restrição serão minimizadas. Portanto, conhecer os preços finais dos pequenos e médios varejistas e sua margem de lucro desejada é de fundamental importância para que os preços sejam formulados de modo a potencializar o fechamento de vendas junto a este público.

Outra necessidade percebida refere-se à definição de visitas periódicas por parte da força de vendas. Os pequenos e médios varejistas comumente estabelecem dias da semana específicos para realizarem as compras, com vistas a reabastecer seus estoques para assegurar a disponibilidade de seus produtos. O entrevistado 'C' menciona que as visitas devem ser organizadas, pois somente assim será possível dar a devida atenção ao processo: "se não ajustarmos assim fica um entra e sai de vendedor da minha loja e então atrapalha meu serviço".

O mais usual é que este período destinado à aquisição para estoque se dê logo após os fins de semanas, dias de maior fluxo nos PDV's e, conseqüentemente, maior saída dos bens, mas há também aqueles que preferem efetuar seus pedidos antes dos dias mais movimentados, para garantir estoques de segurança e evitar possíveis faltas ocasionadas por níveis de demanda acima do esperado.

Sendo assim, uma demanda percebida pela empresa no que se refere a estes esquemas de visitação e vendas se constituiu na definição de um ou mais dias para a tiragem periódica dos pedidos, conforme a instrução dada pelo cliente. Neste sentido, cabe à empresa, conforme mencionado no Plano Operacional, criar, em

parceria com a força de vendas, o itinerário mais lógico e eficiente que propicie que todos os consumidores sejam atendidos de acordo com suas exigências, com intuito de potencializar as vendas e impulsionar os resultados, através desta adequação na operacionalização da empresa em conformidade ao definido pelos consumidores. Com este esquema, espera-se que todos os clientes, fidelizados ou não, sejam atendidos quando de sua necessidade, mostrando a disponibilidade da Conte Distribuidora e Atacado para atendê-los conforme suas expectativas.

Entretanto, apesar da programação realizada pelos varejistas para determinar dias ideais de compra na semana, há de se admitir que, por vezes, este planejamento irá falhar, ocasionando quebras de estoque e possíveis perdas de venda em decorrência da indisponibilidade de bens para comercialização. Com vistas a evitar a recorrência destes infortúnios, os pequenos e médios comerciantes valorizam, para além da visita pessoal periódica por parte da equipe de vendas, a disponibilização de canais alternativos para tiragem de pedidos mais urgentes, com intuito de suprir faltas não planejadas dos produtos fora do período usual previsto pelos mesmos. De acordo com o entrevistado 'A', "às vezes falta produto e fico no desespero (...) saber que posso contar com o televendas sempre dá uma segurança"; o entrevistado 'C', por sua vez, menciona que valoriza bastante o serviço, mas adverte que a entrega deve ser garantida, o que não ocorre com algumas empresas. Neste sentido, com vistas a atender a esta necessidade demonstrada, a Conte Distribuidora e Atacado irá disponibilizar a seus clientes um sistema de televendas, o qual servirá de canal alternativo para que os varejistas possam efetuar suas compras e ter meios que possibilitem seu reabastecimento em qualquer ponto da semana.

Para tornar isto possível, a empresa fará uso de serviço telefônico que direcionará as ligações feitas para o número disponibilizado ao celular dos sócios, com vistas a garantir que todas as ligações efetuadas sejam atendidas. Com o uso desta ferramenta será possível que os comerciantes encomendem mercadorias com falta iminente de maneira mais urgente, sem necessitar esperar pela visita usual do vendedor encarregado de lhe atender. Desta forma, a qualquer momento, de acordo com suas demandas, os varejistas poderão efetuar compras com a certeza de que em até 24 horas receberão as mercadorias desejadas. Esta segurança que lhes é passada certamente é valorizada, na medida em que a Conte Distribuidora e Atacado afirmará sua proposta de ser um verdadeiro parceiro do pequeno e médio

varejista ao atender as demandas quando e onde elas se manifestarem, criando meios alternativos que minimizem as chances de faltas de bens nos pontos de vendas de seus clientes.

Outrossim, o auxílio no financiamento das atividades é uma das maiores exigências dos pequenos e médios varejistas. Como sinaliza o entrevistado 'H', "prazo de pagamento sempre ajuda e é muito bom para o comerciante contar com um tempo para levantar o capital para saldar a dívida". Com vistas a adequar os prazos de pagamentos ao seu fluxo de caixa, comumente demandam formas de liquidação das compras que possibilitem a realização de receitas advindas da comercialização dos produtos adquiridos antes de saldar suas dívidas. Neste sentido, o desenvolvimento de mecanismos que possibilitem o saciamento desta necessidade é uma demanda latente verificada nestes estabelecimentos quando da decisão de compra junto a distribuidores.

Por conseguinte, cabe aos distribuidores estabelecer meios de pagamento que impulsionem as vendas na medida em que se adaptem ao exigido pelos seus consumidores. A Conte Distribuidora e Atacado, no intuito de atender a estas exigências, estabelecerá prazos e condições de pagamento que estejam de acordo com as necessidades de cada consumidor. Esta variedade pode ser percebida nas falas do entrevistado 'E', que menciona que "boletos bancários são forma de pagamento mais agradável", ao passo em que o entrevistado 'C' afirma que "cheque pré-datado é o meio que mais utilizo".

Assim, uma das formas mais utilizadas será a aplicação de boletos bancários para concessão de prazos de pagamento para liquidação dos pedidos realizados. O lapso de tempo entre a entrega e a liquidação da dívida será analisado caso a caso, com auxílio da percepção do vendedor encarregado do atendimento do estabelecimento e as informações por ele coletadas, com vistas a efetuar o cadastro do cliente no sistema CRM da empresa. Ademais, a concessão de tempo para liquidação das compras poderá ser progressiva, se tornando cada vez mais favorável ao consumidor à medida que ele paga em dia suas compras anteriores e mantém um alto percentual de adimplência junto à empresa. Neste sentido, beneficia-se os consumidores em dia, podendo expandir seu prazo de pagamento e melhorar seu fluxo de caixa, ao passo em que também se cria incentivos para que as dívidas sejam saldadas em dia: cem por cento de adimplência significa uma

excelente oportunidade de negociação para o cliente e eleva seu poder de barganha.

Além de boletos bancários, cheques poderão ser aceitos, sob a condição da consulta do CNPJ junto ao Sistema de Proteção ao Crédito (SPC). Não apresentando restrições ao uso deste título de crédito junto a esta entidade, prazos de até 30 dias poderão ser concedidos sob esta forma de pagamento. A exemplo dos boletos bancários, os prazos definidos para cada estabelecimento serão progressivos: iniciando em 3 dias, poderão chegar ao nível supracitado à medida que a capacidade de pagamento e de saldar dívidas é demonstrada e atestada pela liquidação das compras quando do vencimento dos títulos.

Uma última possibilidade refere-se à supracitada forma de pagamento “uma pela outra”, demanda sinalizada especialmente pelo entrevistado ‘F’, que se refere a denominação coloquial institucionalizada no ramo de atuação da empresa. Esta prática constitui-se no oferecimento de uma semana de prazo para pagamento das compras, através da assinatura da nota fiscal, para que seja efetivada sua liquidação quando da próxima compra. Desta forma, cria-se um vínculo de compras com periodicidade máxima de 7 dias de lapso, o que é vital e exigido para que o sistema funcione, de modo que, a cada nova entrega, recebe-se a quantia devida quando da compra anterior. Neste sentido, o consumidor ganha até uma semana de prazo para levantamento do montante necessário para o pagamento da dívida, o que lhe permite planejar melhor suas contas a pagar e seu fluxo de caixa, bem como cria parceria entre varejo e atacado que impulsiona a criação de uma parceria, resultando em um alto nível de recompras e a consequente fidelização do estabelecimento junto à Conte Distribuidora e Atacado. Como garantia, o vendedor responsável pelo cliente deverá dar seu aval para efetivação deste sistema junto ao comprador, atestando possuir informações e conhecer histórico de adimplência por parte de seu cliente (efetivando o cadastro e o registro destes dados junto ao sistema CRM), o que traz mais segurança ao atacadista por restringir este serviço apenas aos varejistas de confiança da força de vendas. Ademais, torna o vendedor um efetivo avalista do cliente, criando também uma cooperação e a divisão da responsabilidade no que se refere às dívidas adquiridas por cada consumidor.

Outra demanda latente verificada junto aos varejistas refere-se à necessidade de possuir confiança e segurança, quando da escolha e da compra, de que a mercadoria encomendada chegará na data e na condição estabelecida

quando da efetivação da receita por parte da força de vendas. Pedidos entregues fora do prazo ou diferindo das condições acertadas quando da realização da compra refletem-se em verdadeiros entraves à fidelização do consumidor, minando as chances de recompra por parte dos estabelecimentos insatisfeitos com o serviço. Os entrevistados 'A', 'B', 'D', 'F' e 'G', inclusive, determinaram esta como a característica mais relevante quando da oferta de um distribuidor. O proprietário 'A', especificamente, menciona que

“Valorizo muito as empresas que cumprem o que prometem (...) saber que vou receber o que pedi, nas condições de preço e pagamento que acertei e na data de entrega que escolhi é o que mais exijo dos distribuidores (...) se um vendedor faz um preço e na hora da entrega vem outra coisa na nota, eu fico bem chateado e deixo de comprar desta empresa.”

Neste sentido, é de vital importância que os distribuidores criem condições operacionais que lhes garantam a capacidade de entregar todas as encomendas conforme o combinado, evitando atrasos ou incapacidade de atendimento devido a demanda superior ao planejado. Outrossim, assegurar um serviço de entrega de qualidade é fundamental, uma vez que atendimentos abaixo do esperado trazem insatisfação e reduzem a confiança do consumidor na empresa. O entrevistado 'C' representa bem estas demandas: questionado sobre a qualidade mais importante de um atacadista, afirma que “três palavras resumem tudo: segurança, segurança e segurança (...) não adianta reduzir o preço à base do sucateamento da entrega (..) já que preço é essencial, mas qualidade na entrega é fundamental”.

Pensando nestas demandas, a Conte Distribuidora e Atacado preocupou-se em assegurar o investimento em veículos próprios, constituindo sua frota particular para efetivação dos serviços logísticos. Evitando a terceirização deste serviço e optando por internalizar este processo à operacionalização do negócio, busca-se a efetivação de um serviço competente e seguro. A pontualidade na entrega e o transparecer de segurança perante o cliente são de fundamental relevância e se constituem em verdadeiros diferenciais frente à concorrência. Ademais, os profissionais alocados para realização das entregas serão empregados diretos da Conte: a socialização do trabalhador e o almejado engajamento do mesmo com seu emprego potencializam a qualidade dos serviços juntos aos consumidores da empresa – demonstrar aos colaboradores que os clientes são a alma do negócio e que sua vitalidade é fundamental para o avanço das atividades é uma prática que

pode elevar o engajamento, fazendo crescer também a qualidade dos serviços prestados junto ao público-alvo.

Neste sentido, as entrevistas realizadas serviram para salientar as necessidades projetadas como existentes para os consumidores, apontar outras demandas não previstas e desmitificar a postura do pequeno e médio varejista frente a seus fornecedores. Tendo informações concretas acerca das exigências criadas pelo público-alvo foi possível traçar ações que orientasse a atuação da empresa à satisfação do cliente em potencial, conforme pode ser percebido nesta seção, bem como quando da descrição do Plano Operacional. Assim, espera-se ter concebido, de posse dos dados coletados *in loco* em estabelecimentos amostrais, mecanismos capazes de atender às necessidades dos consumidores da Conte Distribuidora e Atacado e definido meios de criar diferenciais para a empresa frente a seus concorrentes, delimitando, assim, legitimidade e razão de ser para empresa perante o mercado.

7.5.2 Análise dos Fornecedores

Feita a análise acerca da possível clientela da empresa, cabe agora avaliar os fornecedores que irão suprir a Conte Distribuidora e Atacado para que esta seja capaz de atender a seus clientes de acordo com suas demandas. A indústria constitui-se em um agente de relevância óbvia na cadeia de suprimentos, e, enquanto agente intermediário da produção e do consumo, cabe ao atacadista criar relações estreitas com esta entidade para assegurar o bom funcionamento do processo de escoamento dos produtos, garantindo legitimidade que lhe permita atuar no mercado e evite processos de integração vertical, situação na qual a relação da indústria com o varejo se dá de maneira direta, eliminando-se o uso de agentes como mediadores deste processo.

A escolha dos fornecedores da empresa baseia-se, de forma muito semelhante à escolha e definição do mix dos produtos, em critérios objetivos que sejam capazes de delimitar a viabilidade financeira e mercadológica da relação. É fundamental que, para firmar uma parceria com um fabricante, algumas condições sejam atendidas: seu produto deve possuir qualidade e reputação perante os

consumidores; deve ser possível imputar margem de contribuição condizente com o investimento realizado para aquisição do bem e posterior comercialização; o produto a ser adquirido da fábrica deve possuir alta circulação nos PDV's varejistas, de modo que sua compra por parte de mercados de bairro, minimercados, padarias e mercearias seja recorrente e necessária, garantindo demanda para tal bem e assegurando que haverá circulação da mercadoria, mantendo em nível adequado o giro dos estoques e evitando acúmulos excessivos de bens com baixa saída.

Sob as condições definidas, a busca da criação de uma parceria com os fabricantes será buscada pela empresa. Tendo atendido a estes critérios, percebe-se que será possível adquirir um bem e projetar vendas relevantes para o mesmo e factíveis com os desembolsos realizados para tal, na medida em que o mesmo é demandado pelos varejistas e detentor de qualidade e valorização perante o mercado, o que também lhe confere a probabilidade de receitas latentes junto aos consumidores finais.

Neste sentido, percebe-se que, em larga escala, os fornecedores da Conte Distribuidora serão grandes fabricantes, muitas vezes multinacionais. Outrossim, não exclui-se a possibilidade de relacionar-se com pequenos produtores, desde que as condições supracitadas sejam verificadas. Mas, sob estes aspectos de seleção, percebe-se que, na carteira de fornecedores da empresa, tendem a predominar os grandes industriários, responsáveis pela confecção de produtos de marcas conhecidas e demandas de forma intensa pelos consumidores finais.

A criação destes laços apresenta fortes vantagens para a Conte Distribuidora. A comercialização de marcas respeitadas e com reconhecida legitimidade junto aos consumidores facilita a circulação do estoque e sinaliza que será baixa a possibilidade de algum bem ter sua venda estagnada, gerando custos elevados para sua manutenção por tanto tempo nos depósitos. Com isso, tende a ser elevado o giro dos estoques, reduzindo os ciclos operacionais e garantindo oxigenação às atividades da empresa, sempre em decorrência de um bom processo de seleção dos bens e produtos a serem comercializados, atento às demandas dos pequenos e médios varejistas.

Para além das vantagens criadas para o intermediário, a indústria também tende a ser beneficiada neste processo. Os últimos anos vieram a demonstrar que o foco principal das grandes produtoras de bens de consumo centram-se na comercialização para grandes varejistas, detentores de grandes redes de super e

hipermercados, responsáveis por elevados volumes de compra e aquisição junto à indústria. Agregado a estes mega varejistas, atenção especial é dada também aos atacadistas e distribuidores: estes agentes intermediários auxiliam na capilarização da produção e garantem sua distribuição ao maior nível de pontos de vendas possíveis, uma vez que é esta sua razão de ser quando da concepção da cadeia de suprimentos (SEBRAE, 2004).

A busca por relações preponderantemente com clientes responsáveis por grandes lotes de compra busca evitar vendas fracionadas e de baixa rentabilidade para fábricas de tão grande porte como as citadas multinacionais. O uso de intermediários evita a necessidade de criação de uma equipe de força de vendas extremamente grande e complexa para que seja possível o acesso a todos os estabelecimentos desejados: com um time menor de representantes é possível atingir o número ideal de grandes varejistas, ao mesmo tempo em que se cria relações com os intermediários que serão responsáveis pela quebra dos lotes e pela comercialização em menor volume junto ao pequeno e médio varejista.

Sob este prisma percebe-se que há uma redução nos custos e no volume de investimentos necessários para que haja uma grande distribuição dos seus bens e para que seja possível garantir a participação destes produtos nas gôndolas do maior número de PDV's possível. Os intermediários, como a Conte, serão incumbidos da tarefa de espalhar os produtos pelos pequenos e médios comerciantes, através da quebra dos lotes e do sortimento da oferta. Este tipo de vendas não é, sob diversas óticas de análise, rentável para os grandes produtores, uma vez que demandariam aplicações muito grande de capital e tornaria as estruturas organizacionais muito complexas. Entretanto, o uso de agentes intermediários reduz, em larga escala, a complexidade do processo e garante relações saudáveis para produtores, atacadistas e varejistas, conferindo maior saúde a toda cadeia de suprimentos.

Por conseguinte, o estabelecimento de verdadeiras parcerias junto às fábricas deve ser sempre uma das maiores preocupações dos gestores das distribuidoras. Somente assim cria-se uma situação favorável para a existência de ambas as entidades no processo de produção e consumo. Desta forma, o estreitamento das relações junto aos grandes produtores será sempre um dos maiores desafios e objetivos da Conte Distribuidora: garantir rentabilidade para suas atividades, estar alinhado às necessidades dos clientes e ser um parceiro favorável

para os fabricantes garantem razão de ser para o negócio perante o mercado, sendo, portanto, um dos principais pontos a serem analisados quando da elaboração de toda a estratégia da empresa, para que se possa criar as bases para um bom relacionamento e a integração favorável entre os agentes.

7.5.3 Análise dos Concorrentes

A análise dos concorrentes propõe-se a avaliar todas as empresas citadas pelos entrevistados – gerentes e proprietários de pequenos e médios varejos supermercadistas, público-alvo da Conte – como organizações com as quais possuem relação de confiança e julgam ser empresas com grande capacidade de competição no mercado. O intuito foi levantar e delimitar os principais concorrentes do negócio que está sendo avaliado e, posteriormente, verificar seus pontos fortes e também seus fatores a desenvolver, objetivando a obtenção de informações que municiem os gestores da Conte Distribuidora e Atacado acerca da melhor forma de posicionar a empresa no mercado, principalmente através da análise dos pontos fracos das organizações já estabelecidas neste segmento. A coleta de dados realizada junto aos 10 entrevistados resultou na incidência de cinco empresas como principais concorrentes do negócio em questão, as quais são analisadas a seguir.

Uma das organizações citadas pela amostra é Atacado Simionato. Possui sede no bairro Teresópolis, na Zona Sul de Porto Alegre, atuando como atacadista, comercializando bens e produtos muito semelhantes aos quais a Conte pretende manter em seu portfólio.

De acordo com as análises, o Simionato apresenta características valorizadas pelos consumidores que compõem o público-alvo, bem como a amostra utilizada para realização da entrevista. Entre elas, a tradição no mercado: são 15 anos de atuação, tempo que veio a reforçar a imagem da empresa e propiciar aos seus compradores segurança no que se refere à estabilidade da empresa e o cumprimento dos acordos. Ademais, possuem uma equipe de 18 vendedores, que permite a organização a realizar de forma competente a cobertura da região, lhe conferindo as prerrogativas para atender a todos os estabelecimentos a que se propõe. Ademais, apresenta mix de produtos com grande sortimento,

comercializando marcas top e de guerrilha para uma ampla linha concebida segundo a necessidade do pequeno e médio varejo. Outrossim, a frota de veículos própria denota capacidade de entrega e cumprimento de prazos, o que é potencializado pela localização da empresa: presente na Zona Sul, as distâncias percorridas normalmente são curtas e facilitam o processo logístico.

Entretanto, foi sinalizado que nem sempre a disponibilidade dos produtos é garantida: por vezes há faltas de produtos dispostos nos catálogos, o que causa transtornos para a força de vendas e para os compradores, que não possuem regularidade na oferta disponível. Ademais, sua forma de pagamento se resume a boletos bancários: apesar de ser uma das mais valorizadas pelos consumidores, não deve ser a única a compor o portfólio, apesar do prazo considerável dado aos clientes com maior tempo de cadastro e compras mais frequentes (pode-se alcançar 21 dias de lapso). Além, o prazo de entrega garantido é de 48 horas, de modo que as compras devem ser planejadas com certa antecedência. Por último, a pontualidade da entrega e a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores responsáveis por este processo representam pontos a desenvolver por parte da empresa.

Citou-se também a forte presença do Makro Atacado. Presente nacionalmente, a empresa possui respaldo por sua tradição e por seu serviço qualificado. Em Porto Alegre, sua loja localiza-se no bairro Anchieta, nas proximidades da Freeway.

Como características marcantes, os clientes apontam a variada gama de produtos comercializados, capaz de atender a uma grande variedade de profissionais e estabelecimentos. Ademais, atua segundo a modalidade Atacarejo, valendo-se de sua loja aberta ao público e de sua oferta diferenciada segundo a quantidade a ser vendida. O uso do sistema autosserviço agrada àqueles que preferem maior agilidade e maior contato com os produtos, e a empresa investe em mecanismos que possibilitem esta organização de trabalho. Outrossim, seu televentas recebeu elogios por sua capacidade de negociação e pelas ofertas disponíveis.

Porém, a distância do público-alvo é relevante: próximo à saída da cidade, situado na Zona Norte da capital, fica distante dos consumidores da Zona Sul e não atende a este público de forma especial. Ademais, os serviços de entrega restringem-se aos eletrodomésticos, não abrangendo os produtos demandados

pelos pequenos e médios varejistas e com os quais a Conte pretende trabalhar. Outrossim, as restritas formas de pagamento afastam clientes: focados apenas na liquidação à vista, dinheiro e cartões de débito são aceitos, excluindo da lista boletos bancários e cheques.

Outra empresa mencionada quando do levantamento de dados é o Atacado São Caetano. Também com Centro de Distribuição (CD) no bairro Teresópolis, comercializa especialmente bebidas, com maior intensidade em refrigerantes e cervejas, mas atua igualmente com alimentos, produtos de higiene e limpeza.

Um dos pontos fortes mais marcantes se refere a sua longevidade: são mais de 30 anos de atuação no mercado atacadista. Neste período a empresa foi capaz de desenvolver uma imagem positiva perante seus consumidores e também diante da indústria, o que lhe confere considerável poder de barganha junto a seus compradores e igualmente para com seus fornecedores. Diante deste fato, os entrevistados sinalizam que esta empresa possui alta margem de contribuição em seus produtos, embora os comercialize dentro da faixa de mercado: fruto do seu poder de barganha em relação à público-alvo e fornecedores.

Porém, alguns pontos fracos foram sinalizados. Não possuir frota própria de veículos não agrada a muitos clientes, na medida em que os mesmos sentem-se menos seguros quanto à disponibilização dos produtos. Ademais, não há serviço de entrega diretamente no local da compra: os próprios estabelecimentos demandantes devem organizar uma equipe para buscar os produtos no CD da empresa, o que eleva os custos da transação e eleva o preço final ao se abarcar todas as despesas envolvidas no processo. Outro fator que gera insatisfação refere-se à forma de pagamento: apenas dinheiro é aceito, excluindo-se a possibilidade de uso de outros meios. Decorrente disto, nenhum prazo é oferecido: os pedidos devem ser liquidados quando da busca da mercadoria no depósito da empresa.

O recém inaugurado Sam's Club também recebeu referências quando da coleta de dados. Também atuado sob o modelo Atacarejo, situa-se na Zona Norte de Porto Alegre, mais precisamente no bairro Sarandi, buscando contemplar as necessidades de diversos profissionais e estabelecimentos comerciais, bem como o público em geral.

Como características marcantes, sua ampla loja e sua variada gama de produtos foram lembrados. Ademais, o televendas funciona bem para cotação,

reserva e encomenda de mercadorias, com negociações relevantes para volumes que se enquadrem no segmento atacado.

Porém, a distância também foi citada para esta empresa como fator limitante da procura. Ademais, o serviço de entrega nos estabelecimentos é cobrado e possui limite mínimo para realização. Suas formas de pagamento são concebidas apenas com base nos meios à vista, não fornecendo prazo para liquidação das compras: mais um fator que impede a fidelização por parte dos pequenos e médios varejos da Zona Sul, acostumados a obtenção de crédito junto aos atacadistas que atuam especificamente com foco para esta região.

A amostra também se referiu ao Atacado Medianeira enquanto empresa que atua no mercado e que possui legitimidade diante dos consumidores. Com CD situado no bairro Medianeira, a empresa atua fortemente no ramo de bebidas, segmento de sua oferta que merece maior destaque nos seus 25 anos de história.

Como principais forças da empresa, destacam-se a propriedade sobre os veículos utilizados para realização das entregas, o que confere segurança aos consumidores acerca do processo logístico da empresa. Ademais, as formas de pagamento utilizadas são variadas: dinheiro, boletos bancários, cheques e cartões de crédito são aceitos, conforme avaliação da empresa em relação a seus consumidores. Ademais, o fornecimento de prazo para liquidação dos pedidos é progressivo, podendo alcançar 28 dias para clientes com bom histórico de liquidez.

Entretanto, os consumidores sinalizam que o mix restrito de produtos é um ponto a desenvolver: atuando forte sobre as bebidas, os demais segmentos da oferta são precários, impossibilitando boas negociações para uma gama variada de bens, o que representa uma das maiores necessidades do público-alvo. Ademais, a amostra referiu-se a certa estagnação da empresa: poucas novidades foram agregadas ao mix e ao serviço da empresa desde sua fundação, não havendo renovação da mesma, o que lhe deixa atrás dos demais concorrentes no que concerne a atualidade de sua oferta. Em decorrência deste fato, sinalizou-se também uma participação decrescente no mercado atacadista.

7.5.4 Análise Ambiental

Feitas as análises acerca da composição da futura clientela da empresa, dos fornecedores com os quais se pretende estabelecer parceria para comercialização dos produtos e dos concorrentes diretos da empresa, cabe agora retomar aspectos concernentes a todas estas dimensões de análise para consolidação da avaliação do ambiente organizacional. Entender o meio onde será inserido o negócio e ser detentor de informações relevantes acerca de todas estas entidades representa função precípua do gestor, dado que apenas assim o mesmo será capaz de desenvolver visão ampla do negócio e se tornar hábil para desenvolver as estratégias que melhor posicionem a empresa no mercado.

É conveniente, portanto, realizar uma avaliação das variáveis externas incontrolláveis, mas também entender as dimensões internas que potencializam ou entevam o sucesso organizacional. A análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* – em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é de extrema relevância para que o empreendedor esteja apto a monitorar o ambiente externo e interno e, de posse destas informações, traçar as melhores ações para fazer a empresa crescer. Neste sentido, as forças e fraquezas são analisadas no ambiente intraorganizacional; as oportunidades e ameaças, ao seu tempo, no ambiente externo em relação ao negócio (KOTLER; KELLER, 2012).

Em termo de forças da empresa, é possível delimitar uma série de fatores internos que podem alavancar o sucesso organizacional e o crescimento sustentável do negócio. O primeiro deles refere-se à proximidade do público-alvo: conforme citado quando da análise dos concorrentes principais, os mesmos possuem sede e/ou matriz de comercialização e depósito distante dos clientes em potencial da Zona Sul. Situados principalmente na Zona Norte da Capital ou ainda na região metropolitana de Porto Alegre, estas empresas enfrentam dificuldades para atender regularmente seus menores consumidores da região de análise. A distância entrava, ainda, não apenas as visitas regulares, mas também o processo logístico para circulação dos bens e disponibilização dos mesmos nos compradores. Com este grande lapso espacial, os custos de transporte e entrega se tornam mais elevados, de modo que restringe-se o número de estabelecimentos que se tornam rentáveis para negociação: formado por pequenos e médios varejistas, este segmento não

será necessariamente lucrativo se os custos logísticos se tornarem pesados, uma vez que seus lotes de compra são, em comparação às grandes redes de supermercados, pequenos. A centralização da Conte Distribuidora e Atacado no coração da Zona Sul lhe garante proximidade em relação aos estabelecimentos que pretende atingir, bem como lhe propicia custos menores em termos de logística, aumentando a rentabilidade deste setor para a empresa. Por conseguinte, a curta distância no que se refere ao público-alvo tende a potencializar o sucesso da empresa, bem como gerar diferencial competitivo frente sua concorrência.

Outro fator relevante refere-se à composição da frota de entrega. Uma vez que a Conte Distribuidora e Atacado optou pela internalização do processo logístico, a aquisição de veículos para tornar o escoamento dos produtos se tornou necessária. O uso de frota própria garante a segurança do serviço, uma vez que não há dependência de terceiros para concretização das entregas. Ademais, a composição da equipe de funcionários ficará a cargo da Conte: com isso, a seleção dos profissionais atenderá aos critérios definidos como necessários pela empresa, atendendo suas necessidades no que concerne este tipo de profissional. Evitando a terceirização e garantindo a disponibilização de meios de transporte próprios, acredita-se que cresce a confiabilidade do serviço e incrementa-se a qualidade do atendimento por parte dos profissionais. Ainda que com custos maiores (os quais podem ser reduzidos pela depreciação dos veículos e o movimento contábil gerado), esta decisão tende a gerar reflexos positivos na realidade organizacional, podendo, inclusive, se tornar fonte de vantagem em relação aos concorrentes perante ao cliente, melhor atendido e seguro por um processo confiável desenvolvido dentro da empresa.

Ainda decorrente desta decisão, o uso de frota própria da empresa possibilita a garantia da entrega das encomendas em até 24 horas do momento da compra no local desejado pelo cliente. Ademais, possibilitar-se-á aos consumidores a opção de agendar a entrega para data mais conveniente, se assim desejar para atender a suas necessidades. A análise do processo de entrega dos concorrentes veio a sinalizar que o prazo prometido aos consumidores varia de 48 a 72 horas, um período extenso se analisado sob o prisma do pequeno e médio varejista. Como supracitado na definição da clientela, é comum que estes estabelecimentos realizem suas compras em dias fixos da semana, exigindo a entrega das mercadorias no dia seguinte, para garantir a disponibilidade dos produtos aos consumidores

finais. Pensando nesta demanda, a Conte delimitou que, dada a disponibilidade de uso de seus veículos conforme sua necessidade, poderá garantir a seus clientes a entrega no dia seguinte à compra, fornecendo-lhes a segurança da disponibilização dos produtos com falta mais urgente em 24 horas contadas a partir da efetivação do pedido. Mais uma vez beneficiada pela proximidade do público-alvo a Conte pode se diferenciar em relação a seus concorrentes, que, em decorrência de seu afastamento da Zona Sul, necessitam acumular um volume significativo de pedidos para esta região para poder garantir o transporte com custos mais baixos – caso contrário, as despesas geradas para efetivação da entrega de um pequeno volume de encomendas serão altas e minimizarão a rentabilidade destas vendas.

Além, a definição de visitas periódicas dos vendedores da empresa no estabelecimento de seus clientes traz organização e auxilia no planejamento da Conte Distribuidora e de seus consumidores. Com este esquema, torna-se possível planejar melhor as rotas de entrega, aumentando a eficiência do processo logístico e reduzindo custos para a empresa. Ademais, os consumidores podem combinar os dias mais convenientes para a realização de pedidos, favorecendo a previsão das necessidades dos mesmos e potencializando a geração de receitas para o negócio. Conforme citado anteriormente, será disponibilizado, ainda, um meio alternativo para realização de compras: o televendas, para que as encomendas mais urgentes não tenham de esperar pelo dia agendado para visita pessoal do vendedor, garantindo maior segurança ao processo de reabastecimento dos pequenos e médios varejistas. Com este sistema espera-se alavancar as vendas, representando um ponto positivo da organização do negócio.

Uma outra força presente no ambiente interno da empresa refere-se a seu mix de produtos. Delimitado conforme a percepção das necessidades dos clientes e sob a análise dos critérios objetivos citados anteriormente, a Conte se tornará capaz de comercializar os produtos mais demandados pelos pequenos e médios varejistas, atendendo a suas necessidades diárias de abastecimento e garantindo saudáveis níveis de rotatividade de estoques. Ainda que as demais empresas do setor também apresentem sortimento satisfatório da oferta, a disponibilização do mix de produtos vai ao encontro da demanda do público-alvo e possibilita a geração de receitas, minimizando os custos decorrentes de estoques com baixo giro.

Outrossim, o oferecimento de variadas formas de pagamento sinalizam uma força da empresa. Aliado a isto, a possibilidade de prazos crescentes para

liquidação das dívidas tende a ser atrativa aos consumidores e geradora de fidelização – à medida que as compras se tornam recorrentes e são pagas conforme combinado, o cliente recebe prazos cada vez maiores, beneficiando ainda mais seu fluxo de caixa. Quando da análise dos concorrentes da empresa, percebeu-se uma grande restrição ao uso apenas de boletos bancários, depósitos em conta ou à vista, em dinheiro, quando da entrega. A concessão de prazo também se mostrou limitada na maioria das empresas, como supracitado: lapsos de tempo superiores a sete dias não são usuais entre os atacadistas rivais. Neste sentido, o oferecimento, por parte da Conte Distribuição e Atacado, de outras formas de pagamento (como cheques pré-datados) e prazos mais relevantes para liquidação das compras tendem a aumentar o potencial de geração de receitas da empresa. Para que isso se torne possível e viável, a concepção da força de vendas como efetiva parceira da empresa e fonte de informações relevantes para avaliação dos clientes deve ser sempre uma primazia do cotidiano da empresa.

Em termos de pontos negativos, é inegável que o fato de a empresa representar um *player* recém-entrante no mercado pode emperrar o processo de vendas. Conforme verificado na realização de entrevistas com os clientes potenciais, a tradição de uma empresa no mercado pesa quando da escolha de um fornecedor: em se tratando de uma empresa antiga e com boa reputação no mercado, a segurança que se transpassa gera o estreitamento da relação para com este fornecedor. Como a Conte será uma nova competidora no mercado, poderá haver rejeição por parte de um grupo de consumidores, indispostos a apostar em uma nova empresa e arriscar não receber as mercadorias demandadas ou a efetivação do pedido conforme o acordado. Por conseguinte, os primeiros meses de atuação podem ser prejudicados em decorrência da imagem ainda não consolidada da empresa; entretanto, com o passar do tempo e o atendimento das expectativas tendem a aumentar a confiança do mercado na empresa e, portanto, impulsionar seus resultados. Mas, até a concretização deste fato, a inexperiência e a falta de legitimidade no segmento serão fraquezas do negócio.

Outro ponto negativo verificado junto aos consumidores refere-se à fidelidade de alguns para com concorrentes da empresa que entrará no mercado. Fruto de longevos períodos de negociação e parceria, a segurança que determinados varejistas sentem em empresas já estabelecidas no mercado representa um entrave à realização de vendas junto a estes clientes prospectáveis.

Sob mais uma ótica o fato de a empresa ser entrante no mercado tende a lhe imputar dificuldades e fraquezas, na medida em que a tradição mostra-se deveras valorizada neste mercado.

No que concerne a análise externa do negócio, oportunidades e ameaças se desenham para o setor atacadista. A análise de variáveis alheias ao controle da empresa se mostra relevante quando se tem em mente o impacto destes movimentos na realidade da organização e a conseqüente influência destes fatores a todos os *players* do mercado.

Quanto às oportunidades, um cenário favorável se desenha para os distribuidores. O crescimento do setor e a regionalização do consumo tendem a impulsionar os resultados dos atacadistas de todos os portes (ABAD, 2012). Ademais, a postura adotada pela indústria nos últimos anos demonstra a preocupação no uso de intermediários quando da concepção da cadeia de suprimentos, evidenciada pela negligência para com os pequenos e médios varejistas, gerando lacunas que devem ser ocupadas por atacadistas para garantir o escoamento da produção (SEBRAE, 2004).

No que se refere ao segmento específico da Conte Distribuidora e Atacado, o incremento no número de comércios pequenos e médios na região de atuação demonstram que a demanda pode aumentar significativamente e regularmente nos anos subsequentes a sua fundação (IBGE, 2011). Com um maior número de novas empresas, ainda não fidelizadas a nenhum atacadistas, novos clientes prospectáveis se apresentam de maneira recorrente, o que pode impulsionar o crescimento do negócio se bem aproveitada a oportunidade, efetivando vendas e garantindo qualidade na entrega, no serviço, nos produtos e nas condições de pagamento a estes novos pequenos e médios estabelecimentos.

Outra situação favorável, ainda que de maneira indireta para os atacadistas, refere-se ao crescimento da inserção no mercado das classes C, D e E, o que gera modificações nos hábitos de compra. É usual que esses consumidores comprem no pequeno e médio varejo, nos próprios bairros em que residem ou em lojas da vizinhança, o que significa o aumento do faturamento do atacado, já que esses pequenos e médios varejistas adquirem os bens de comercialização nesse setor (NETO et al., 2009). Neste movimento, o crescimento do consumo eleva os resultados dos pequenos varejos, o que, conseqüentemente, incrementa sua

demanda por produtos para seus estabelecimentos e impulsiona os resultados dos atacadistas.

Percebe-se, portanto, que este setor, no Brasil, continuará a exercer uma importante função enquanto intermediador estratégico da indústria no atendimento de canais de distribuição de menor porte (varejistas e supermercados) em um país de extensão continental. Assim, o atacado cresce a cada ano, acompanhando o próprio ritmo de crescimento do país, ou seja, cada dia surge novos bairros nas grandes metrópoles e novos povoados que acabam se tornando pequenas cidades, formando um mercado potencial (NETO et al., 2009). Há evidências de que atuação do atacadista é essencial para o pequeno varejo, confirmando pesquisas já realizadas (SEBRAE, 2004), o que gera boas perspectivas para o setor quando da projeção dos próximos exercícios.

Enquanto ameaças à atuação da empresa e do setor como um todo, a possibilidade de integração vertical indústria-varejo, ainda que não se demonstre como realidade latente para os próximos dez anos, sempre representa uma preocupação para os atacadistas (NETO et al., 2009). Neste processo pode ocorrer a eliminação dos intermediários quando da concepção da cadeia de suprimentos, o que representaria um movimento fatal para as empresas do setor, que perderiam razão de ser e tenderiam a ser obrigadas a deixar o mercado.

Saab e Corrêa (2005) destacam que outra ameaça à atividade de intermediação da empresa atacadista surgiu com o desenvolvimento de equipamentos e tecnologias que reduziram os custos de transação e possibilitaram o aumento da interação direta entre elementos mais distantes da cadeia de suprimentos. O avanço e a institucionalização destas tecnologias podem tornar os atacadistas como elo dispensável da cadeia, criando condições para saída em massa destas empresas do mercado, dado que sua razão de existir entra em cheque.

Outra situação negativa que se apresenta para a realidade da Conte é o crescimento da modalidade empresarial conhecida como Atacarejo. Diferentemente do modelo de negócio utilizado pela Conte, estas empresas representam a mistura de atacadistas e varejistas, designando organizações que vendem produtos em quantidade fracionada para o consumidor final e em maior quantidade para os donos de estabelecimentos comerciais e supermercados, praticando preços e condições diferentes para cada um dos públicos, tudo apenas em uma única loja (SAAB;

CORRÊA, 2005). O avanço desta concepção de empresa pode ser prejudicial para a Conte se bem aceito pelo mercado, uma vez que se pretende atuar segundo os modelos tradicionais de atacado, com lojas “porta-fechada” e força de vendas indo diretamente aos consumidores para efetivação das receitas e tiragem dos pedidos.

7.6 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro tem por fim avaliar a viabilidade da implantação do negócio, bem como mensurar a atratividade do mesmo a partir da análise dos investimentos necessários para sua abertura, as receitas e despesas geradas por sua operação, os fluxos de caixa resultantes e os lucros líquidos obtidos. Desta forma, anseia demonstrar se, do ponto de vista econômico-financeiro, há condições que viabilizem a criação da empresa, sustentando ou não as inferências realizadas quando da elaboração das outras seções do plano.

Neste sentido, nesta etapa serão demonstradas as análises quanto aos investimentos iniciais projetados, as receitas esperadas e os fluxos de caixa obtidos pela atuação da empresa. Com estas informações, serão calculadas a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Valor Presente Líquido (VPL) das movimentações financeiras, delimitando a viabilidade ou não da implantação da Conte Distribuidora e Atacado.

7.6.1 Investimentos Iniciais

Os investimentos iniciais mostram o montante total de capital necessário para a abertura da empresa e o início de suas operações. Estes representam os primeiros desembolsos realizados para que a implantação do negócio se torne possível (DOLABELA, 2008).

Para estimar os investimentos iniciais necessários para criação da empresa foram analisados os desembolsos necessários para adequar as instalações escolhidas para abrigar o negócio, para adquirir os móveis e equipamentos demandados, os softwares e utensílios dos quais a empresa necessita, os veículos a

serem comprados para a operação logística, a necessidade de capital de giro e as despesas pré-operacionais.

Em termos de instalações, os investimentos necessários são os seguintes, conforme tabela a seguir:

Tabela 3 – Investimentos necessários em Instalações

<i>Itens, quantidades e valores</i>						
ITEM	INSTALAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO		SUBTOTAL	
1	SISTEMA DE SEGURANÇA	01	R\$	2.490,00	R\$	2.490,00
2	REFORMA PREDIAL	01	R\$	10.000,00	R\$	10.000,00
3	PORTÃO ELETRÔNICO	01	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00
SUBTOTAL 1					R\$	14.990,00

Fonte: Elaborada pelo autor

O sistema de segurança será adquirido e instalado para proteger a empresa de possíveis arrombamentos e furtos, na medida em que o escritório e o depósito estarão centralizados na mesma localidade. Para segurar os bens estocados após o fim das atividades diárias, o uso de um sistema de alarme por senha é necessário, gerando o desembolso de R\$ 2.490,00.

A reforma predial refere-se a todas as ações necessárias para adequar as instalações para abrigar as atividades da empresa. A primeira delas e mais essencial tange a alteração do piso do andar que abrigará o estoque. Atualmente, o chão desta localidade é formado por pisos de cerâmica, que não irão aguentar as cargas e movimentações que serão aplicadas sobre ele. Deste modo, será inevitável sua substituição por outro material, preferencialmente emborrachado, que seja capaz de sustentar os pesos e ações que serão aplicados sobre ele. Ademais, serão necessárias manutenções na tubulação do prédio, para possibilitar a instalação dos banheiros. Pequenos reparos elétricos também podem vir a ser necessários, para evitar maiores desembolsos futuramente. Deste modo, o total de R\$ 10.000,00 será alocado para este fim, de modo que tornará a localidade própria para a realização das atividades da empresa.

Por último, será necessária a instalação de um portão eletrônico, algo com o qual a futura sede não conta atualmente. Como haverá intensa movimentação de veículos, com diversas entradas e saídas dos mesmos do pátio da empresa, o uso de um mecanismo automático para abertura das portas é fundamental, dando

agilidade ao processo. Em média, a instalação deste equipamento custa aos interessados ao montante de R\$ 2.500,00, que também serão desembolsados quando da abertura do negócio, uma vez verificada sua viabilidade.

Portanto, em termos de adequação do prédio e de sua estrutura para que se torne capaz de abrigar as atividades da empresa sem gerar prejuízos a suas atividades, R\$ 14.990,00 serão desembolsados. Com este montante acredita-se ser possível realizar todas as ações necessárias para que a sede da empresa esteja em dia com as necessidades do negócio.

A seguir, devem ser analisados os investimentos necessários em móveis e equipamentos, de acordo com as necessidades e demandas do negócio. A tabela a seguir discrimina os desembolsos a serem realizados nestes bens.

Tabela 4 – Investimentos necessários em Móveis e Equipamentos

<i>Itens, quantidades e valores</i>					
ITEM	MÓVEIS E EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO		SUBTOTAL
1	MESAS DE ESCRITÓRIOS	02	R\$	100,00	R\$ 200,00
2	COMPUTADOR	01	R\$	1.700,00	R\$ 1.700,00
3	IMPRESSORAS	02	R\$	399,00	R\$ 798,00
4	TELEFONES	02	R\$	35,00	R\$ 70,00
5	PALETEIRA	01	R\$	500,00	R\$ 500,00
6	PALETES	20	R\$	50,00	R\$ 1.000,00
7	CARRINHOS DE MOVIMENTAÇÃO	04	R\$	250,00	R\$ 1.000,00
SUBTOTAL 2					R\$ 5.268,00

Fonte: Elaborada pelo autor

As mesas de escritórios, o computador, as impressoras e os telefones serão adquiridos para possibilitar o funcionamento do escritório. Para o início das atividades, um computador apenas basta para que todas as tarefas sejam realizadas, auxiliando, ainda, que todos os documentos fiquem centralizados e armazenados ao alcance de todos os usuários necessários, especialmente os sócios. Entretanto, duas impressoras serão necessárias: uma delas na categoria Deskjet comum, própria para as impressões do dia-a-dia e de documentos em geral, e outra na categoria Matricial, que será destinada à impressão das Notas Fiscais a ser emitidas pela empresa. Dois telefones serão necessários, para que um sempre esteja disponível para o uso dos sócios, já que um dos aparelhos, na medida em que um telefone será destinado exclusivamente para o televentas.

A paleteira será um equipamento de uso intenso no cotidiano da empresa. Trata-se de um equipamento com garfos utilizado para a movimentação dos paletes no interior do estoque, ou seja, um carrinho hidráulico destinado ao transporte e locomoção de cargas sobre paletes com segurança e agilidade. O paletes, por sua vez, é um estrado de madeira, metal ou plástico que é destinado para a armazenagem e a movimentação de cargas. Para dar cabo de todos os produtos a serem estocados serão necessários, inicialmente, 20 paletes, ao passo em que uma paleteira apenas dará conta de todas as movimentações necessárias dentro do estoque. Em média, uma paleteira hidráulica manual em boas condições custa R\$ 500,00. Os paletes, normalmente feitos de madeira, podem ser adquiridos por R\$ 50 cada, totalizando um investimento de R\$ 1.000 na aquisição do volume necessário deste utensílio.

Ademais, para agilizar a movimentação das cargas do estoque para os veículos, serão adquiridos carrinhos de movimentação de cargas, que são semelhantes aos tradicionais carrinhos vistos nos supermercados, porém maiores e mais resistentes, com maior capacidade de carga. Para otimizar a circulação de produtos no interior do depósito e para complementar as funções da paleteira, quatro carrinhos desta estirpe serão comprados, cada um a R\$ 250,00, somando outros R\$ 1.000 aos investimentos iniciais necessários.

Sintetizando, os investimentos iniciais necessários em móveis e equipamentos totalizam R\$ 5.268. Todos os itens foram cotados a preço de mercado e podem ser adquiridos através desta soma. Com os mesmos será possível a estruturação do escritório e a preparação para o estoque e as movimentações necessárias das cargas e volumes.

Na sequência deve-se analisar os investimentos necessários em softwares e utensílios. Os desembolsos necessários nesta categoria são apresentados abaixo.

Tabela 5 – Investimentos necessários em Softwares e Utensílios

<i>Itens, quantidades e valores</i>					
ITEM	SOFTWARES E UTENSÍLIOS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO		SUBTOTAL
1	SOFTWARE - NF E CONTROLE ESTOQUE	01	R\$	3.000,00	R\$ 3.000,00
2	TELEVISÃO	01	R\$	599,00	R\$ 599,00
3	CAFETEIRA	01	R\$	399,00	R\$ 399,00
SUBTOTAL 3					R\$ 3.998,00

Fonte: Elaborada pelo autor

O software é de indispensável aquisição para operacionalização do negócio. O mesmo será responsável por possibilitar aos sócios realizar os controles necessários, gerando as informações necessárias para uma apurada gestão da empresa. O mesmo deverá conter os seguintes módulos: controle de estoque, fornecendo relatórios acerca das entradas e saídas de bens, os saldos disponíveis e as necessidades de compra segundo os níveis de estoque de segurança; CRM (*Customer Relationship Management*), onde serão cadastrados todos os clientes da empresa e as informações mais relevantes acerca dos mesmos, como itens mais demandados por cada um, data de última compra, adimplência, vencimentos pendentes e outros; cadastro de fornecedores, para correta manutenção dos contatos adquiridos na indústria para abastecimento da empresa; contas a pagar, onde serão controlados os desembolsos realizados, as saídas de caixa e os débitos futuros da empresa; faturamento, onde será possível lançar as vendas realizadas e todas as receitas efetivadas; emissão de NFe (Nota Fiscal Eletrônica). Juntamente com este último módulo será necessário a aquisição de Certificado Digital junto à Receita Federal, para que as NFe possam ser emitidas. Deste modo, a aquisição deste sistema para informatização da empresa gerará o desembolso de R\$ 3.000.

A televisão e a cafeteira, por sua vez, referem-se a pequenas saídas de caixa que serão realizadas para aquisição destes utensílios, necessários para a estruturação de espaço para recebimento de visitas, reuniões com vendedores e fornecedores, e até mesmo clientes, gerando o desembolso de R\$ 599 e R\$ 399, respectivamente. Ao total, os investimentos nesta categoria totalizarão R\$ 3.998,00.

A próxima análise concerne os investimentos a serem efetuados para formação da frota própria da empresa, composta pelos veículos a serem adquiridos quando da abertura do negócio e para uso nos primeiros anos da operação.

Tabela 6 – Investimentos necessários em Veículos

<i>Itens, quantidades e valores</i>						
ITEM	VEÍCULOS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO		SUBTOTAL	
1	VAN/FURGÃO DE CARGA	01	R\$	74.120,00	R\$	74.120,00
2	CAMINHONETE DE PEQUENO PORTE	01	R\$	29.900,00	R\$	29.900,00
SUBTOTAL 4					R\$	104.020,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Os valores elencados acima referem-se ao disposto na Tabela FIPE no mês de setembro de 2013 para os veículos que se planeja adquirir. No que tange a van, trata-se de uma Renault Master, modelo 2014, 0 km. A escolha por este veículo decorre de sua atratividade, na medida em que possui capacidades muito semelhantes aos seus concorrentes de maior renome no mercado, como Mercedes-Benz Sprinter e a Ford Transit, porém a um preço mais acessível. Constitui-se em um furgão, curto e de teto baixo, com capacidade de carga de 2.700kg, bastante adequado ao que o modelo de negócio proposto demanda. Sendo um veículo completo e repleto de opcionais, constitui-se em uma boa opção de compra por suas características e que se adéqua ao valor que os sócios pretendem desembolsar em uma van de carga. Será bastante útil para a busca de cargas e para as entregas mais distantes da sede da empresa, ou quando a rota diária demandar diversas entregas para localidades muito próximas.

O segundo veículo que pretende-se adquirir refere-se a uma Fiat Strada, modelo 2011, uma caminhonete de pequeno porte capaz de transportar até 800kg. A escolha por um veículo usado se deu em decorrência de existir, no mercado, boas opções de compra, mesmo com o veículo já depreciado, mas a um preço mais adequado para um negócio em formação quando comparada ao modelo 0 km. Trata-se de uma ferramenta bastante importante para o processo logístico, pois será o veículo utilizado para realizar as entregas menores e aquelas com distâncias menores ao depósito da empresa, dando mais agilidade ao processo quando se comparada ao outro veículo que será adquirido, uma van de carga de porte maior.

Desta forma, percebe-se que há uma complementação nas características dos veículos: um deles de maior porte, mais adequado para distâncias maiores e cargas mais robustas, sendo mais forte, mas ao mesmo tempo mais lento; o outro, de menor tamanho, com menor capacidade de carga, porém muito mais ágil, bem enquadrado para trajetos mais curtos. Neste sentido, entende-se que há sinergia entre os dois tipos de automóvel, o que confere à logística da empresa ferramentas bem colocadas para realização de seus processos diários. Por conseguinte, será realizado o investimento de R\$ 74.120,00 no furgão Renault Master – o qual será financiado em 36 vezes iguais – e de R\$ 29.900,00 na Fiat Strada – montante que será liquidado à vista – perfazendo um total de R\$ 104.020 em investimentos na constituição da frota da empresa.

A análise seguinte refere-se aos investimentos em capital de giro para o funcionamento da empresa. Nesta subseção estão alocados os montantes a serem integralizados na forma de estoques para venda e caixa para reserva de capital. A tabela apresentada na sequência explicita os valores a serem investidos sob esta concepção.

Tabela 7 – Investimentos necessários em Capital de Giro

<i>Itens, quantidades e valores</i>			
ITEM	CAPITAL DE GIRO		SUBTOTAL
1	ESTOQUE		R\$ 110.000,00
2	RESERVA DE CAPITAL (10% VENDAS MÉDIAS PROJETADAS)		R\$ 10.000,00
SUBTOTAL 5			R\$ 120.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Em termos de estoque, será investido capital nos produtos e bens que serão comercializados pela empresa quando do início das atividades. O montante de R\$ 110.000 é tido como suficiente e adequado para o primeiro aporte, na medida em que, com o avanço dos negócios e a realização de receitas, o capital irá girar e gerar superávits para que ocorra o reabastecimento do estoque. Neste sentido, este investimento inicial será realizado para a composição do estoque inicial da Conte Distribuidora e Atacado, com expectativa de que seja o bastante para suportar o início das vendas. O mesmo será distribuído de forma a adquirir a maior parcela possível, ou mesmo sua totalidade, da gama de bens solicitado pelos clientes, conforme seção 'Plano de Marketing'. Neste sentido, o montante será racionado e alocado conforme a demanda projetada em relação aos consumidores e suas necessidades mais latentes.

Ademais, será realizado um aporte de R\$ 10.000 como reserva de capital. Este montante refere-se a 10% das vendas planejadas para os meses iniciais, como será abordado mais adiante. Com este recurso espera-se constituir um caixa de segurança, evitando possíveis faltas em decorrência do início das atividades e possíveis novos desembolsos a ser realizados, para além daqueles projetados nestas análises. Por conseguinte, em termos de capital de giro, será necessária a integralização de R\$ 110.000, sendo R\$ 100.000 na forma de estoque para início das atividades e R\$ 10.000 em caixa para manutenção dos primeiros meses da empresa, criando uma reserva de segurança para reduzir as probabilidades de quebra.

Como última análise dos investimentos iniciais para o início da operacionalização da empresa, as despesas pré-operacionais são apresentadas abaixo. Tais desembolsos serão alocados na conta 'Diferido' do Balanço Patrimonial, que será foco de análise em seção posterior.

Tabela 8 – Investimentos necessários em Despesas Pré-Operacionais

<i>Itens, quantidades e valores</i>						
ITEM	DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS					SUBTOTAL
1	CONTADOR	01	R\$	500,00	R\$	500,00
2	REGISTRO DA EMPRESA	01	R\$	200,00	R\$	200,00
SUBTOTAL 6					R\$	700,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Primeiramente, o montante alocado no item 'Contador' refere-se aos ordenados gastos com os mesmos para pagamento de seus honorários, fruto dos serviços prestados para constituição da empresa e seu registro. Ademais, outros R\$ 200 serão demandados para emissão de documentos essenciais para a criação da empresa, como CNPJ e Inscrição Estadual. Neste sentido, um total de R\$ 700 deverá ser levantado para cobrir as primeiras despesas da empresa, concretizadas para seu registro e regularização nos órgãos competentes.

Por conseguinte, a análise de todos os desembolsos necessários resultado no investimento inicial demandado para criação do negócio. Item por item as saídas de caixa foram levantadas para que se tenha uma visão acurada do valor a ser integralizado pelos sócios para a abertura da empresa. Portanto, recapitulando, os desembolsos necessários totalizam R\$ 248,796, conforme análise completa das tabelas supracitadas, em resumo que pode ser visualizado abaixo.

Tabela 9 – Resumo dos investimentos iniciais necessários

<i>Itens, quantidades e valores</i>			
SUBTOTAL 1	INSTALAÇÕES	R\$	14.990,00
SUBTOTAL 2	MÓVEIS E EQUIP.	R\$	5.268,00
SUBTOTAL 3	SOFTWARES E UTEN.	R\$	3.998,00
SUBTOTAL 4	VEÍCULOS	R\$	104.020,00
SUBTOTAL 5	CAPITAL DE GIRO	R\$	120.000,00
SUBTOTAL 6	DESPESAS PRÉ	R\$	700,00
TOTAL INVESTIMENTO	SUBTOTAIS 1 A 6	R\$	248.976,00

Fonte: Elaborada pelo autor

7.6.2 Previsão de Receitas

Após a análise dos investimentos iniciais necessários para a concretização da operacionalização do negócio, cabe agora projetar as vendas para verificar o volume de movimentação da empresa e se o mesmo está condizente com os desembolsos realizados para sua criação.

Nesta etapa procurou-se projetar as vendas que se espera realizar para os primeiros cinco anos de atuação. Em relação ao primeiro ano, as receitas mensais também foram objeto de análise, tendo em mente as variações e sazonalidades que ocorrem neste período, afetando não apenas as empresas entrantes, mas também a todos os *players* do mercado. Para os anos subsequentes, a análise torna-se anualizada, prevendo uma média mensal esperada para o fluxo de vendas da empresa.

Para projetar os volumes que serão apresentados a seguir, levou-se em conta o grau de circulação dos produtos comercializados pela empresa, o ânimo do mercado nas diversas etapas do ano, os resultados alcançados pelo mercado e seu crescimento, ano após ano. Abaixo, tabela que demonstra as receitas projetadas, mensalmente, para o primeiro ano de operação do negócio.

Tabela 10 – Previsão de receitas – Ano I

PROJEÇÃO DE VENDAS - ANO I		
jan/14	R\$	67.450,00
fev/14	R\$	70.425,00
mar/14	R\$	73.250,00
abr/14	R\$	85.320,00
mai/14	R\$	90.100,00
jun/14	R\$	100.250,00
jul/14	R\$	105.670,00
ago/14	R\$	97.540,00
set/14	R\$	130.590,00
out/14	R\$	112.000,00
nov/14	R\$	125.700,00
dez/14	R\$	141.705,00
TOTAL	R\$	1.200.000,00
MÉDIA MENSAL	R\$	100.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Para os anos seguintes, projetou-se aumentos nos níveis de venda, em decorrência da expansão da empresa, seu crescimento natural, o aumento da penetração do negócio no mercado, sua institucionalização e também pelo aumento de vendas no varejo, que amplia o consumo e a demanda dos atacadistas.

Tabela 11 – Variações anuais em volume de receitas

ANO		RECEITA BRUTA	VARIAÇÃO ANUAL
ANO I	R\$	1.200.000,00	-
ANO II	R\$	1.290.000,00	7,50%
ANO III	R\$	1.419.000,00	10,00%
ANO IV	R\$	1.582.185,00	11,50%
ANO V	R\$	1.772.047,20	12,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

Percebe-se que o incremento das receitas totais da empresa é significativo. Esta previsão se origina e enraíza-se na projeção de crescimento da penetração do negócio no mercado, um dos principais objetivos dos sócios para com a empresa. Ademais, conforme ressaltado na seção 'Análise do Ramo de Atuação', os resultados vislumbrados pelas empresas do setor atacadista têm sido significativos, conquistando relevantes crescimentos reais ano após ano. A expansão do comércio varejista e a atual postura da indústria, que avança firmemente no uso de intermediários para tornar a cadeia de suprimentos mais eficiente, evocam estas considerações e apresentam severa influência nas vendas projetadas.

7.6.3 Previsão de Despesas e Custos Variáveis

Após a análise das entradas de caixa previstas, materializadas através das receitas obtidas com a comercialização do mix de produtos desenvolvido pela empresa, cabe agora analisar as saídas de caixa, em termos de despesas e custos variáveis, com vistas a criar as bases para formulação da previsão do fluxo de caixa oriundo da operacionalização do negócio. As tabelas a seguir apresentam reflexo também no Demonstrativo do Resultado do Exercício, o qual será foco de análise mais adiante.

Primeiramente, as despesas. A tabela abaixo apresenta demonstrativo da projeção de saídas de caixa mensal para administração da empresa e manutenção do negócio.

Tabela 12 – Projeção das despesas mensais

DESpesas		
Telefone	R\$	135,00
Internet	R\$	90,00
Água	R\$	25,00
Luz	R\$	37,00
Material de Escritório	R\$	200,00
Assinatura Software	R\$	93,00
Assinatura Sistema Segurança	R\$	70,00
Contador	R\$	300,00
Manutenções - Frota	R\$	750,00
Combustível	R\$	800,00
Salários - Funcionários	R\$	4.400,00
TOTAL	R\$	6.900,00

Fonte: Elaborada pelo autor

As contas ‘telefone’ e ‘internet’ poderiam ser concatenadas, dada que a assinatura do serviço é única, mas foram desaglutinadas para apresentar seus valores individuais. Quanto à primeira, há, ainda, a incidência da adesão ao serviço de transferência de chamada: esta facilidade possibilita que, quando o telefone fixo não for atendido até o terceiro toque, haja a transferência da ligação para outro telefone, preferencialmente móvel.

Água e luz, por sua vez, representam a média dos gastos esperados com estas despesas ao longo do ano, levando em consideração o tamanho do imóvel – depósito e escritório – que será utilizado e a demanda por estes serviços. Material de escritório refere-se às saídas usuais para aquisição de suprimentos necessários para manutenção da administração. Na sequência, a assinatura do software refere-se ao desembolso mensal gerado pela aquisição do sistema de Nfe, Controle de Estoque e CRM, e refere-se à cobrança realizada pela empresa em decorrência das atualizações do sistema e do suporte técnico.

A assinatura do sistema de segurança, por sua vez, faz menção aos gastos com o monitoramento e manutenção do sistema de alarme, que será contratado para proteger o escritório e especialmente o estoque. A conta ‘Contador’ refere-se

ao pagamento dos honorários cobrados por este profissional para realização dos serviços contábeis para a empresa.

Em termos de manutenção da frota, prevê-se uma média dos gastos referentes às revisões periódicas a serem realizadas – para além das exigidas pela montadora – e os gastos relacionados à troca de peças, quando necessário. Em termos de combustível, a projeção baseia-se no consumo médio de diesel por parte do furgão e de gasolina por parte da camionete de pequeno porte. Por último, os salários dos funcionários envolvem o pagamento dos profissionais contratados para realização das entregas e organização do estoque, conforme supracitado no Plano Operacional.

Na sequência, cabe analisar os desembolsos oriundos de custos variáveis. No caso da Conte Distribuidora e Atacado, este conceito está centrado nas comissões a serem pagas sobre as vendas aos vendedores que a realizaram. A tabela abaixo apresenta os desembolsos oriundos do comissionamento destes profissionais, os quais referem-se a 3,0% das Receitas realizadas, conforme política da empresa.

Tabela 13 – Custos Variáveis: comissão dos vendedores

		CUSTO VARIÁVEL						
		Mês 1	Mês 12	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Receitas Realizadas	R\$	100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.290.000,00	R\$ 1.419.000,00	R\$ 1.582.185,00	R\$ 1.772.047,20
Comissões (3,0%)	R\$	3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 38.700,00	R\$ 42.570,00	R\$ 47.465,55	R\$ 53.161,42

Fonte: Elaborada pelo autor

Como se pode perceber na imagem acima, todas as vendas serão comissionadas. Ainda que a receita seja realizada através do televendas, a bonificação será direcionado ao vendedor que realizou o cadastro do cliente, premiando o colaborador pelo esforço realizado para apresentação da empresa e introdução da mesma no leque de opções do cliente. Se, porventura, a venda realizada por telefone seja a primeira compra de determinado estabelecimento, ainda não cadastrado no banco de dados da empresa, um vendedor será alocado para realizar as visitas periódicas necessárias, de acordo com a divisão de regiões e bairros realizada junto à equipe de vendas.

7.6.4 Fluxo de Caixa

Após realizar a previsão das receitas, representando a totalidade das entradas de caixas, e simular as despesas e custos variáveis oriundas das atividades da empresa, é possível, com estas informações, projetar os fluxos de caixa da empresa, contemplando todas as entradas e saídas de capital, sendo a diferença entre estas duas grandezas os saldos monetários que se espera obter quando da operação da empresa. Abaixo, ilustração do Fluxo de Caixa projetado aos moldes do modelo proposto por Dolabela (2008).

Tabela 14 – Projeção de Fluxo de Caixa

Projeção de Fluxo de Caixa							
ITEM	DESCRIÇÃO	(*)	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
1	Investimento Inicial	-R\$ 248.976,00					
2	Saldo de Caixa Inicial		R\$ 10.000,00				
3	Receitas - Vendas		R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.290.000,00	R\$ 1.419.000,00	R\$ 1.582.185,00	R\$ 1.772.047,20
4	Compras - Estoque		-R\$ 1.025.641,03	-R\$ 1.075.000,00	-R\$ 1.158.367,35	-R\$ 1.265.748,00	-R\$ 1.395.312,76
5	Comissão Vendedores		-R\$ 36.000,00	-R\$ 38.700,00	-R\$ 42.570,00	-R\$ 47.465,55	-R\$ 53.161,42
6	Pró-Labore		-R\$ 36.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
7	Despesas operacionais		-R\$ 82.800,00	-R\$ 86.940,00	-R\$ 91.287,00	-R\$ 95.851,35	-R\$ 100.643,92
7.1	Telefone		-R\$ 1.620,00	-R\$ 1.701,00	-R\$ 1.786,05	-R\$ 1.875,35	-R\$ 1.969,12
7.2	Internet		-R\$ 1.080,00	-R\$ 1.134,00	-R\$ 1.190,70	-R\$ 1.250,24	-R\$ 1.312,75
7.3	Água		-R\$ 300,00	-R\$ 315,00	-R\$ 330,75	-R\$ 347,29	-R\$ 364,65
7.4	Luz		-R\$ 444,00	-R\$ 466,20	-R\$ 489,51	-R\$ 513,99	-R\$ 539,68
7.5	Material Escritório		-R\$ 2.400,00	-R\$ 2.520,00	-R\$ 2.646,00	-R\$ 2.778,30	-R\$ 2.917,22
7.6	Assinatura Software		-R\$ 1.116,00	-R\$ 1.171,80	-R\$ 1.230,39	-R\$ 1.291,91	-R\$ 1.356,50
7.7	Assinatura Sistema Segurança		-R\$ 840,00	-R\$ 882,00	-R\$ 926,10	-R\$ 972,41	-R\$ 1.021,03
7.8	Contador		-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.780,00	-R\$ 3.969,00	-R\$ 4.167,45	-R\$ 4.375,82
7.9	Manutenções - Veículos		-R\$ 9.000,00	-R\$ 9.450,00	-R\$ 9.922,50	-R\$ 10.418,63	-R\$ 10.939,56
7.10	Combustível		-R\$ 9.600,00	-R\$ 10.080,00	-R\$ 10.584,00	-R\$ 11.113,20	-R\$ 11.668,86
7.11	Salários - Funcionários		-R\$ 52.800,00	-R\$ 55.440,00	-R\$ 58.212,00	-R\$ 61.122,60	-R\$ 64.178,73
8	Previsão Impostos		-R\$ 27.360,00	-R\$ 29.412,00	-R\$ 32.353,20	-R\$ 36.073,82	-R\$ 40.402,68
9	Fluxo do Período	-R\$ 248.976,00	-R\$ 7.801,03	R\$ 59.948,00	R\$ 94.422,45	R\$ 137.046,28	R\$ 182.526,43
10	Saldo Acumulado de Caixa	-R\$ 248.976,00	-R\$ 246.777,03	-R\$ 186.829,03	-R\$ 92.406,57	R\$ 44.639,71	R\$ 227.166,14

Fonte: Elaborada pelo autor

O fluxo de caixa foi projetado para um horizonte de cinco anos. Quando do início das atividades, um aporte de R\$ 120.000 está previsto, sob a forma de capital de giro, conforme explicitado anteriormente na seção 'Investimentos Iniciais'. Entretanto, o valor integralizado em caixa constitui-se de R\$ 10.000, de modo que

apenas este valor é considerado quando da previsão das movimentações de caixa. Percebe-se que, ao final do segundo ano, o fluxo de caixa já se torna positivo.

Quanto à depreciação dos veículos e do imóvel, cabe ressaltar que a mesma representa uma grandeza contábil, que deve ser considerada quando da apuração dos resultados do exercício e consolidação do Balanço Patrimonial. Entretanto, conforme convenção financeira, entendendo que a mesma não representa uma saída efetiva de caixa, esta deve ser somada às movimentações para real apuração do fluxo de caixa do período, que considera apenas as entradas e saídas efetivas de caixa. Deste modo, a mesma pode ser desconsiderada quando da apuração do fluxo de capital, uma vez que não representa uma movimentação financeira efetiva.

No que tange aos pró-labores a serem pagos aos sócios, os mesmos representam a quantia negociada como suficiente para que os mesmos possam obter renda suficiente enquanto o negócio atinge sua maturação e consolida-se financeiramente. Neste sentido, nos doze primeiros meses de atuação, R\$ 1.500,00 serão destinados a cada um dos proprietários; após este período, percebe-se que para os anos seguintes a projeção do fluxo de caixa apresenta valores positivos, de modo que os excedentes poderão começar a ser divididos conforme as cotas de cada um, evitando a necessidade de previsão de valores fixos a serem distribuídos como fonte de renda aos interessados.

Ademais, para melhor prever as necessidades de capital de giro da empresa, os prazos médios de pagamento foram analisados. A intenção é perceber de que forma a receita efetivamente irá se converter em entrada de caixa, o que impulsiona e racionaliza ainda mais a projeção da necessidade de capital de giro. Na página a seguir, representação da proporcionalidade dos prazos de recebimento das vendas realizadas.

Tabela 15 – Projeção do prazo de pagamento das despesas mensais

Prazo Médio de Recebimento	
À Vista	20%
7 dias	35%
14 dias	15%
21 dias	15%
30 dias	15%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme supracitado, o fornecimento de prazo de pagamento aos clientes será progressivo, de acordo com sua capacidade de liquidar suas dívidas demonstradas ao longo de suas sucessivas compras. Principalmente em decorrência da emissão de boletos bancários, o prazo médio de pagamento se concentrará em até 7 dias, além do um quinto de vendas liquidados quando da entrega. Entretanto, o prazo de pagamento a ser concedido pode chegar a até 30 dias, para os clientes com maior frequência de compra e melhores níveis de adimplência.

7.6.5 Demonstrativo dos Resultados do Exercício

Após a apuração do fluxo de capital real decorrente das atividades da empresa, é cabível também estimar os movimentos contábeis gerados pela operação do negócio. Esta análise é de extrema relevância, uma vez que determina o montante em impostos a ser recolhido, bem como apresenta influência quando da consolidação do Balanço Patrimonial da empresa, que será foco de análise mais a frente.

Novamente, o horizonte de tempo considerado foi de cinco anos, planejando, ano após ano, as receitas realizadas, as deduções a serem consideradas em termos de devoluções e perdas, a margem de lucro obtida com a comercialização dos produtos, bem como as despesas e custos variáveis vislumbrados. O total de movimentações resulta no lucro contábil do período.

Tabela 16 – Demonstrativo dos Resultados dos Exercícios

Demonstrativo do Resultado do Exercício									
ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Receita Bruta de Vendas	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.290.000,00	R\$ 1.419.000,00	R\$ 1.582.185,00	R\$ 1.772.047,20	R\$ 7.263.232,20
2	(-) Deduções	-R\$ 2.165,00	-R\$ 2.165,00	-R\$ 25.980,00	-R\$ 27.928,50	-R\$ 30.721,35	-R\$ 34.254,31	-R\$ 38.364,82	-R\$ 157.248,98
3	Receita Líquida de Vendas	R\$ 97.835,00	R\$ 97.835,00	R\$ 1.174.020,00	R\$ 1.262.071,50	R\$ 1.388.278,65	R\$ 1.547.930,69	R\$ 1.733.682,38	R\$ 7.105.983,22
4	(-) Custo dos Produtos Vendidos	-R\$ 84.853,63	-R\$ 84.853,63	-R\$ 1.018.243,53	-R\$ 1.079.497,91	-R\$ 1.184.968,68	-R\$ 1.318.487,50	-R\$ 1.452.497,70	-R\$ 6.053.695,33
5	Margem de Contribuição	R\$ 12.981,37	R\$ 12.981,37	R\$ 155.776,47	R\$ 182.573,59	R\$ 203.309,97	R\$ 229.443,19	R\$ 281.184,67	R\$ 1.052.287,90
6	(-) Despesas Operacionais	-R\$ 9.150,00	-R\$ 9.150,00	-R\$ 109.800,00	-R\$ 113.550,00	-R\$ 118.522,50	-R\$ 124.575,68	-R\$ 131.487,05	-R\$ 386.735,22
6.1	Despesas administrativas	-R\$ 850,00	-R\$ 850,00	-R\$ 10.200,00	-R\$ 10.710,00	-R\$ 11.245,50	-R\$ 11.807,78	-R\$ 12.398,16	-R\$ 56.361,44
6.2	Despesas Gerais	-R\$ 900,00	-R\$ 900,00	-R\$ 10.800,00	-R\$ 11.340,00	-R\$ 11.907,00	-R\$ 12.502,35	-R\$ 13.127,47	-R\$ 59.676,82
6.3	Salários funcionários	-R\$ 4.400,00	-R\$ 4.400,00	-R\$ 52.800,00	-R\$ 52.800,00	-R\$ 52.800,00	-R\$ 52.800,00	-R\$ 52.800,00	-R\$ 52.800,00
6.4	Comissão - Vendedores	-R\$ 3.000,00	-R\$ 3.000,00	-R\$ 36.000,00	-R\$ 38.700,00	-R\$ 42.570,00	-R\$ 47.465,55	-R\$ 53.161,42	-R\$ 217.896,97
7	Resultado Operacional - Antes IR	R\$ 3.831,37	R\$ 3.831,37	R\$ 45.976,47	R\$ 69.023,59	R\$ 84.787,47	R\$ 104.867,52	R\$ 149.697,63	R\$ 454.352,67
8	(-) IR 15,00%	-R\$ 574,71	-R\$ 574,71	-R\$ 6.896,47	-R\$ 10.353,54	-R\$ 12.718,12	-R\$ 15.730,13	-R\$ 22.454,64	-R\$ 68.152,90
9	Lucro Líquido	R\$ 3.256,67	R\$ 3.256,67	R\$ 39.080,00	R\$ 58.670,05	R\$ 72.069,35	R\$ 89.137,39	R\$ 127.242,98	R\$ 386.199,77

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados alcançados diferem de maneira considerável do fluxo de caixa projetado, o que gera informações importantes e corrobora com a definição de que a movimentação em termos contábeis e em termos reais são divergentes e representam grandezas diferentes.

7.6.6 Previsão de Impostos

Conforme anteriormente citado, mais precisamente na seção 'Descrição Legal da Empresa', o sistema de tributação adotado é o de Lucro Presumido. Neste sentido, a elaboração do DRE auxilia na previsão das movimentações contábeis do negócio; entretanto, a apuração dos impostos e contribuições a serem recolhidos é simplificado neste método de tributação. Conforme definição legal citada anteriormente, o IR é definido através da aplicação da alíquota de 15% sobre uma margem de lucro de 8% sobre as vendas. A CSSL, por sua vez, segue a mesma lógica, mas aplica uma alíquota de 9% sobre uma margem de 12% referente às receitas realizadas.

Desta forma, projetam-se os seguintes montantes a serem recolhidos em termos de impostos, conforme tabela a seguir.

Tabela 17 – Previsão de recolhimento de Impostos

<i>Previsão de Impostos - Lucro Presumido</i>							
ITEM	DESCRIÇÃO	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Receita Bruta de Vendas	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.290.000,00	R\$ 1.419.000,00	R\$ 1.582.185,00	R\$ 1.772.047,20	R\$ 7.263.232,20
2	Lucro Presumido IR (Margem de 8%)	R\$ 96.000,00	R\$ 103.200,00	R\$ 113.520,00	R\$ 126.574,80	R\$ 141.763,78	R\$ 581.058,58
3	IR (15%)	-R\$ 14.400,00	-R\$ 15.480,00	-R\$ 17.028,00	-R\$ 18.986,22	-R\$ 21.264,57	-R\$ 87.158,79
4	Lucro Presumido CSSL (Margem de 12%)	R\$ 144.000,00	R\$ 154.800,00	R\$ 170.280,00	R\$ 189.862,20	R\$ 212.645,66	R\$ 871.587,86
5	CSSL (9%)	-R\$ 12.960,00	-R\$ 13.932,00	-R\$ 15.325,20	-R\$ 17.087,60	-R\$ 19.138,11	-R\$ 78.442,91
6	Totais de Impostos	-R\$ 27.360,00	-R\$ 29.412,00	-R\$ 32.353,20	-R\$ 36.073,82	-R\$ 40.402,68	-R\$ 165.601,69

Fonte: Elaborada pelo autor

7.6.7 Balanço Patrimonial

Após a análise de toda a movimentação contábil da empresa torna-se possível estabelecer uma previsão da consolidação do Balanço Patrimonial da mesma quando de seu primeiro ano de atuação. Tal projeção encontra-se ilustrada na página a seguir.

O Capital Social consolidado da empresa será de R\$ 248.976,00. O patrimônio total da empresa alcançará um patamar de R\$ 662.720,00, considerando a totalidade de seus ativos (aplicações), suas dívidas (capital de terceiros) e capital próprio.

A totalidade dos ativos circulantes, líquidos ou com vencimento de até um ano, representa um montante de R\$ 528.000,00; considerando que as dívidas de curto prazo da empresa, com vencimento de até um ano a contar da data da consolidação do balanço (passivo circulante) alcançam menos de R\$ 326.000,00, percebe-se um bom indício da saúde financeira da empresa: os direitos de curto prazo da empresa superam, consideravelmente, o montante de suas dívidas de curto prazo – tal constatação é de extrema relevância, pois atesta que, se houver o intuito de saldar todas suas dívidas circulantes, o negócio poderá fazê-lo apenas

com seus bens circulantes, sem necessitar fazer uso de fontes ou aplicações de longo prazo (não circulantes).

Cabe observar que, em termos de financiamento, tal dívida refere-se ao montante utilizado para efetuar a compra do furgão que, ao lado da caminhonete, irá compor a frota de veículos da empresa. Considerando que planeja-se realizar tal financiamento em 36 parcelas iguais, há montantes circulantes e não circulantes, cuja soma totaliza o valor do veículo comprado com capital de terceiros.

Tabela 18 – Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial			
Ativos		Passivos	
Circulante		Circulante	
Caixa	R\$ 10.000,00	Financiamentos	R\$ 24.706,67
Estoque de Produtos	R\$ 110.000,00	Salários a pagar	R\$ 52.800,00
Duplicatas a Receber	R\$ 408.000,00	Impostos e Contribuições	R\$ 169.058,88
Total	R\$ 528.000,00	Fornecedores	R\$ 77.000,00
		Contas a pagar	R\$ 1.685,12
		Total	R\$ 325.250,67
Permanente		Não-Circulante	
Imobilizado	R\$ 30.000,00	Financiamentos de Longo Prazo	R\$ 49.413,33
Veículos	R\$ 104.020,00		
Diferido	R\$ 700,00		
Total	R\$ 134.720,00	Patrimônio Líquido	
		Capital Social	R\$ 248.976,00
		Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$ 39.080,00
		Total	R\$ 288.056,00
ATIVO	R\$ 662.720,00	PASSIVO + PL	R\$ 662.720,00

Fonte: Elaborada pelo autor

7.6.8 Ponto de Equilíbrio

O *break-even point*, termo em inglês para ponto de equilíbrio, representa o nível de vendas no qual, através da apuração de todas as entradas e saídas decorrentes da atividade, o fluxo de caixa líquido é nulo. Neste sentido, denota o volume mínimo de comercialização que uma empresa deve atingir para evitar prejuízos.

Desta forma, tendo por base os custos fixos e as despesas projetadas, os custos variáveis envolvidos e a previsão de impostos realizada de acordo com a

legislação do sistema de tributação de Lucro Presumido, torna-se possível estimar qual patamar de receita produz um fluxo de caixa que anula o total de entradas com o total de saídas. Com as informações apuradas e apresentadas anteriormente, é possível estabelecer o ponto de equilíbrio para o horizonte de cinco anos de planejamento, conforme tabela abaixo.

Tabela 19 – Ponto de Equilíbrio

ITEM	DESCRIÇÃO	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
1	Receitas - Vendas	R\$ 1.284.336,19	R\$ 763.524,59	R\$ 697.521,05	R\$ 651.164,06	R\$ 629.817,96
2	Compras - Estoque	-R\$ 1.097.723,24	-R\$ 636.270,49	-R\$ 569.404,94	-R\$ 520.931,25	-R\$ 495.919,65
3	Comissão Vendedores	-R\$ 38.530,09	-R\$ 22.905,74	-R\$ 20.925,63	-R\$ 19.534,92	-R\$ 18.894,54
4	Pró-Labore	-R\$ 36.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5	Despesas operacionais	-R\$ 82.800,00	-R\$ 86.940,00	-R\$ 91.287,00	-R\$ 95.851,35	-R\$ 100.643,92
5.1	Telefone	-R\$ 1.620,00	-R\$ 1.701,00	-R\$ 1.786,05	-R\$ 1.875,35	-R\$ 1.969,12
5.2	Internet	-R\$ 1.080,00	-R\$ 1.134,00	-R\$ 1.190,70	-R\$ 1.250,24	-R\$ 1.312,75
5.3	Água	-R\$ 300,00	-R\$ 315,00	-R\$ 330,75	-R\$ 347,29	-R\$ 364,65
5.4	Luz	-R\$ 444,00	-R\$ 466,20	-R\$ 489,51	-R\$ 513,99	-R\$ 539,68
5.5	Material Escritório	-R\$ 2.400,00	-R\$ 2.520,00	-R\$ 2.646,00	-R\$ 2.778,30	-R\$ 2.917,22
5.6	Assinatura Software	-R\$ 1.116,00	-R\$ 1.171,80	-R\$ 1.230,39	-R\$ 1.291,91	-R\$ 1.356,50
5.7	Assinatura Sistema Segurança	-R\$ 840,00	-R\$ 882,00	-R\$ 926,10	-R\$ 972,41	-R\$ 1.021,03
5.8	Contador	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.780,00	-R\$ 3.969,00	-R\$ 4.167,45	-R\$ 4.375,82
5.9	Manutenções - Veículos	-R\$ 9.000,00	-R\$ 9.450,00	-R\$ 9.922,50	-R\$ 10.418,63	-R\$ 10.939,56
5.10	Combustível	-R\$ 9.600,00	-R\$ 10.080,00	-R\$ 10.584,00	-R\$ 11.113,20	-R\$ 11.668,86
5.11	Salários - Funcionários	-R\$ 52.800,00	-R\$ 55.440,00	-R\$ 58.212,00	-R\$ 61.122,60	-R\$ 64.178,73
6	Impostos - Lucro Presumido	-R\$ 29.282,87	-R\$ 17.408,36	-R\$ 15.903,48	-R\$ 14.846,54	-R\$ 14.359,85
7	Fluxo do Período	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Recapitulando os níveis de vendas projetados anteriormente, percebe-se que apenas no primeiro ano de atuação o negócio é incapaz de atingir um nível de vendas que evite um fluxo de caixa líquido negativo. Nos demais períodos analisados, as vendas projetadas superam o *break-even point*, de modo que o fluxo de caixa resultante destas operações é positivo, uma vez que as entradas de caixa superam as saídas totais necessárias para alavancar este nível de vendas.

Por conseguinte, é possível inferir que o primeiro ano é uma fase onde ainda são feitos investimentos no negócio, na medida em que as saídas de caixa superam as entradas, no intuito de alçar a empresa e criar o alicerce para seu crescimento.

Nos anos seguintes, as vendas projetadas já demonstram que o negócio será capaz de cobrir todas as despesas e custos envolvidos, iniciando a fase de retorno do investimento, sinalizada pelos fluxos de caixa positivos ao final de cada ano.

7.6.9 Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno

Para estimar o Valor Presente Líquido (VPL) dos fluxos de caixa e gerar informação acerca da viabilidade financeira do negócio, teve-se que, em primeiro lugar, definir a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) exigida por parte dos sócios. Analisando o valor do dinheiro no tempo e os riscos inerentes ao projeto, estabeleceu-se 12,5% a.a como taxa adequada para realizar o processo de desconto, tida como o mínimo exigido, em termos de retorno, por parte dos proprietários. De posse desta grandeza, foi possível descontar os fluxos de caixa demonstrados anteriormente, conforme tabela a seguir.

Tabela 20 – Fluxos de Caixa Descontados

<i>ANO</i>		<i>FLUXO DE CAIXA</i>	<i>FLUXO DESCONTADO</i>	<i>FLUXO ACUMULADO</i>
0	-R\$	248.976,00	-R\$ 248.976,00	-R\$ 248.976,00
1	-R\$	7.801,03	-R\$ 6.934,25	-R\$ 255.910,25
2	R\$	59.948,00	R\$ 47.366,32	-R\$ 208.543,92
3	R\$	94.422,45	R\$ 66.315,91	-R\$ 142.228,02
4	R\$	137.046,28	R\$ 85.557,32	-R\$ 56.670,70
5	R\$	182.526,43	R\$ 101.289,20	R\$ 44.618,51

Fonte: Elaborada pelo autor

Portanto, ao aplicar a TMA para realizar o desconto dos fluxos, considerando o valor do dinheiro no tempo e os riscos mensurados para o negócio, o saldo resultante é positivo, de R\$ 44.618,51. Neste sentido, uma vez aplicada a regra de análise do VPL, percebe-se que um fluxo acumulado maior que zero denota viabilidade e atratividade do projeto. Conseqüentemente, esta medida dá indícios de viabilidade para a implantação da Conte Distribuidora e Atacado.

Para facilitar o entendimento destes resultados, uma expressão visual pode ser utilizada. O gráfico na página a seguir demonstra os Valores Presentes Líquidos Obtidos ao se aplicar diferentes taxas para desconto dos fluxos, conforme pode ser verificado pela concepção da curva.

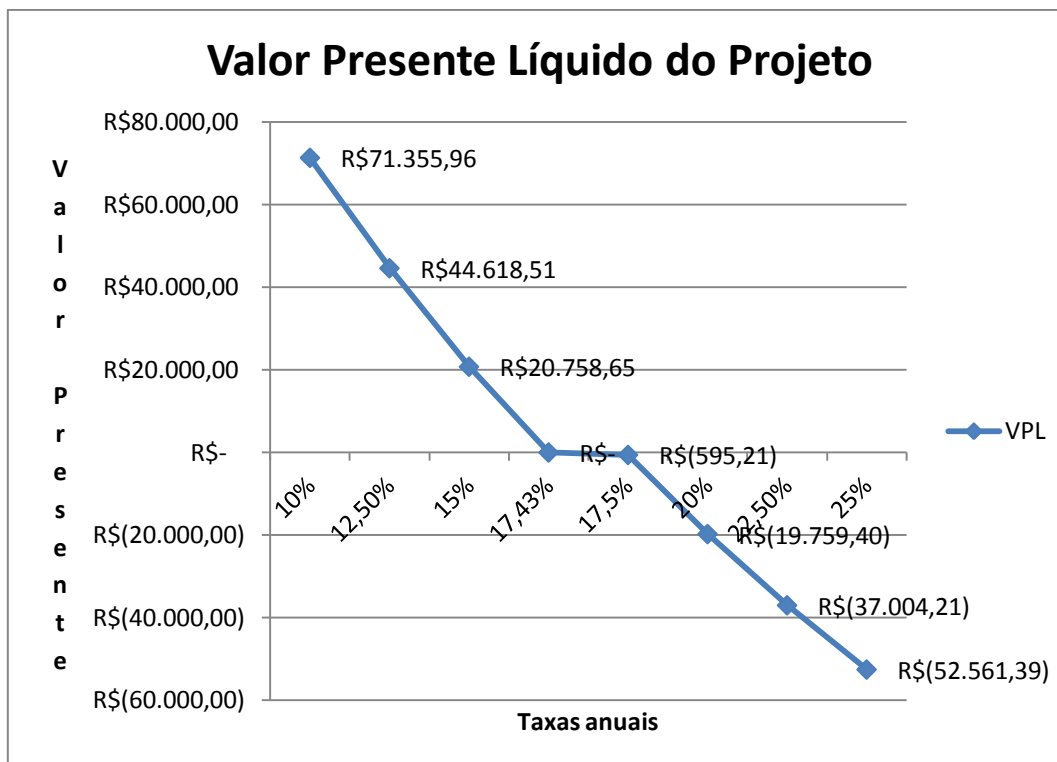


Gráfico 2 – Curva de Valor Presente Líquido

Fonte: Elaborado pelo autor

Por conseguinte, é perceptível que, aplicando a TMA - ou qualquer outra taxa inferior - o valor resultante desta operação de desconto gera um fluxo acumulado positivo, o que ressalta a viabilidade do projeto. Deste modo, esta análise aponta para atratividade do projeto.

Na sequência, outra medida a ser analisada refere-se à TIR do projeto. Conforme mencionado anteriormente, esta é a taxa que representa o ponto de ruptura da operação de desconto dos fluxos: ao aplicá-la, o fluxo líquido acumulado será nulo – ademais, qualquer taxa menor que seja utilizada resultará em VPL positivo; ao contrário, se a operação for realizada valendo-se de uma taxa de desconto superior à TIR o valor presente do projeto será negativo.

A análise do Gráfico 2 permite inferir que a TIR do projeto é de 17,43% a.a., uma vez que é neste ponto em que há o corte do eixo das abscissas, representando um VPL nulo. Tendo em mente que a TMA é de 12,5% a.a., percebe-se que a TIR é superior à TMA, o que, mais uma vez, denota viabilidade e atratividade do projeto, conforme o conceito de taxa interna de retorno.

Ainda analisando o fluxo de caixa descontado acumulado, percebe-se que o período de *payback* descontado, tempo necessário para que os resultados líquidos

gerados compensem o investimento realizado (considerando o valor do dinheiro no tempo), situa-se em, aproximadamente, 4 anos e 7 meses. Um período um tanto quanto extenso, tendo em mente que, quanto mais distante um ponto no tempo, maior o risco associado à sua concretização, embora não exagerado quando considerado a magnitude do aporte realizado. Neste sentido, tendo em mente que o período almejado pelos sócios é de 5 anos, esta medida também aponta para a viabilidade do projeto.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo acima apresentado mostra-se relevante para capacitar o autor na prática do empreendedorismo. Através da coleta de dados, primários e secundários, e a consolidação do Plano de Negócios foi possível conceber uma visão ampla e dinâmica do mercado em que se pretende inserir a empresa, dotando o autor de informações e conhecimentos de extrema relevância para o exercício do posto de gestor do negócio. Tal fato realça a potencialidade da ferramenta em questão, principalmente tendo-se em mente as funções precípuas dos administradores e a alta taxa de mortalidade dos novos negócios no Brasil.

Após a análise das diversas seções do Plano e dos indicadores financeiros desenvolvidos é possível afirmar que o modelo de negócio proposto é viável. A análise do mercado salienta diversas oportunidades para empresas já estabelecidas e igualmente para os novos entrantes. Ademais, os pontos fracos percebidos na concorrência demonstram que há espaço para uma nova empresa no mercado, que seja capaz de atender os pequenos e médios varejistas com mais eficiência e melhor condicionada às suas necessidades. O positivo Valor Presente Líquido dos fluxos de caixa e a Taxa Interna de Retorno acima do exigido delimitam a viabilidade financeira do negócio, corroborada pela análise do *payback* descontado, que também aponta para a aplicabilidade do projeto.

Para atingir as metas e os resultados projetados neste Plano de Negócios é deveras importante que todas suas preconizações sejam implementadas de maneira rigorosa. Ademais, é relevante que os resultados sejam acompanhados proximamente pelos gestores, visando a perceber se o negócio avança conforme o projetado. Por último, é necessário seguir a recomendação da literatura e atualizar constantemente este documento, para adequá-lo às mudanças constantes de um ambiente cada vez mais instável.

Neste sentido, o objetivo geral da presente monografia foi atingido, uma vez que foi, de fato, verificado a viabilidade de abertura de uma empresa fornecedora de produtos mercadistas para o pequeno e médio varejo da Zona Sul de Porto Alegre. Ademais, o objetivo específico 3.2.a, descrever o ramo de atuação, foi alcançado na seção 7.3, onde é caracterizado o mercado em que se pretende atuar; os objetivos 3.2.b e 3.2.c foram concretizados na seção 7.4, o Plano de Marketing, onde são

apresentadas informações sobre a clientela e suas necessidades, bem como acerca dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos decorrentes de sua atuação no mercado; o objetivo específico 3.2.d é tangibilizado na seção 7.5, o Plano Financeiro, em que se apresenta a projeção dos fluxos de caixa da empresa, bem como a análise de viabilidade financeira decorrente da aplicação de índices baseados nestas projeções; por último, o objetivo 3.2.e é alcançado na totalidade da seção 7, o Plano de Negócios, onde se elabora este documento com vistas a descrever o negócio e compreender as possibilidades de atuação da empresa em atuar no mercado, delimitando que a mesma é viável e passível de implantação.

Por conseguinte, cabe afirmar que o presente trabalho foi bastante relevante para a validação do modelo de negócio proposto e o norteamento de suas atividades, servindo, neste sentido, como validador da ideia proposta, fonte de tomada de decisão para criação da empresa e um efetivo guia para os futuros sócios na condução da mesma. Com a confecção desta ferramenta tornou-se possível verificar a viabilidade de implantação da Conte Distribuidora e Atacado, obter informações e dados acerca do mercado, dos concorrentes, dos fornecedores e da clientela da empresa e, de posse deste conhecimento e desta visão integrada da empresa, traçar as melhores estratégias para alcançar os resultados almejados.

Enquanto sugestão para estudos futuros, aconselha-se a ampliação dos sujeitos da pesquisa, para que seja possível abarcar também os industriários no processo de coleta de dados. Ademais, sugere-se que a área geográfica de análise seja expandida, na medida em que o presente trabalho focou-se apenas na Zona Sul de Porto Alegre, área de atuação da empresa estudada, de modo que os resultados obtidos não podem ser generalizados para todo o segmento, nem mesmo para qualquer outra localidade. Com vistas a validar o modelo de negócio para outras regiões ou ainda para um espaço geográfico maior, a área estudada deve ser ampliada, para que informações mais acuradas acerca destas outras zonas sejam coletadas e consideradas quando da confecção do Plano de Negócios.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES (ABAD). **Ranking ABAD NIELSEN**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/dados/ranking.shtml>> Acesso em: 23 de julho de 2013.

ABRAMS, Rhonda M. **Business Plan: segredos e estratégias para o sucesso**. Tradução: Andréa Dell'Amore Santos, Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Ed. Érica, 1994.

ADVANCED FINANCIAL NETWORK (ADFN). **Comércio atacado**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://br.advfn.com/mundo/brasil/setores/comercio-atacado>>. Acesso em: 22 maio 2013.

BRASIL. **Lei nº 8.383/1991**. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8383.htm> Acesso em: 10 de agosto de 2013.

BRASIL. **Regulamento do Imposto de Renda – RIR/99**, 1999. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/default.htm>> Acesso em: 10 de agosto de 2013.

BRASIL. **Lei nº 10.406/2002**. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm> Acesso em: 10 de agosto de 2013.

CÂMARA BRASILEIRA DO COMÉRCIO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS (CBCGAL). **Relatório Anual – 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.cnc.org.br/cnc/atuacao-da-cnc/camaras-brasileiras-do-comercio/relatorios/2012>> Acesso em: 23 de julho de 2013.

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

COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Márcia da Silva. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. **Rev. Bras. Ci. Soc.** [online], vol.20, n.59, p. 111-131, 2005.

DAL ZOT, Wili. **Matemática Financeira**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

D'AMBRÓSIO, Daniela. **Remuneração variável ganha espaço no mercado**. Disponível em < <http://www.jsmnet.com/clippings/C0828c1.htm>> Acesso em 11 de novembro de 2012.

DE VRIES, Manfred F. R. Kets. The dark side of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, 1985.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa – uma ideia, uma paixão e um plano de negócios**: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNLEAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideia em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

ELISEU, M. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1996.

ENDEAVOR. **Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras**. São Paulo, 2012.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n. 2, p. 05-28, abril/junho 1999.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?** Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Brasil empreendedor em números.** GEM, 2010.

HASHIMOTO, Marcos. O “lado negro” do empreendedor. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 2012. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI319598-17141,00-O+LADO+NEGRO+DO+EMPREENDEDOR.html>> Acesso em: 25 de abril 2013.

HENKOFF, Ronald. Delivering the goods. **Fortune**, p. 64-78, 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores comerciais.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>> Acesso em: 15 de outubro de 2013.

INHESTA, Suzana. Atacadistas preveem faturamento até 5% maior em 2013. **Estadão**, São Paulo, 29 abril 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,atacadistas-preveem-faturamento-ate-5-maior-em-2013,152248,0.htm>>. Acesso em: 23 de agosto de 2013.

JUCIUS, Michael. **Administração de pessoal.** São Paulo: Saraiva, 1983.

KHERMOUCH, Gherry. Third Places. **Brandweek**, p. 36-40, 1995.

KOSELKA, Rita. Distribution revolution. **Forbes**, p. 54-62, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOCKWOOD, Franck S.; TEASLEY, Russel; CARLAND, JoAnn C.; CARLAND, James W. **An examination of the power of the dark side of entrepreneurship**. Western Carolina University, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Pedro Valentim; AGUIAR, Danilo Rolim Dias de. **Comercialização de Produtos Agrícolas**. São Paulo: Editora USP, 1993.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELCHER, Richard A. The middlemen stay on the march. **Businessweek**, p.87, 1995.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

NETO, Arlindo Araújo de Souza; SANTOS, Flávia Leão Alves; OLIVEIRA, Nailton Almeida de; SOARES, Sabrina Aparecida; MENDONÇA, Valéria. **Análise do mercado atacadista sob a ótica do modelo de Porter**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/analise-do-mercado-atacadista-sobre-a-otica-do/2324/>>; Acesso em: 13/10/2013

NOGUEIRA, Euler. **Zoneamento de Vendas**. Fortaleza: ISES/UVA, 2007. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/eulernogueira/zoneamento-de-vendas>> Acesso em: 06 de outubro de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Tipos de atacadistas**. Portal Educação, 2012. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/comunicacao-social/artigos/20119/tipos-de-atacadistas>> Acesso em: 26 de maio de 2013.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **O que é Lucro Presumido**. [S.l.: s.n.] Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/artigos/oquee_lucropresumido.htm> Acesso em: 16 de agosto de 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Emani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Rondolph W.; JORDAN, Brandford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAAB, J. Y.; CORRÊA, H. L. A. **Dinâmica da Gestão de Estoques do Varejo pelo Distribuidor em Redes de Suprimentos de Bens de Consumo Não durável**. Anais do VIII SIMPOI. São Paulo, 2005.

SAHLMAN, William A. How to write a great business plan. **Harvard Business Review**, p. 97-108, july-august 1997.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Construindo planos de negócio**. São Paulo, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Impacto da Expansão das Grandes Redes de Supermercado na Atividade de Minimercados e mercearias**. Relatório de Pesquisa. São Paulo, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Teoria Geral de Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

TEIXEIRA NETO, Antonio Henrique. **Flexibilização e desregulamentação do**

direito do trabalho: avanço ou retrocesso. Disponível em: <<http://www.frm.edu.br/2011/08/flexibilizacao-e-desregulamentacao-do-direito-do-trabalho-avanco-ou-retrocesso/>> Acesso em: 08 junho 2013.

UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION (UNSTATS). **Trade services:** explanatory note. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=9&Lg=1&Co=6>> Acesso em: 22 maio 2013.

VICENZI, Siomara Elias; BULGACOV, Sergio. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, abr. 2013.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD JR, T.; PICARELLI F^o, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

QUESTIONÁRIO – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso

Guilherme Moreira Conte

“ESTUDO DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM COMÉRCIO POR
ATACADADO NA ZONA SUL DE PORTO ALEGRE”

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome do Estabelecimento/Razão Social:

Endereço:

Telefone:

CNPJ:

Nome do entrevistado:

Cargo/Função:

Tempo de empresa:

Data da entrevista:

- 1) Você já comprou, costuma comprar ou pretende comprar produtos para seu estabelecimento advindos de comércios atacadistas?**

Em caso afirmativo, seguir:

- 2) Quais produtos ou classes de produtos compra ou pretende comprar?**

Ex.: Açúcar, café solúvel, leite e derivados (creme de leite e leite condensado), óleo de soja, biscoito recheado, refrigerantes, água mineral, cervejas, achocolatados, suco em pó, balas, gomas de mascar, detergente líquido, sabão em pó, lâ de aço, água sanitária, amaciante de roupas, sabonetes, xampu, condicionador, creme dental. Outros?

- 3) **Quais os motivos para escolha de um atacadista para realização da compra? Por que não adquire diretamente da indústria?**
- 4) **Quais seriam as condições de pagamento que melhor se enquadrariam em seu fluxo de caixa? Qual o prazo desejaria receber para efetuar o pagamento?**

Ex: Cheques, boletos bancários, cartões de crédito, dinheiro à vista, 'uma pela outra'. Outros?
- 5) **Faria uso de ferramenta de televendas para realização de pedidos?**
- 6) **Qual a periodicidade ideal para realização de visitas por parte da força de vendas?**
- 7) **Quais características definiriam, em sua concepção, um atacadista confiável e de qualidade? Acredita já existir no mercado organização com este perfil?**
- 8) **Quais suas principais exigências quando da escolha de um fornecedor, em se tratando de um atacadista?**

Ex: preço, qualidade e pontualidade na entrega e no serviço, condições de pagamento, legitimidade do vendedor, variedade de produtos à disposição, facilidade na tiragem de pedidos (visita e televendas). Outros?
- 9) **Qual julga ser o maior diferencial de um fornecedor atacadista frente sua concorrência?**
- 10) **Em sua relação para com seus fornecedores, busca estabelecer parceria e manter fidelidade ou busca sempre o menor preço, independente do ofertante?**
- 11) **Podendo comprar diretamente do fabricante, o que faria o senhor optar por comprar de um distribuidor?**
- 12) **Compraria de um novo atacadista que viesse a entrar no mercado? Por quê? Quais principais exigências?**

ANEXO B – CURRICULUM VITAE

Guilherme Moreira Conte**1. Dados pessoais:**

Data de nascimento 01/03/1992

Local : Porto Alegre / Rio Grande do Sul

Sexo: masculino

Estado civil: solteiro

Endereço: Estrada João Passuelo, nº 1340, Vila Nova. CEP: 91740-550. Porto Alegre/RS

Telefone Comercial: (51) 35573431 Celular: (51) 98442256

E-mail: guilherme.conte@hotmail.com

Nome do Pai: Ismael Conte

Nome da Mãe: Neusa Moreira Conte

2. Formação:

- Superior em andamento – Administração (Diurno) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atualmente cursando o 10º e último semestre.

3. Experiência Profissional:

(01/2011 – 01/2012) Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS – Estagiário do setor de Capacitação.

Atividades principais:

- Programa de Estágio: recebimento e triagem de currículos, entrevista de seleção, contratação, controle dos pagamentos dos estagiários, controle de frequência, organização de reuniões de supervisão, desligamento de estagiários.
- Cursos de Capacitação: auxiliar no levantamento de necessidades dos servidores e na elaboração do PAC (Plano Anual de Capacitação); contato com empresas fornecedoras

para orçar cursos; elaboração de Termos de Referência (descrição completa do curso, para constar no processo de licitação).

- Elaboração de memorandos e ofícios, para comunicação interna e externa;
- Utilização de sistemas específicos de informática: para cadastramento de estagiários e efetivação de seus respectivos pagamentos; para protocolo e arquivo de documentos e processos.
- Elaboração de despachos que compõem os Processos de Afastamento de servidores para participação em cursos e eventos de capacitação.
- Auxílio nas atividades de Mapeamento de Processo.

(01/2012 – 07/2013) Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – Estagiário do Departamento Financeiro.

Atividades principais:

- Conciliação de Saldos junto ao BNDES: gestão dos fluxos dos contratos passivos e conciliação dos saldos devedores junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
- Prorrogações de contratos passivos: prorrogação e postergação de saldos junto ao BNDES, em atendimento a disposições legais.
- Elaboração de Sumários: conferência diária para eliminação de erros de saldo e fluxos de contratos passivos.
- Prestação de Contas: elaboração de planilhas e relatórios para auditorias interna e externa.
- Cadastramento de novos contratos: inserção, em sistema específico de informática, de novos contratos e de seus respectivos fluxos de caixa.

(08/2013 – atualmente) Conte Distribuidora e Atacado – Sócio-proprietário.

Atividades principais:

- Gestão da equipe de vendedores: criação de rotas e zoneamento de força de vendas para atendimento dos mais de 300 clientes cadastrados;
- Gestão do fluxo de caixa: controle de saídas e entradas, contas a pagar e a receber;

- Controle de estoque: manutenção de saldos e disponibilidades, ordens de compra e controle de níveis de estoque.
- Políticas de preço: participação, junto ao outro sócio, na formulação da mesma e da gama de condições de pagamento.
- Gestão de Pessoal: participação nos processos de contratação e desligamento de pessoal.
- Pagamento da equipe: formulação da política de comissionamento da equipe de vendas; efetivação do pagamento das comissões e bônus referente aos resultados alcançados pelos vendedores; pagamento dos motoristas e auxiliares.
- Manutenção de banco de dados: lançamento das vendas, despesas, contas a receber, contas a pagar, cadastramento de clientes, entradas e saídas do estoque.

4. Conhecimentos em Informática:

- Conhecimento avançado em Microsoft Office Word
- Conhecimento intermediário em Microsoft Office Excel
- Conhecimento intermediário em Microsoft PowerPoint
- Conhecimento avançado do uso da internet
- Conhecimento intermediário em Microsoft Access (banco de dados)

5. Idiomas

- Inglês – Avançado (fala/escuta, leitura, escrita).
- Espanhol – Básico (fala/escuta, leitura, escrita).
- Italiano – Básico (fala/escuta, leitura, escrita).

6. Publicações

- PINHEIRO, I. A.; CONTE, G. M.; VIEIRA, Luciano J. M.; MOTTA, P. C. D. **A falácia da democracia ou quando a maioria é apenas uma minoria.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF), v. 7, p. 1, 2013

ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR

10/11/13

Aluno - Histórico Escolar


Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Portal de Serviços
Histórico Escolar

 GUILHERME MOREIRA CONTE
 Cartão 179998

Vínculo em 2013/2
Curso: ADMINISTRAÇÃO
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - DIURNO

HISTÓRICO ESCOLAR
Lista das atividades de ensino de graduação cursadas pelo aluno na UFRGS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS	A	A	Aprovado	4
2013/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4
2013/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	A	A	Aprovado	4
2013/1	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	A	A	Aprovado	4
2012/2	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	A	A	Aprovado	4
2012/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	A	A	Aprovado	4
2012/2	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO	U	A	Aprovado	4
2012/2	GESTÃO DE TESOURARIA	A	A	Aprovado	4
2012/2	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	U	A	Aprovado	4
2012/1	ESTATÍSTICA GERAL II	C	A	Aprovado	4
2012/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	A	A	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	A	A	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	A	A	Aprovado	4
2012/1	RELAÇÕES DO TRABALHO	A	A	Aprovado	4
2011/2	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	D	A	Aprovado	4
2011/2	ESTATÍSTICA GERAL I	A	A	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	A	A	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	A	A	Aprovado	4
2011/2	GESTÃO DE PESSOAS	A	A	Aprovado	4
2011/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	A	A	Aprovado	4
2011/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	B	A	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA	A	A	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING	A	B	Aprovado	4

10/11/13

Aluno - Histórico Escolar

2011/1	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	A	A	Aprovado	6
2010/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	A	A	Aprovado	4
2010/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA	E	A	Aprovado	4
2010/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	B	A	Aprovado	4
2010/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	A	A	Aprovado	4
2010/2	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	A	A	Aprovado	6
2010/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4
2010/1	DIREITO ADMINISTRATIVO	A	A	Aprovado	4
2010/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	C	A	Aprovado	4
2010/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	A	A	Aprovado	4
2010/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4
2010/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	A	A	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	D	A	Aprovado	4
2009/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	E	A	Aprovado	4
2009/2	ÁLGEBRA LINEAR I - A	A4	A	Aprovado	4
2009/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4
2009/2	TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	A	A	Aprovado	4
2009/1	ECONOMIA A	E	A	Aprovado	4
2009/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	AG	A	Aprovado	4
2009/1	PRODUÇÃO DE TEXTOS	D	A	Aprovado	4
2009/1	CÁLCULO I-B	A	A	Aprovado	6
2009/1	TEORIAS ORGANIZACIONAIS I	A	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃOAtividade de Ensino: **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**Área de Atuação: **Marketing**Título: **Plano de negócios: estudo de viabilidade de implantação de um comércio por atacado na Zona Sul de Porto Alegre**Período Letivo de Início: **2013/2**Período Letivo de Fim: **2013/2**Data de Início: **05/08/2013**Data de Fim: **18/12/2013**Tipo de Trabalho: **Trabalho de Diplomação**Data Apresentação: **18/12/2013**

Conceito: -