

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Glauber Rui Busatto**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UM ATACADO DE AUTOSSERVIÇO EM  
NOVA PRATA**

**PORTO ALEGRE / RS  
2014**

Glauber Rui Busatto

## **PLANO DE NEGÓCIOS DE UM ATACADO DE AUTOSSERVIÇO EM NOVA PRATA**

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. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2014

Glauber Rui Busatto

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UM ATACADO DE AUTOSSERVIÇO EM  
NOVA PRATA**

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. Fernando Dias Lopes

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço principalmente a minha família por me dar o suporte e os valores que trago comigo. Ao meu pai que foi a pessoa que me inspirou a escolher esta carreira, pela sua ajuda na conclusão deste trabalho e como exemplo de empreendedor . A minha mãe por me estar sempre junto nos momentos de maior dificuldade e por saber que sem ela não estaria escrevendo este trabalho.

Faço questão de agradecer também ao meu tio Orlando Busatto que com seu entusiasmo sempre me motivou a buscar voos maiores.

Agradeço a todos que me ajudaram neste trabalho, amigos, entrevistados e ao Professor Fernando pelo auxílio na conclusão deste plano e pelos conhecimentos passados.

## **RESUMO**

Este trabalho consiste em um estudo de viabilidade econômico-financeira, construído através da elaboração de um plano de negócios para abertura de um Atacado de Autosserviço no município de Nova Prata, na região da Serra Gaúcha. Baseado em entrevistas, visitas e na experiência dos sócios foi elaborado o negócio visando a forma mais enxuta e lucrativa possível, sempre utilizando as práticas e conhecimentos aprendidos no curso de Administração. Com o cálculo dos investimentos e custos necessários para abertura do empreendimento, foram utilizadas diversas ferramentas para análise de viabilidade do negócio. A conclusão exposta é de que o empreendimento é viável, mantendo as premissas apresentadas no corpo deste trabalho.

**Palavras chave:** Plano de Negócios, Análise Financeira, Atacarejo, Plano de *Marketing*.

## **LISTRA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 – Análise SWOT.....38

Figura 1 – Crescimento real de vendas – Comparativos de modelos de negócios.....41

**LISTRA DE TABELAS**

Tabela 1 – Despesas Pré-Operacionais.....	45
Tabela 2 – Mobiliário.....	45
Tabela 3 – Resumo dos Investimentos.....	46
Tabela 4 – Estimativa dos Custos Fixos.....	47
Tabela 5 – Volume de Receitas.....	48
Tabela 6 – Fluxo de Caixa.....	48

## SUMÁRIO

<b>1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE TRABALHO</b> .....	10
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	13
2.1 Objetivo Geral.....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	14
<b>4 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	15
4.1 Empreendedorismo.....	15
4.2 Plano de Negócios.....	17
4.2.1 <i>Plano Operacional</i> .....	20
4.2.2 <i>Plano de Marketing</i> .....	21
4.2.3 <i>Plano de Recursos Humanos</i> .....	24
4.2.4 <i>Plano Financeiro</i> .....	24
4.2.5 <i>Plano Logístico</i> .....	26
<b>5 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	27
<b>6 PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	29
6.1 Sumário Executivo.....	29
6.2 Sócios.....	30
6.3 Missão.....	30
6.4 Fontes de Recursos.....	30
6.5 Análise Setorial.....	31
6.6 Oportunidades de Mercado.....	32
6.7 Descrição do Empreendimento.....	33
6.8 Equipe de Funcionários.....	34

<b>7 PLANO DE MARKETING</b> .....	35
7.1 Análise do Setor.....	35
7.2 Análise dos Concorrentes.....	36
7.3 Público Alvo.....	37
7.4 Ameaças e Oportunidades (Análise SWOT).....	38
7.5 Estratégia de Marketing.....	41
7.5.1 Preço.....	41
7.5.2 Produto.....	42
7.5.3 Estratégia de Promoção.....	43
<b>8 PLANO FINANCEIRO</b> .....	44
8.1 Investimento e Orçamento de Operação.....	45
8.2 Custos Fixos.....	46
8.3 Previsão de Receitas.....	47
8.4 Fluxo de Caixa.....	48
8.5 Valor Presente Líquido.....	49
8.6 Taxa Interna de Retorno.....	49
8.7 Ponto de Equilíbrio.....	49
<b>9 CONCLUSÃO</b> .....	50
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51

## 1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE TRABALHO

Este trabalho busca verificar a viabilidade da criação de um Atacado de Autoserviço ou Atacarejo no município de Nova Prata, Rio Grande do Sul. Esta avaliação foi feita através de um plano de negócios onde ao final do mesmo houve uma conclusão favorável a abertura do negócio. O estudo se propõe a pesquisar sobre o assunto, que nos últimos anos concentrou a maior parte dos investimentos dos grandes grupos supermercadistas no Brasil, como o francês Carrefour através da bandeira Atacadão, Walmart com o Maxxi Atacado e o Grupo Pão de Açúcar/Casino que trabalha no sistema *cash and carry* com o Assaí Atacadista.

O tema, inserido na área de empreendedorismo, foi escolhido em razão de experiências que já tive em supermercados e também por ter o desejo de empreender.

Atacarejo é um ramo de comércio que congrega vendas tanto para pequenas empresas/revendedores, como para clientes Pessoa Física. Uma loja deste segmento não necessita de muitos investimentos em infraestrutura como um supermercado, seu *layout* é mais simples, com a colocação de caixas na prateleira, por exemplo. O diferencial para os consumidores é o preço.

O princípio do *Cash & Carry* ou atacarejo é que seja o próprio cliente a escolher o produto diretamente nas prateleiras, comprando-o e levando-o evitando assim os custos com vendedores, transportes e embalagens, por exemplo. O mix de produtos é geralmente menor do que em um supermercado “normal” e o diferencial é a venda em grandes quantidades. Essa característica é encontrada justamente porque os atacarejos trabalham com margens menores, oferecendo preços muito mais competitivos aos seus clientes, ou seja, a aposta é em um sistema onde o preço seja menor (margem baixas) e as vendas em maiores quantidades.

Atacarejo é a resposta para economizar com itens de uso diário, como produtos de limpeza, papel higiênico, ou itens básicos, como carne, frios e perecíveis. Se na lista estão perfumaria ou produtos mais sofisticados, o canal é a farmácia. O supermercado e o hipermercado são o lugar para comprar pratos prontos e produtos semipreparados. Quando o consumidor precisa ser prático, a saída é o supermercado de bairro. Tanto que o crescimento desse canal de compras também tem ajudado o atacarejo a vender mais. "O varejo independente, os pequenos supermercados, se abastecem nessas lojas de atacado", diz Severini, diretor do grupo Tenda de Atacarejo.

Conforme pesquisa da Nielsen, o consumidor final já responde por mais da metade das vendas em volume nesse canal. Atraídos por preços de 10% a 30% mais baixos que os dos supermercados, pelo menos 3,6 milhões de pessoas (ou 1,8 milhão de lares) fizeram compras nos atacarejos pela primeira vez em 2012.

Segundo a Pesquisa Anual de Comércio do IBGE de 2012 o varejo era composto por 1,2 milhão de empresas (79,4% do total no Brasil) e registrou R\$ 661,1 bilhões de receita operacional líquida (41,9% do total) em 2009. Cerca de 6,46 milhões de pessoas estavam empregadas em varejistas -73,4% do total. O comércio atacadista possuía 158,7 mil empresas (10,8%). O setor registrou R\$ 677,8 bilhões de receita operacional líquida (43%). Segundo o IBGE, 1,47 milhão de pessoas estavam ocupadas nas empresas atacadistas (16,9%). Como se percebe por estes números, mesmo tendo menor número de lojas e de funcionários, o atacado registra uma maior receita.

Os preços nos Atacarejos variam em torno de 30 a 40% a menos que um supermercado comum segundo a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados). O preço mais baixo advém, além do menor investimento em infraestrutura, pelo menor número de itens. Segundo reportagem da Folha de São Paulo, ainda no ano de 2009 uma loja de Atacarejo possui em torno de 9.000 itens, já um supermercado “comum” varia em até 50.000 produtos. O Assaí, por exemplo, decidiu diminuir ainda mais o número de produtos vendidos em suas lojas. Para maximizar os rendimentos através da diminuição de custos (tanto de estocagem, reposição e tempo), de 2010 para 2011 o número de produtos vendidos nas lojas da rede caíram de 9.000 para 7.000, segundo o diretor- geral Belmiro Gomes (Brasil Econômico, 2011).

Segundo o presidente do Assaí, braço do Atacarejo do Grupo Pão de Açúcar, 70% dos clientes de suas lojas são clientes pessoa física que migraram do varejo convencional para esta nova modalidade (Folha de São Paulo, 2010).

Ainda na mesma reportagem, o modelo de Atacarejo é a nova prioridade dos grandes grupos varejistas com atuação no Brasil. No ano de 2009, o jornal detalha que nos últimos 3 anos (2006-2009), o Carrefour através do Atacadão (sua marca de Atacarejo) abriu 41 unidades, o Walmart, com a bandeira Maxxi inaugurou outras 40 e o Pão de Açúcar através do Assaí, 33.

Atualmente o Assaí possui 59 lojas no Brasil, o Maxxi 52, sendo 14 no Rio Grande do Sul (a maior concentração de lojas no Brasil) e o Atacadão 79 unidades, sendo 3 delas no Rio Grande do Sul.

Em outra reportagem, agora do jornal “O Globo” em parceria com o “Valor Econômico”, no segundo trimestre de 2011 o Atacadão, como acontece a vários trimestres consecutivos, foi o responsável por 50% das vendas do Carrefour no Brasil. Segundo consta na mesma reportagem, o grupo Carrefour emitiu uma nota que dizia o seguinte: “Atacadão contribuiu particularmente para o crescimento nas vendas com alta de 20,3% a câmbio constante, suportado pela expansão de mesmas lojas” e “Houve forte crescimento das vendas de América Latina, sustentando pelo crescimento do Atacadão no Brasil”.

Como afirma Maurício Cerrutti, presidente do Assaí: “Fizemos uma pesquisa anos atrás e vimos que o segmento de atacado cresce mais do que o varejo. O Atacarejo vai ganhar representatividade nesse sentido [faturamento]” (2009).

A evolução dos atacarejos vieram através de uma mudança no setor varejista de bens de consumo não duráveis. Com a consolidação do mercado de varejo no Brasil vista nas últimas décadas (fusão Sonae/Walmart, Casino/Pão de Açúcar e Carrefour/Atacadão), por exemplo, os atacadistas tradicionais, que vendiam direto para os pequenos mercadinhos, mercearias etc. depararam-se com a perda de muitos clientes, que foram adquiridos pelas grandes redes. Com esse fenômeno estas empresas encontram um novo nicho de atuação e acabaram por aceitar vender seus produtos em pequenas quantidades, tornando possível assim o surgimento do Atacarejo do jeito que é visto no Brasil.

Tendo em vista estas informações fica claro que este ramo está em evidência atualmente. Portanto, um plano de negócios sobre um Atacarejo é novo dentro da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Através do contexto exposto, fica claro que o segmento de Atacado de autosserviço se coloca como a nova fronteira do varejo nacional. Na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), ainda não foi produzido nenhum trabalho acadêmico com foco no estudo de um Atacarejo, o que dificulta encontrar dados sobre o mesmo.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócio com a finalidade de analisar a viabilidade econômica de um Atacado no modelo *Cash and Carry* no município de Nova Prata – RS, localizado na região da Serra Gaúcha.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A elaboração do plano de negócios será feita a partir dos seguintes passos:

- a) analisar e estudar a abertura de um atacarejo em um município sem concorrência direta como uma oportunidade de negócio;
- b) caracterizar o mercado varejista e atacadista;
- c) estudar fatores culturais, econômicos e sociais do público – alvo que possam afetar o sucesso do empreendimento;
- d) desenvolver um plano de recursos humanos;
- e) desenvolver um plano de marketing;
- f) desenvolver um plano operacional;
- g) desenvolver um plano financeiro;

### 3 JUSTIFICATIVA

A abertura de novos negócios através da figura do empreendedor é fator essencial para o crescimento da economia de um país, pois gera emprego e renda a população. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), atualmente 99% das empresas do Brasil se caracterizam como Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Estas MPEs possuem faturamento bruto anual menor que 1.200.000,00 reais (Receita Federal) e foram responsáveis pela geração de 40,01% dos empregos no território nacional (SEBRAE, 2011).

Mas existe um fator preocupante em relação a estas empresas, a sua mortalidade. Segundo o SEBRAE-RJ 58% das empresas fecham as portas antes de completarem cinco anos de operação (SEBRAE, 2011).

Um dos motivos principais para isto ocorrer é a falta de preparo e conhecimento por parte dos empreendedores antes de abrir o negócio. O Plano de Negócios vem justamente para adequar esta situação, ele faz com que o empreendedor vislumbre as estimativas de receitas, de gastos etc. e também através de uma análise SWOT ter em seu horizonte as possíveis fraquezas e ameaças que o mercado apresenta, diminuindo em muito o risco do empreendimento não prosperar.

Sanando os problemas de falta de ferramentas de gestão com a elaboração de um Plano de Negócios, transformar as empresas recém-abertas em empreendimentos duradouros é a maneira mais adequada e racional de se empreender (DORNELAS, 2001). E segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) um plano de negócios é o “documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial”.

Através deste Plano de Negócios será estabelecido se é possível a abertura ou não de um Atacarejo em um município pequeno, com cerca de 25 mil habitantes, e incluso nele estará toda uma pesquisa abrangendo o que existe de mais novo em relação aos conceitos de empreendedorismo, plano de negócios e também de atacados de autosserviços.

## 4 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção serão discutidos e expostos conceitos encontrados na literatura sobre a área de Empreendedorismo e Plano de Negócios, que irão nortear e servir de base para a formulação deste trabalho.

### 4.1 EMPREENDEDORISMO

O primeiro conceito importante a ser definido é o de empreendedor, pois por trás de todo plano de negócios se encontra essa figura que é o responsável por planejar e implantar uma nova empresa.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) empreendedor é aquele que toma a iniciativa, transforma mecanismos sociais e econômicos em algo que possa tirar proveito e assumir riscos. Dornelas (2001) ainda complementa que o empreendedor deve ter paixão pelo negócio que irá criar.

Uma definição interessante é a de Joseph Schumpeter (*apud* DORNELAS, 2001, p. 39), economista austríaco que trouxe à tona a discussão sobre o empreendedor e seu papel na sociedade, ele diz que “O 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”.

Peter Drucker (2005, p. 36) diz que “o empreendedor vê a mudança como normal e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. (...) Isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

Para outro estudioso sobre empreendedorismo, Timmons e Spinelli (2004) um líder empreendedor necessita de motivação, imaginação, paixão, tenacidade, integridade, espírito de equipe e visão de futuro.

Dolabela (1999) trata da questão do “local”, para ele o meio em que o empreendedor está inserido, seja ele a cidade, estado, país etc. interfere na facilidade de se empreender por conta da cultura empreendedora que está presente nesta sociedade.

O autor também apresenta outras características sobre empreendedor. Para Timmons e Hornaday (apud DORNELAS, 2001, p. 71) um empreendedor possui as seguintes particularidades: a existência de uma pessoa “empreendedora” que serve como modelo, a necessidade de realização, trabalha de forma individual quando estão visualizando seu futuro negócio, perseverantes, entendem o fracasso como oportunidade de aprendizado, dedicação, fixação de metas, capacidade de encontrar nichos, intuição, comprometimento, utilizam *feedback* como forma de aprimoramento, controle de recursos, sonhador e realista ao mesmo tempo, liderança, orientado para resultados a longo prazo, instituem o dinheiro como medida de desempenho, se utilizam tanto das redes de relação externas como internas com predominância da última, conhecem o ramo do negócio e traduzem seus pensamentos em ações. Essas características apresentadas anteriormente não determinam se uma pessoa ira se tornar ou não uma empreendedora de sucesso, mas “(...) sem tais características, sabe-se que a pessoa dificilmente poderá alcançar êxito”. (DOLABELA, 1999).

Seguindo os conceitos explanados por Hisrich, Peters e Shepherd, Dolabela (1999) também afirma que uma das principais características para um empreendedor ter sucesso em suas investidas é sua visão para identificar oportunidades. Mas além de ter esta visão, o empreendedor, segundo Dornelas (2001), necessita também do talento das pessoas que irão integrar a empresa empreendedora, de tecnologia e novas ideias para implementar, capital para iniciar o negócio e também de *Know-how*, que seria a capacidade do empreendedor fazer convergir os itens expostos anteriormente com o intuito de fazer a empresa crescer e ser sustentável a longo prazo.

Expostas essas características sobre o empreendedor é necessário que o mesmo consiga desenvolver uma ação empreendedora que segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.31) “refere-se ao comportamento em resposta a uma decisão sob incerteza a respeito de uma possível oportunidade de lucro”. Esta ação acarreta no processo de empreender que se constitui em quatro fases segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a primeira seria a identificar e verificar a viabilidade da oportunidade emergente, o segundo passo é a elaboração de um plano de negócios, o terceiro é a determinação dos recursos necessários para o projeto e o quarto seria a administração da empresa depois de implantada.

Outro autor que também contribui com os conceitos expostos até agora é Bessant e Tidd (2009) que assim como Hisrich, Peters e Shepherd identificam quatro itens para a criação de um novo empreendimento.

Bessant e Tidd definem estas etapas da seguinte forma: primeiro é necessário o reconhecimento de uma oportunidade, onde o empreendedor irá analisar e aprimorar suas idéias sobre o negócio que irá implantar. Vale ressaltar aqui que o processo de identificação de novas idéias não é sinônimo de novos produtos ou serviços, o processo empreendedor também pode ser fruto da extensão, adaptação e adição de valor a produtos ou serviços já existentes. O segundo “passo” seria a elaboração do plano de negócios, o terceiro é a obtenção dos recursos para o início do empreendimento, segundo o autor neste item também estão inclusos a contratação de apoio especializado e formação de possíveis parcerias. Já o quarto estágio é o crescimento e acompanhamento do empreendimento depois de iniciado.

## 4.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Visto os conceitos de empreendedor, empreendedorismo, ação empreendedora e seus desmembramentos o trabalho agora irá se focar no plano de negócios e sua importância para o início de um novo empreendimento.

A metáfora utilizada por Timmons e Spinelli (2004) é muito exemplificadora sobre a relação entre a intenção de empreender e a necessidade de construção de um Plano de Negócios. Para ele um Plano de Negócios pode transformar uma idéia que é comparada a uma lagarta em uma magnífica borboleta.

Este trabalho irá utilizar os conceitos de Plano de Negócios segundo Hisrich, Peters e Shepherd e Dornelas. De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 219) “O plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”.

A necessidade de elaboração de um plano de negócios advém das perspectivas nada animadoras sobre “mortes” de empresas em seus primeiros anos de vida. A maior parte destes novos empreendimentos que não obtiveram sucesso. Geralmente fecham as portas pela falta de planejamento adequado para se verificar a viabilidade do novo negócio, desconhecimento sobre o ramo em que o empreendedor irá atuar e também falta de habilidade gerencial.

Por conta disso, dispor uma ferramenta em que é possível identificar novas oportunidades, entender e estabelecer metas e diretrizes para o negócio, gerenciar a empresa de forma eficaz, visualizar o dia-a-dia do empreendimento, facilitar a obtenção de

empréstimos e financiamentos, além de estabelecer uma comunicação eficaz tanto entre os membros internos da organização como os externos é de muita valia para que uma nova empresa não caia nas estatísticas de “mortes” do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). (DORNELAS, 2001).

Um Plano de negócios é importante tanto para o empreendedor, como para novos funcionários que podem vir a se integrar a organização e também para financiadores. (HISRICH, PETERS E SHEPHER, 2009).

No Brasil, por exemplo, os primeiros Planos surgiram justamente pela necessidade de se obter financiamentos. (DORNELAS, 2001). Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) um plano de negócios é importante porque nele é possível se determinar a viabilidade do empreendimento, orienta o empreendedor através de ações de planejamento e também por ser uma ferramenta para obtenção de financiamentos.

Como já foi dito o plano de negócios a ser realizado neste trabalho irá conter uma estrutura que combina as proposta de Hisrich, Peters e Shepherd e de Dornelas. Um plano pode ter várias formas, mas geralmente todos possuem uma formatação padrão. Primeiramente é feita uma parte introdutória com o nome da empresa, do empreendedor etc, após é apresentado um resumo executivo, depois se segue com análise do ambiente e do setor de atuação, descrição do empreendimento e em seguida os vários planos que compreendem as áreas da nova empresa. São eles o Plano Operacional, Plano de Marketing, Plano de Recursos Humanos e um Plano Financeiro.

Agora ira ser detalhado cada um destes itens expostos acima. O primeiro deles, o resumo executivo, só deve ser elaborado após o Plano de Negócio completo estar redigido. O resumo ou sumário executivo tem a função de chamar a atenção dos leitores para o plano como um todo. Nele serão apresentadas informações que fazem com que o leitor se intere do que será apresentado no decorrer do plano. Um tópico importante a ser ressaltado neste momento é que o resumo executivo deve ser formulado de acordo com o leitor que o empreendedor pretende atingir (HISRICH, PETERS E SHEPHER, 2009). Por exemplo, se o Plano se propõe a encontrar um financiador ele deve conter dados sobre orçamentos, custos, taxas de rentabilidade etc.

O próximo item do Plano de Negócio é a análise ambiental e do setor de atuação. Nesta parte do Plano o empreendedor faz uma reflexão sobre o contexto externo que a empresa irá encontrar quando iniciar suas operações. Esta análise engloba fatores econômicos, culturais, tecnológicos e também questões legais.

Na parte econômica, por exemplo, são vistas questões como aumento da inflação, taxa de dólar, possíveis crises entre outros fatores que possam interferir no empreendimento. Já a questão cultural pode englobar mudanças de comportamento do público consumidor. O fator tecnológico vislumbra possíveis inovações que possam ser absorvidas pela empresa e as preocupações legais se baseiam principalmente em questões de mudanças de legislação.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 232) dizem que mesmo não sendo passíveis de controle, os fatores externos se avaliados e ponderados podem servir de “(...) embasamento para a oportunidade e ser de grande valor no desenvolvimento da estratégia de marketing”.

A análise do setor vai detalhar questões como a demanda, onde o empreendedor irá analisar se a oportunidade vislumbrada possui consumidores entre outras questões que iram ser complementadas com pesquisas de marketing. Além disso, também são identificados os concorrentes do empreendimento e com essas informações o empreendedor, após verificar os pontos fortes e fracos dos mesmos, ira elaborar o Plano de maneira mais eficiente. (HISRICH, PETERS E SHEPHER, 2009).

Feita essa parte de se vislumbrar o ambiente externo ao negócio, o próximo passo é a descrição da empresa. O primeiro passo segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) é determinar uma missão para o novo empreendimento. Ela é importante porque segundo Kaplan e Norton (2004) a missão da organização fornece o ponto de partida, ela define o porquê da existência da empresa. É então justamente nesta seção que o empreendedor irá detalhar questões como o nome da empresa, seu porte, questões legais a nível societário e fiscal, os produtos e serviços que irão ser comercializados, a localização física, as pessoas que irão compor a empresa, os históricos do empreendedor e do empreendimento.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) destacam principalmente a questão da localização da empresa como sendo fundamental ao seu sucesso. A proximidade ao público alvo, presença de concorrentes próximos, cultura do bairro ou rua são questões cruciais para se obter sucesso em um novo negócio.

Na obra de Dornelas (2001, p. 127) o autor ressalta que, principalmente, se o empreendedor necessitar de empréstimo (o que geralmente ocorre) uma descrição bem feita sobre a equipe ou o indivíduo que irá comandar o empreendimento é fator fundamental para o aceite por parte dos financiadores. Para ele “os investidores normalmente investem em pessoas, que são o principal ativo das empresas nascentes. E quanto mais capacitadas em técnicas de gestão e experientes essas pessoas são, melhores as chances de a empresa conseguir o capital solicitado!”.

O começo de todo plano de negócios é mais concentrado em detalhar o que é a empresa, aonde ela se localiza, quem trabalha nela, possíveis concorrentes entre outras questões. A partir deste momento o Plano de Negócios se desmembra em vários pequenos planos que juntos mostraram ao empreendedor como gerir seu negócio, formar estratégias e verificar se os riscos impostos ao empreendimento são compatíveis com os que ele pretende assumir.

#### **4.2.1 Plano Operacional**

O Plano Operacional de uma empresa, como o próprio nome já diz trata das questões operacionais do novo empreendimento, sendo ele fabricante ou não. No caso de um comércio, como será o Plano de Negócios apresentado neste estudo, ele vai descrever tanto o fluxo de produtos e de serviços desde o fornecimento da matéria-prima, sua possível estocagem até a venda para o consumidor final.

A importância deste Plano deriva da relação causal que a questão operacional tem com o sucesso ou fracasso do futuro negócio. Isso ocorre já que o mesmo descreve questões do “dia-a-dia” da firma e também faz com que o empreendedor adquira noção dos custos atrelados aos produtos que irá comercializar. Fator este que é imprescindível no ambiente altamente competitivo que as empresas enfrentam atualmente.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) este plano deve apresentar um inventário com os produtos em estoque, seu controle e também remessas dos produtos inventariados até a o atendimento ao cliente.

Dornelas (2001) complementa afirmando que este Plano deve conter também uma descrição detalhada, que pode ser feita até mesmo com gráficos gerados por *softwares*, do processo de chegada da matéria prima até chegar ao produto acabado. Além disso, também é necessário definir os possíveis fornecedores, os custos atrelados ao estoque, previsão de sazonalidade e fornecedores alternativos. O autor diz que é muito importante fazer uma estimativa de compras de matérias-primas e colocá-la posteriormente no item fluxo de caixa do Plano Financeiro.

#### 4.2.2 Plano de Marketing

Neste campo é interessante primeiro fazer uma análise de como o marketing enxerga os dois canais de distribuição inseridos no conceito de Atacarejo.

O Atacado tem como característica a venda de produtos em grande quantidade, e tem como Cliente Primário os lojistas ou pequenos varejistas que se utilizam dos atacadistas para adquirir e posteriormente distribuir aos consumidores finais, já o varejo é o último elo dentro da Cadeia de Suprimentos e Distribuição.

Considerado por Dornelas (2001) como sendo a primeira seção do Plano de Negócios que o empreendedor deve elaborar, o Plano de Marketing possui essa importância porque será através dos dados coletados e avaliações contidos nele, que a estratégia da futura empresa será traçada.

Para a construção do Plano de Marketing tanto Hirsrich quanto Dornelas sugerem que o empreendedor comece por uma análise do setor em que irá atuar. Essa pesquisa deve ser feita de uma forma mais complexa e detalhada do que a descrição feita anteriormente na análise do ambiente e do setor.

A parte da análise do mercado é fundamental para a estruturação de uma estratégia de Marketing, que será construída ao longo do Plano de Marketing. Para Dornelas (2001, p.139) “(...) é importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora”. Tendo em mãos uma estratégia bem definida o negócio tem muito mais chances de prosperar e o empreendedor acaba adquirindo ferramentas que poderão ser usadas em casos de adversidades.

Englobada dentro da análise do setor também está à análise da concorrência, podendo ser concorrentes diretos e também indiretos. Para Dornelas (2001) ter conhecimento sobre os concorrentes é de fundamental importância para a sobrevivência do empreendimento. Hirsrich, Peters e Shepherd (2009) complementam afirmando que o empreendedor deve analisar a estratégia que cada um de seus principais concorrentes estiver adotando. Essa compilação de dados pode ser feita através de pesquisas na imprensa, entrevistas, internet e análises de balanços, por exemplo. Feito isso é importante comparar os dados dos concorrentes com os que o empreendedor pretende enfatizar em seu negócio e verificar assim oportunidades e

fraquezas, pontos estes que serão mais bem explanados quando da formatação de uma matriz SWOT.

Após a descrição minuciosa do setor de atuação e de seus desmembramentos, uma fonte de dados muito importante para o entendimento do mercado em potencial é a realização de uma pesquisa de marketing. É através dela que o empreendedor vai conhecer os hábitos de compra dos potenciais clientes e as tendências do mercado. Como afirma Dornelas (2001, p. 143) “Conhecendo-se os hábitos de consumo, o estilo de vida e onde vivem, fica mais fácil segmentar os grupos de consumidores para o seu produto ou serviço”.

Um fato importante de se ressaltar é que mesmo sendo uma empresa pequena e em seu início de operação é possível se obter essas informações através de pesquisas. Talvez não com o mesmo nível de detalhamento que as grandes empresas conseguem, mas mesmo com poucos recursos o empreendedor não pode abster-se dela. Dornelas (2001) cita vários exemplos de pesquisas com custo baixa que o empreendedor pode ter em mãos, como por exemplo, a pesquisa pode ser feita pelo próprio dono e seus sócios, abordando possíveis clientes-alvo, amigos, familiares, fornecedores ou contratando uma empresa especializada e vendo que itens seriam importantes para se obter, sempre levando em conta a questão de racionalização dos gastos.

Dornelas (2001) aponta que questões uma pesquisa de marketing deve responder. Na parte dos consumidores (tanto pessoas físicas como jurídicas) ele ressalta identificar em que lugares moram os compradores, o perfil deles (idade, sexo, nível de escolaridade etc.). Se o cliente for B2B (*business to business*) qual o porte, setor de atuação etc. Além disso, também é importante verificar-se o estilo de vida dos consumidores, seus hábitos e atividades sociais.

Com todos os dados coletados o empreendedor deve fazer a análise dos mesmos com o intuito de comparar se o produto ou serviço que ele visa oferecer está de acordo com o que os clientes buscam. E se ocorrer alguma dissonância promover melhorias e adaptações nos mesmos. (DORNELAS, 2001).

Outro ponto com que o Plano de Marketing deve contar para traçar uma estratégia bem definida é definir o composto ou mix de marketing, mais conhecidos como os quatro Ps do Marketing: produto, preço, praça/distribuição e propaganda. Segundo Kotler e Armstrongs (2007, p. 42) “o mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado – alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto”.

Em termos de Preço o empreendedor deve defini-lo segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) de acordo com três elementos, custos, margens/*markups* e concorrência, sempre tendo em vista também a análise do segmento do mercado com que o empreendimento visa atender, se adequando a capacidade de pagamento dos clientes. (DORNELAS, 2001).

Em relação ao composto produto, a caracterização do mesmo é muito mais no sentido físico ressaltando questões como embalagem, *layout* e uniformes, por exemplo. (HISRICH, PETERS E SHEPHER, 2009). Para Dornelas (2001) a definição do produto posiciona o empreendimento no mercado, ou seja, atende a um determinado público.

A Distribuição refere-se ao meio que o empreendedor vai ter para fazer chegar seus produtos e serviços ao consumidor. (DORNELAS, 2001). Ele deve definir se a venda vai ser direta ou indireta, intensivo ou exclusivo etc.

Já Propaganda ou Promoção é o meio utilizado pelo empreendedor para divulgar seu novo negócio e produto/serviço ou até instruir o cliente dos mesmos. A divulgação é feita através de mídias de propaganda, panfletos, folders etc. (HISRICH, PETERS E SHEPHER, 2009). O empreendedor sempre tem de ter em vista que não pode vender algo que não tem condições de atender, pois assim irá manchar seu nome e desestimulando a compra por parte dos possíveis clientes.

Além disso, as informações que serão passadas através da propaganda devem ser direcionadas ao público alvo do negócio. Para Kotler e Armstrongs (2007) Promoção é o que a empresa faz para comunicar os pontos fortes de seus produtos junto aos clientes – alvos.

O próximo passo é a definição da estratégia de marketing. Após a análise do setor e dos concorrentes e da definição do composto de marketing, o Plano de Marketing necessita que o empreendedor faça uso de uma matriz SWOT, onde o mesmo avalia os pontos fortes (*Strengths*), fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do empreendimento. Kotler e Armstrongs (2007, p. 44) definem essas quatro variáveis da seguinte forma:

**Pontos Fortes:** Incluem habilidades internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa a atender seus clientes e atingir seus objetivos.

**Pontos Fracos:** Limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa.

**Oportunidades:** São fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor.

**Ameaças:** São tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho.

Para Kotler e Armstrongs (2007) a Estratégia de Marketing resume a lógica de marketing pela qual o empreendimento busca alcançar seus objetivos. Segundo ele a interação entre todos os itens já expostos é de fundamental importância para a implementação de uma estratégia mais assertiva possível. Os quatro compostos do marketing embutem uma estratégia de marketing específica a cada um dos fatores (Preço, Produto, Praça, Promoção) e a estratégia “global do marketing” ocorre quando estas são alinhadas com a matriz SWOT. Isso porque elas serão testadas quanto às respostas que teriam de acordo com as ameaças e oportunidades que a matriz irá apresentar. (KOTLER e ARMSTRONGS, 2007).

Dornelas (2001) também concorda que a construção de uma matriz SWOT dentro do Plano de Marketing é uma boa forma de se resumir a estratégia de marketing da empresa.

#### **4.2.3 Plano de Recursos Humanos**

No Plano de Recursos Humanos tem de haver a definição da equipe que irá compor o novo empreendimento, suas responsabilidades e níveis de autoridade. (HISRICH, PETERS E SHEPHER, 2009). Além disso, o autor cita a necessidade de se descrever que tipo de sociedade é feita o novo empreendimento, se existe sócios etc.

Dornelas (2001) cita que também é necessário expor os planos de desenvolvimento e treinamento dos futuros funcionários, níveis educacionais dos mesmos e a experiência do(s) gerente(s).

#### **4.2.4 Plano Financeiro**

O Plano Financeiro vai refletir todos os números que foram encontrados nas seções anteriores do Plano de Negócios, incluindo, por exemplo, investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade de negócios etc. (DORNELAS, 2001)

Dornelas (2001) também cita que os principais demonstrativos que devem existir dentro do Plano são o Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos tendo como horizonte temporal os próximos três anos no mínimo.

O autor também diz que através destes demonstrativos é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio por meio do cálculo de índices que vão provar se o empreendimento é sustentável ou não. Dornelas (2001) elenca os seguintes índices como os aconselháveis para se medir a viabilidade do empreendimento: Análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

Ross, Westerfield e Jordan (2009) definem os demonstrativos e índices da seguinte forma:

**Balanço Patrimonial:** O balanço patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus ativos), o que a empresa deve (seus exigíveis), e a diferença entre os dois (patrimônio líquido da empresa), num dado momento.

**Demonstrativo de Resultado:** A demonstração do resultado mede o desempenho ao longo de um determinado período, geralmente um trimestre ou um ano. A equação da demonstração de resultado é: Receitas – Despesas = Lucro

**Demonstrativo de Fluxo de Caixa:** Por fluxo de caixa, queremos simplesmente dizer a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou no caixa e a quantidade de dinheiro que saiu.

**Análise do Ponto de Equilíbrio e *Payback*:** Para resumir, o período de *payback* é um tipo de medida de “ponto de equilíbrio”. *Payback* é o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial.

**VPL:** É uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento. É a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo.

**TIR:** A TIR de um investimento é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como taxa de desconto, resulta em VPL igual a zero.

Após a finalização do Plano Financeiro o empreendedor pode partir para a próxima etapa que seria tirar do papel todas suas definições e começar a parte prática da construção do empreendimento. O Plano Financeiro é muito importante porque vai ser ele quem vai revelar ao empreendedor se o negócio é viável ou não. Portanto o Plano de Negócios somente irá se tornar realidade se o Plano Financeiro der o aval para tal.

#### 4.2.5 Plano Logístico

A gestão da cadeia de suprimento é uma importante parte da logística, pois através dela é que feito todo o planejamento do fluxo de produto para atendimento das necessidades da sociedade em geral. Martins e Laugeni (2002, p. 76), “gestão da cadeia de suprimentos é todo esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final”.

A Logística de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Uma vez que as fontes de matérias-primas, fábricas e pontos de venda em geral não tem a mesma localização e o canal representa uma sequência de etapas de produção, as atividades logísticas podem ser repetidas várias vezes até um produto chegar ao mercado. Então, as atividades logísticas se repetem à medida que produtos usados são em montante no canal logístico (BALLOU, 2006, p.29).

A distribuição física passou a ocupar um importante papel nas rotinas logísticas das empresas na gestão moderna. Isso é ocasionado devido aos altos custos envolvidos no processo que força as empresas a reduzir estoques e a agilizar manuseios, como também os processos de transporte e a distribuição de seus produtos.

A questão de Estoque é se insere na parte logística do projeto é de suma importância para o sucesso de um Atacarejo.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta parte do trabalho tem a função de descrever como o mesmo foi realizado. O Plano de Negócios do Busatto Atacado de Autosserviço foi escrito através da elaboração de pesquisas em fontes primárias e secundárias, que serviram de base para sua realização.

Os dados primários, conforme Dolabela (1999), são as informações produzidas pelo próprio autor e os secundários são os obtidos através de terceiros, como informativos e reportagens, ou seja, dados que ficam a disposição do público para pesquisas.

Este plano de negócios também pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, já que visa aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o tema em questão (MATTAR, 2001), neste caso o comércio dos Atacarejos.

Os dados primários foram obtidos principalmente através da observação e experiência em um Supermercado no município de São Paulo e um no município tema do estudo, Nova Prata. Além disso, realizei entrevistas com quatro pequenos comerciantes de Nova Prata, um hotel, dois mercados de bairro e um restaurante para entender suas demandas de compras, possível interesse em comprar de um atacarejo e o que eles mais levavam em conta na hora de escolher onde comprar.

Já os dados secundários foram coletados em sua maioria, através de pesquisas em grandes veículos de comunicação, pesquisas na internet, livros, informativos de Associações Atacadistas/Supermercadistas e publicações do ramo.

O trabalho de coleta de dados, pesquisas, entrevistas e vivências começaram ainda no ano de 2012. A partir das informações, dados e da experiência obtida foram determinadas as fases de elaboração do estudo. Primeiramente foi definido o local aonde iria se implantar o negócio, os sócios envolvidos no projeto e a fonte de financiamento do mesmo.

Definidas as bases da então ideia, foi feita uma análise profunda do setor de Atacarejos, principalmente no que tange pequenos e médios municípios. Foi através desta pesquisa que encontramos uma oportunidade de negócio.

Com as bases do projeto sólidas e com uma oportunidade clara, o próximo passo foi desenhar a estratégia de marketing do Atacarejo, definir sua política de preços, público alvo e fornecedores. Em seguida foi feita a parte de estudo da viabilidade do empreendimento, quantos funcionários precisariam para dar suporte a estrutura de vendas projetada, os custos envolvidos, investimentos necessários para abertura e Capital de Giro.

A parte final do trabalho foi verificar se o mesmo teria a viabilidade economia almejada pelos sócios. Para isso foram elencados métodos de avaliação de investimentos, como VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno) e Ponto de Equilíbrio, que levaram em conta o cenário desenhado e as estimativas levantadas nas pesquisas.

## 6 PLANO DE NEGÓCIOS

### 6.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O empreendimento exposto neste Plano de Negócios trata-se de uma empresa do ramo varejista e atacadista de alimentos. O atacarejo nada mais é do que um “híbrido” que transita entre estas duas definições, já que vende tanto no atacado, quanto no varejo. O nome da empresa é “Busatto Atacado de Autosserviço”, tendo em vista o costume da cidade de Nova Prata de nomear com os sobrenomes dos proprietários os comércios da cidade. Além disso, a ideia é passar uma credibilidade maior para a empresa, já que a família é conhecida na região.

O estabelecimento procurará atender os consumidores Pessoas Físicas principalmente de Nova Prata e também os pequenos comerciantes e empresas de toda a região, principalmente dos municípios vizinhos, como André da Rocha, Fagundes Varela, Guabiju, Guaporé Nova Araça, Nova Bassano, Protásio Alves, São Jorge, Veranópolis, Vila Flores e Vista Alegre do Prata. Uma importante oportunidade que se vislumbra é a falta de concorrentes neste segmento em qualquer um dos municípios citados anteriormente.

Outro segmento que será alvo da empresa é o de licitações públicas, porém o mesmo só será implantado após o primeiro ano de abertura, pois necessita de uma *expertise* maior do negócio.

O processo de escolha do local onde a empresa será estabelecida levou em consideração a localização na cidade, já que em Nova Prata o comércio como um todo se aglutina no bairro Central e também a disponibilidade de espaço em um imóvel da família que compactua com as características de um Atacarejo, como o pé direito alto, por exemplo. O Busatto Atacado de Autosserviço será localizado na esquina das avenidas Getúlio Vargas com Júlio de Castilhos, no edifício Nelson Luiz Busatto, em uma loja com aproximadamente mais de 1.000 metros quadrados de área útil.

Como já foi dito o grande diferencial competitivo do negócio é a falta de concorrência no mesmo segmento de atuação, não só na cidade como em toda a região limítrofe. Também se destacam os baixos custos de instalação, menor necessidade de contratação de mão de obra, *layout* sem necessidade de luxos, pouco nível de estoque em comparação ao varejo “normal”

e também a tendência de alta que este segmento vem mostrando nos últimos anos e que segundo os especialistas tende somente a crescer nos próximos períodos.

## 6.2 SÓCIOS

Glauber Rui Busatto: Formado em administração de empresas pela UFRGS, auditor da empresa Ernst & Young Auditores Independentes SS. Experiência em administração de supermercados, como analista de crédito no banco Sicredi e analista de mercado no Grupo Aplub.

Vilson José Busatto: Técnico Agrícola pelo IFRS de Bento Gonçalves – RS. Conta com experiência de mais de 30 anos como proprietário de Supermercados.

## 6.3 MISSÃO

Atendimento rápido, visando sempre a facilidade para o cliente e com o menor preço.

## 6.4 FONTES DE RECURSOS

O empreendimento irá contar com recursos próprios, sem a necessidade de recorrer ao mercado de financiamento e fugindo assim das taxas de juros e a burocracia para busca de dinheiro.

## 6.5 ANÁLISE SETORIAL

O formato de negócios chamado de “Atacarejo”, Atacado de Auto-Serviço ou Cash and Carry é o que mais tem crescido nos últimos anos no setor Varejista/Atacadista de Alimentos, englobando tanto lojas de varejo tradicional, como atacadistas e hipermercados.

Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (Abbras) obtidos através de dados da empresa Nielsen, o crescimento no ano de 2012 em comparação com 2011 mostrou que enquanto o varejo de supermercados faturou R\$ 242,9 bilhões, com crescimento real (descontada a inflação) de 2,3%, o atacarejo obteve uma alta de 3,5%, com vendas totais em torno de R\$ 286,2 bilhões. Outros números diferentes, mas que apontam a mesma tendência estão presentes no 42.º Relatório Anual de Supermercado Moderno, onde o faturamento dos atacarejos ficou em 7,6% de crescimento real e 263 bilhões de faturamento.

Segundo o mesmo estudo em 2012 o setor de autosserviço foi o formato de negócios dentro do ramo de vendas alimentícias que mais ampliou suas vendas totais, chegando a um crescimento de 16,7%, o dobro da média do setor.

As tendências deste negócio para o futuro são animadoras, conforme o gerente da Nielsen, Fábio Gomes da Silva “O que chama a atenção é que o atacarejo está aumentando cada vez mais”. Outro fato importante de ser ressaltado e que sempre foi uma fraqueza dos atacados de auto-serviço era a concentração de clientes nas Classes C, D e E. Porém conforme aponta o mesmo Fábio Gomes da Silva, hoje em dia todas as classes compram em atacarejos. Conforme vou mostrar mais adiante com o aumento da inflação e conseqüente alta dos preços, este tipo de negócios ganha ainda mais vantagens competitivas frente aos outros players. Com a divulgação do último relatório do IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo relativo ao mês de Novembro de 2014, a inflação encontra-se bem acima do centro da meta de inflação estipulada pelo BACEN (Banco Central do Brasil), que é de 4,5%, e também acima do teto da meta, que é de 6,5%.

Com a confirmação desta tendência por economistas e divulgado pelo relatório de mercado Focus do BACEN, que o ano de 2015 não será muito diferente, o Atacarejo se beneficia quando comparado a outros tipos de segmentos de varejo de produtos que praticam margens de preços mais altas.

Em 2012 os atacarejos também foram os únicos canais de vendas que conseguiram manter a frequência de compras e além disso, de ganhar novos consumidores, segundo pesquisa da Kantar Worldpanel, que visitou 8.200 domicílios em todo o Brasil.

Outro ponto que trás ainda mais otimismo ao crescimento sustentável deste ramo de negócios foi divulgado pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (Abad), que mostra um descolamento do crescimento entre atacadistas tradicionais e os de auto-serviço. Segundo José do Egito Frota Lopes Filho, presidente da Abad, o crescimento dos atacarejos em específico foi entre 15 e 17% no ano de 2012 sem descontar a inflação. Lembrando que neste ano o crescimento do PIB brasileiro ficou estagnado em 0,9% (BACEN), evidenciando ainda mais a importância destes números.

Ficam claros com os dados apresentados anteriormente que este setor é muito promissor, que está em franco crescimento e que mesmo o aumento da inflação e retração da economia podem ser subsídios ainda maiores para seu crescimento, visto seu perfil de baixo preço que é favorecido pelos consumidores nestes cenários mais pessimistas em detrimento de um layout mais agradável e um atendimento mais individualizado.

Mas o que é mais importante porque vem ao encontro com a localização do empreendimento que é detalhado neste Plano de Negócios é a constatação de que além de crescer mais do que os demais players, os atacarejos estão passando por um processo de interiorização (ABRAS). Esta tendência inclusive é confirmada pelo presidente da Abad “Há uma tendência de expandir os atacarejos para cidades com cerca de 200 mil habitantes”. Mostrando que com certos ajustes que serão detalhados mais adiante, é viável a constituição deste tipo de negócio em cidades menores e mais interioranas.

Para se ter um exemplo claro desta prática o Grupo Pão de Açúcar, através da bandeira Assaí vai abrir duas lojas em cidades menores, Maringá (PR) e Juazeiro (BA).

## 6.6 OPORTUNIDADES DE MERCADO

Nem todos estão equipados para perceberem e capturar uma oportunidade. A chave para a capacidade empreendedora é a capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócios (BIRLEY e MUZYKA, 2001). Portanto estar atento às

tendências que o mercado apresenta e entrar no momento certo é fator crucial para o sucesso de um novo empreendimento.

Tendo em vista isso, explorar um mercado que cresce ano – a – ano no Brasil, o de atacado no sistema *cash and carry*, em um momento onde os especialistas apontam para uma interiorização deste sistema de vendas, torna-se o momento oportuno para investir em algo do tipo em uma cidade de pequeno porte.

Outro fator importante além das tendências mercadológicas é o baixo investimento neste tipo de empreendimento, já que o mesmo não demanda muitos luxos. Uma loja de atacarejo necessita somente de um galpão ou loja amplos e com pés – direitos altos (sem muitos “luxos”), pouco estoque (em torno de 80% do total de itens vendidos estão dentro da loja), menor número de funcionários em comparação com um supermercado e menor consumo de energia (poucos refrigeradores) (42.º Relatório Anual de Supermercado Moderno). Dentre os fatores que levaram a uma interiorização maior dos atacarejos são a maior disponibilidade de terrenos em cidades menores e em maior quantidade disponível.

## 6.7 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O empreendimento proposto neste plano de negócio se caracteriza como uma pequena empresa do ramo atacadista/varejista, que busca atender tanto consumidores Pessoa Física como pequenos comerciantes (Pessoa Jurídica). A empresa será uma Sociedade Empresária Ltda., pertencente a dois sócios, Glauber Rui Busatto (50% das quotas) e Vilson José Busatto (50% quotas). A razão social do empreendimento será “Busatto Atacadista Ltda.” e o nome fantasia, que será o conhecido pelos clientes é “Busatto Atacado de Autosserviço”.

O nome “Busatto Atacado de Autosserviço” foi escolhido pelos sócios, pois associa o sobrenome da família Busatto ao negócio. Isso se justifica pelo fato de que em Nova Prata muitos negócios contam com a presença do sobrenome de seus donos nos nomes fantasias das lojas. Um exemplo é o nome do principal supermercado do município, “Supermercados Porta”, que pertence a família Porta.

A loja “Busatto Atacado de Autosserviço” será localizada em um ponto estratégico do município, uma esquina da principal avenida que atravessa a cidade, Av. Getúlio Vargas, no bairro Centro. Esse fator de localização é crucial no município, pois diferente de grandes

idades, o comércio principal está todo concentrado no perímetro central da cidade. Sendo assim seria difícil obter sucesso no empreendimento localizando-o em uma área afastada do principal fluxo de potenciais compradores. Outro ponto importante de ser salientado é de que o Centro de Nova Prata está bem no meio da cidade, praticamente equidistante dos bairros mais periféricos.

Os principais atrativos do empreendimento serão o preço baixo, disponibilidade de entregas para compras acima de R\$ 200,00 (com horário marcado) e *mix* de produtos atraentes, sem contar com marcas próprias. Os preços serão em media 10% mais baixos do que os encontrados nos supermercados da cidade, apostando com isso a fidelização de vários clientes.

A oferta de produtos do “Busatto Atacado de Autoserviço” terá foco nos itens da cesta básica, produtos para confeitaria, frios, carnes embaladas a vácuo, bebidas e produtos de limpeza.

O horário de funcionamento será de segunda a sábado, das 08:30 as 19:30, sem fechar ao meio dia.

## 6.8 EQUIPE DE FUNCIONÁRIOS

Para abertura do empreendimento o “Busatto Atacado de Autoserviço”, contara com uma equipe de trabalho enxuta ao máximo. Na inauguração será necessário contratar no mínimo 20 pessoas (10 em cada turno), sendo 10 caixas, 7 repositores, 2 estoquistas e 1 faxineiro. Além disso, os sócios estarão presentes diariamente na loja. O relacionamento com fornecedores, a gestão financeira, recursos humanos, contas a pagar e supervisão do funcionamento do negócio serão de responsabilidade dos sócios.

## 7 PLANO DE MARKETING

### 7.1 ANÁLISE DO SETOR

Para obter-se sucesso na abertura de um novo negócio, a realização de uma pesquisa de marketing é de fundamental importância. Nesta etapa o empreendedor irá fazer uma análise dos concorrentes, apontar as características do negócio, os potenciais clientes, localização, *layout* e o mix ofertado. Será através destes dados que o empreendedor irá definir as características de seu novo empreendimento, conseguindo vislumbrar os potenciais clientes, as margens praticadas pelo mercado e também diferenciais necessários para destacar-se.

O Estado do Rio Grande do Sul conta com a presença das principais redes de Atacados de Autosserviço do Brasil, como o Atacadão, Makro e Maxxi. Porém essas grandes redes não possuem lojas na região de Nova Prata, sendo as mais próximas na cidade de Caxias do Sul, que dista 107 km. Além destes grandes *players* existem também atacarejos de menor porte em Caxias do Sul e Passo Fundo (113 km de Nova Prata).

Um dos principais motivos para abertura do empreendimento na cidade de Nova Prata é justamente a inexistência de nenhum negócio próximo ao formato de Autosserviço na cidade.

Para a localização do negócio, o principal ponto analisado foi o fluxo de circulação de potenciais clientes através de entrevistas com lojistas e empresários locais, além de imobiliárias. Todos foram unânimes em apontar o bairro Centro como o ideal para a abertura de qualquer empreendimento na cidade, visto que congrega a maioria dos comércios da cidade.

Além disso, o fato da família possuir um imóvel no mesmo bairro atua como mais um fator decisivo para escolha do local, visto que diminui muito os custos de abertura do empreendimento.

## 7.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Os principais Atacados de autosserviço identificados, que atuam mais próximos de Nova Prata, região da Serra Gaúcha, são o Maxxi e o Makro com lojas na cidade de Caxias do Sul.

Porém a rede de Supermercados Dia, mesmo não sendo um atacarejo, pode ser enquadrada como um potencial concorrente por conta de seu modelo de negócios. Com uma loja aberta em Bento Gonçalves (60 km de Nova Prata), esta rede espanhola caracteriza-se por utilizar como diferencial os baixos preços aliados a um *layout* de loja e política de custos que aproximam-se muito de um atacarejo.

Outro potencial competidor é a rede local Supermercados Porta que conta com quatro lojas na cidade nos bairros Centro (duas lojas), São Cristóvão e Rio Branco. A única loja que iria competir diretamente com o Busatto Atacado de Autosserviço é a maior delas, localizada no centro da cidade, já que as demais são pequenos mercados de bairro não superando 100 m de área útil de vendas. Atualmente é o maior supermercadista do município, com grande área útil e tradição consolidada e também sua localização é próxima ao futuro Busatto Atacado de Autosserviço (cerca de 700 metros de distância).

Conforme foi exposto não existem concorrentes no mesmo setor de atuação de um atacado de autosserviço em Nova Prata. Também cabe ressaltar que o único supermercado de médio/grande porte do município não conta com serviços que visamos implantar, como o atendimento a empresas e entregas em domicílio. Este é um ponto de grande importância já que os Atacarejos se caracterizam por atender tanto Pessoas Físicas como pequenos comércios e empresas. Com a implementação de um marketing de relacionamento com esses clientes, através de contatos pessoais, envio de e-mails e criação de um programa de fidelidade os ganhos vão ser grandes. Sem contar que o atendimento a empresas é muito menos desgastante, com menor custo e conseqüentemente com uma margem maior de lucro.

### 7.3 PÚBLICO ALVO

O expressivo crescimento da classe C nos últimos anos tem propiciado um crescimento no número de potenciais clientes dos atacarejos, pois é justamente nessa “nova classe média” e na classe A e B que estão a maioria dos consumidores de lojas no sistema *cash and carry*. Segundo pesquisa encomendada pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), feita pela consultoria Nielsen e publicada pelo portal Amis “entre os consumidores dos atacarejos, a maioria é das classes A/B, que respondem por 53,2% das vendas. Em segundo lugar aparece a classe C, com 42,2% dos negócios, seguida das classes D/E, com 4,6%.

Segundo pesquisa IGBE/Cetelem/IPSOS, em 2005, a população brasileira era dividida nas seguintes proporções, 14,5% nas classes AB, 34,5% na classe C e 51% nas classes D e E, já em 2011 houve um crescimento expressivo, principalmente de ingresso na classe C, oriundo de pessoas que antes pertenciam as classes DE, de baixo nível de consumo. Os dados encontrados foram 22,3% nas classes AB (crescimento de 7,8%), 54% na classe C (crescimento de 19,5%) e 23,7% nas classes DE (decréscimo de 27,3%). Uma frase que ilustra bem esse contexto é a da diretora de marketing da Pepsico do Brasil, Nora Mirazon “A classe C foi crescimento na veia, foi volume incremental para todo mundo. (...) a gente tem números que indicam que mais de 60 milhões de pessoas entraram nessa movimentação (...)” (Portal IG, 2013).

Outra condição fundamental para o sucesso dos atacarejos, é a compra baseada no preço, um dos fatores que os consumidores mais levam em consideração ao fazer a escolha por um atacado de autosserviço ao invés de um supermercado, por exemplo. Com preços em média de 10% a 15% menores que os supermercadistas tradicionais, o principal fator de atração de clientes é a economia. Fato este ressaltado pela consultoria Nielsen publicada no jornal Valor Econômico em novembro de 2014. Segundo o analista de mercado da empresa “O consumidor está mais apertado, mais endividado e está sendo forçado a fazer escolhas (...) segundo a consultoria, a busca pelos chamados atacarejos (que vendem quantidades maiores a preços mais baixos) aumentou muito.”

Nesse contexto de conquista dos consumidores pelos preços dos produtos, também buscamos agregar ao estabelecimento a questão do atendimento. Em cidades pequenas as

peessoas se conhecem e as relações entre as famílias vêm de anos, portanto vai ser importante tornar o ambiente do atacarejo mais agregador, no sentido de tentar ao máximo fugir da informalidade das grandes lojas de rede. Outro ponto que o negócio terá um diferencial é o atendimento as empresas dos municípios da região. Para tanto além do preço, como já exposto, buscaremos um atendimento personalizado, com horários de entregas agendados, produtos conforme o solicitado e sempre com os mesmos em estoque pronta entrega.

Outro ponto que será prioridade será a qualidade dos produtos ofertados congregada com o preço baixo. Segundo pesquisas do setor para cativar e conquistar os consumidores mais abastados os atacarejos estão apostando em marcas de produtos consolidadas e não apenas em produtos baratos. Com isso estamos buscando atingir as Classes A e B e também através os preços mais baixos a classe C com sua enorme demanda por consumo.

Com base nos dados apresentados e coletados o público alvo da empresa abrangerá principalmente as classes A, B e C, além dos pequenos comerciantes, pois acredita-se cada vez mais no crescimento da classe C, aumento da procura por atacarejos pelas classes A e B, além é claro da ligação direta existente entre pequenos comércios e atacados de autosserviço.

Para os clientes Pessoa Física, o “Busatto Atacado de Autosserviço” ira oferecer produtos de marcas conhecidas e de qualidade principalmente em itens relacionados a alimentação e bebidas. Tendo em vista os pequenos comerciantes locais e entrevistas realizadas com os mesmo, os itens que demandam maior oferta são os relacionados a limpeza, frios, carnes e bebidas. Em relação aos produtos de limpeza, o foco será em ter além das marcas conhecidas, outras de menor preço.

#### 7.4 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES (ANÁLISE SWOT)

No quadro 1, análise SWOT, aparecem as principais Forças e Fraquezas do empreendimento “Busatto Atacado de Autosserviço”, assim como as principais Oportunidades e Ameaças do negócio que será aberto.

<u>FORÇAS</u>	<u>FRAQUEZAS</u>
Formação de um dos sócios em administração (Glauber);	Canal de Vendas incipiente quanto a interiorização;

<p>Conhecimento e experiência de mais de 30 anos no ramo varejista de supermercados do outro sócio (Vilson);</p> <p>Já possui supermercados em São Paulo – SP (Vilson);</p> <p>Localização;</p> <p>Capital Próprio;</p> <p>Imóvel Próprio;</p> <p>Relacionamento já existente com Fornecedores;</p> <p>Reputação da Família na comunidade;</p> <p>Conhecimento da figura do proprietários no município;</p>	<p>Tipo de negócio (atacarejo) ser novo no mercado;</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p>Crescimento maior do que o Varejo e Atacadistas tradicionais;</p> <p>Expansão do modelo de negócio para o interior;</p> <p>Inexistência de concorrentes diretos no município;</p> <p>Cidade em crescimento;</p> <p>Crescimento das Classes A/B e C</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMEAÇAS</u></b></p> <p>Entrada de novos <i>players</i> com as mesmas características;</p> <p>Existência de substitutos;</p>

Quadro 1 – Análise SWOT

Como exposto no quadro a principal ameaça existente é a abertura de um concorrente que atue no mesmo modelo de negócios proposto pelo meu empreendimento. Outra possível ameaça seria a concorrência com os atuais supermercados da cidade e atacados que atendem os pequenos comerciantes. Porém nenhuma das duas situações se caracteriza como concorrência direta.

Já as oportunidades que o negócio apresenta são muitas. A cidade de Nova Prata concentra grandes empresas nacionais, como a Vipal que possui sua sede no município e a Yoki Alimentos que possui uma grande planta de beneficiamento instalada na cidade, que trazem junto com suas operações aumento de renda e populacional (clientes). Outro ponto é a inexistência de concorrência direta em um raio de 100 quilômetros quadrados. Futuramente a empresa planeja expandir suas lojas a alguns destes municípios vizinhos.

Porém a principal oportunidade que o cenário atual apresenta é o ritmo de expansão dos atacarejos no Brasil. Segundo pesquisas encomendadas pela Abras (Associação Brasileira de Supermercados) e a Abad (Associação Brasileira de Atacadistas) a “expansão desse canal de vendas ocorre a passos largos. Os "atacarejos" crescem mais que o dobro que o atacado e o próprio varejo”. De acordo com os mesmos estudos o crescimento dos atacarejos no primeiro semestre de 2013 foi de 17,5%. Neste mesmo período os atacados tradicionais cresceram 3,4%. Já o varejo, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) obteve crescimento de 3%.

A figura 1 mostra o crescimento real de vendas no ano de 2012 tendo como base para comparação 2011. Ao analisar os dados é claro o crescimento muito maior dos atacarejos em comparação a seus concorrentes em modelos de negócios.

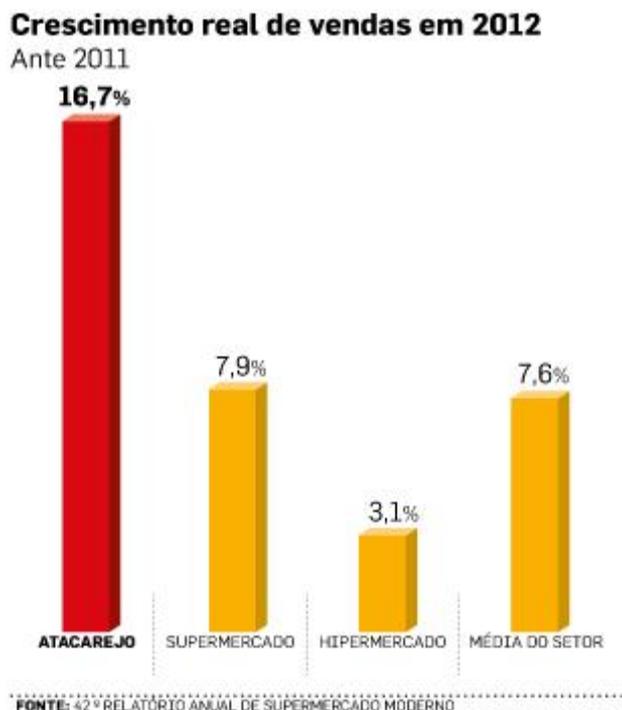


Figura 1 – Crescimento real de vendas – comparativos de modelos de negócios

Como já foi salientado, o crescimento demonstrado pela classe C pode ser interpretado como uma oportunidade de negócio, pois aumenta o número de pessoas com poder de consumo, ou seja, de potenciais clientes.

As vantagens que o negócio possui é a localização estratégica na cidade, o conhecimento do ramo por um dos sócios e os contatos que o mesmo já disfruta com fornecedores por conta de seus outros negócios do gênero.

## 7.5 ESTRATÉGIA DE MARKETING

### 7.5.1 Preço

Pelas características do mercado os preços médios praticados pelos atacarejos são de 10% a 15% menores quando comparados aos dos supermercadistas. Pela experiência de um

dos sócios que já possui supermercados e trabalha a mais de 30 anos no ramo, a margem média de lucro que será colocada sobre os produtos, que varia muito de acordo com os mesmos, será de 28%.

A questão do preço baixo é primordial para o sucesso do Atacarejo, o consumidor, seja ele Pessoa Física (PF) ou Jurídica (PJ) deve ter a percepção de que está comprando barato, economizando.

Para clientes PJ haverá um rede de convênios onde o mesmo poderá pagar suas compras com um prazo de 30 dias, através de boletos de pagamentos. Dependendo do porte do cliente o prazo poderá ser ampliado e até mesmo ocorrer políticas de descontos em determinados itens de maior consumo, visando à construção de um relacionamento de longo prazo.

Para clientes PF, o atacarejo irá se diferenciar por aceitar todos os tipos de bandeiras de cartões de créditos, vales alimentação e cheques (ainda muito utilizados em cidades de menor porte). Além disso, para clientes que consumirem acima de R\$ 1.500,00 ao mês, os mesmo também poderão contar com o benefício de pagarem suas contas após 30 dias via boleto.PF

### **7.5.2 Produto**

De acordo com as entrevistas realizadas com quatro pequenos comerciantes de Nova Prata, um hotel, dois mercados de bairro e um restaurante, foi relatado que os principais itens que estes clientes necessitam e que teriam pré-disposição de compra são produtos de limpeza, bebidas e alimentos não perecíveis, como arroz, feijão, açúcar e farinha de trigo, por exemplo. Além dos destacados anteriormente, o setor de embutidos e frios foi outro que merece destaque principalmente por parte do restaurante e do hotel.

Dentro dos clientes pesquisados, os pequenos mercados compram majoritariamente de atacadistas tradicionais, como o grupo Tozzo de Santa Catarina. Tendo em vista o pequeno porte desses clientes, e seu reduzido poder de compra quando comparado a médias e grandes redes supermercadistas, os preços praticados pelos atacados geralmente não são muito atrativos.

Dando uma maior atenção a esses compradores, o Busatto Atacado de Autoserviço pode competir com os preços de grandes atacadistas, e principalmente atender com maior rapidez e possibilitar uma maior flexibilidade de pagamento. Fator esse relatado como de muito difícil negociação.

Já o Hotel e o restaurante, compram quase que majoritariamente em supermercados do município, tendo que pagar o preço de “pessoa física”. Aqui existe um grande *gap* de entrada. Em Nova Prata existem mais de 10 restaurantes que fazem refeições diariamente, além de quatro hotéis de médio porte que poderiam ser atendidos pelo atacarejo sem concorrência direta. Outros nichos que poderiam ser atendidos da mesma maneira são pequenas lancherias, festas esporádicas, creches, escolas e padarias/confeitarias.

Como dito anteriormente esses clientes consomem muito produtos como frios e embutidos. Esse tipo de produto é de difícil armazenamento por parte dos clientes em virtude da necessidade de espaço para refrigeração. Pensando nessa demanda os sócios do atacarejo vão implantar uma câmara fria somente para venda de embutidos em peça, já que todos os entrevistados dispunham de máquinas de fatiar em seus estabelecimentos e também vendendo assim podemos oferecer um melhor preço.

Além do atendimento a demandas específicas, rapidez na entrega e preços competitivos, um dos principais diferenciais do empreendimento será a flexibilidade de pagamentos. Foi visto que os grandes atacadistas que fornecem aos pequenos empreendimentos do município não oferecem margem de negociação.

Através do contexto apresentado, nossa ideia é vender á vista para clientes Pessoa Jurídica, mas com o pagamento somente para depois de 30 dias. Além de oferecer parcelamento de 45 e 60 dias com acréscimo.

### **7.5.3 Estratégia de Promoção**

Como estratégia de Promoção, o Busatto Atacado de Autoserviço tem como objetivo primeiro tornar o negócio conhecido na cidade, apostando no diferencial competitivo de preços baixos que um Atacarejo possui.

As primeiras ações de divulgação do negócio serão feitas uma semana antes da inauguração, com ações no rádio (veículo de importância no contexto do município) e

também com anúncios nos dois jornais locais, inclusive com a elaboração de *folders* que serão colocados como encartes dentro das publicações. O desenvolvimento deste material irá focar nos baixos preços dos produtos, inclusive com promoções especiais de inauguração com o objetivo de associar o empreendimento à economia.

A elaboração dos *folders* vai ser continua ao longo da operação do negócio, sendo distribuídos duas vezes ao mês com período de validade das ofertas de 15 dias. Importante destacar que dentro da loja os produtos anunciados terão destaque seja pela localização ou pela comunicação visual.

Por ser um município pequeno, o anúncio da inauguração de um novo empreendimento é de interesse geral dos moradores. Para atrair a curiosidade dos mesmos iremos anunciar a abertura de um novo negócio através de encartes e publicações nos dois jornais do município, Jornal Popular e Correio Livre, anúncio na Rádio Prata e também a realização de uma entrevista no jornal matutino da mesma emissora onde os sócios contaram como será o Atacarejo, seus diferenciais e convidando todos a conhecê-lo.

Vindo ao encontro de apresentar o negócio a comunidade, um dia antes da inauguração será feito um evento teste somente para convidados, que serão pessoas de influencia do município. Neste evento haverá um coquetel e poderemos mostrar os produtos, as instalações e criar redes de relacionamento.

## **8 PLANO FINANCEIRO**

O Plano Financeiro tem como finalidade avaliar se o empreendimento em estudo possui viabilidade operacional e financeira. Nesta seção serão expostos os investimentos necessários para início das operações, as receitas e despesas futuras, custos, fluxos de caixas e lucros líquidos obtidos.

Depois de expostos estes números o Plano Financeiro irá apresentar os cálculos da Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e Payback. Serão a partir destes dados que se chegará à conclusão da viabilidade ou não do Busatto Atacado de Autosserviço.

## 8.1 INVESTIMENTO E ORÇAMENTO DE OPERAÇÃO

Nesta seção do plano financeiro serão expostos os valores necessários para o início das operações da empresa e também o montante reservado de capital de giro inicial. Os valores, quantidades e “itens” expostos foram obtidos mediante pesquisa de mercado e entrevistas com donos de supermercados.

Tabela 1 - Despesas Pré-Operacionais

Despesas Pré Operacionais		
Investimento	Descrição	Total
Legalização do Empreendimento	Processo Legal/Burocrático	R\$ 3.000,00
Instalações Gerais	Elétricas, pintura e hidráulica	R\$ 4.900,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 7.900,00</b>

Fonte: Próprio Autor.

As despesas pré-operacionais são os investimentos necessários para abertura do empreendimento. Neste caso foram considerados os custos burocráticos para legalização e constituição da empresa, assim como reparos e pintura necessária para o acabamento final do prédio físico aonde iremos instalar o Atacarejo.

Tabela 2- Mobiliário

Máquinas e Equipamentos				
Equipamento	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Câmara Refrigerada	Modular	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Expositor Refrigerado	Horizontal/Ilha - 1000l	2	R\$ 8.000,00	R\$ 16.000,00
Gôndolas		4	R\$ 15.000,00	R\$ 60.000,00
Expositor Refrigerado	Vertical sem divisórias - 5m	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Check-Out	2m	4	R\$ 1.800,00	R\$ 7.200,00
Check-Out	Duplo	1	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Fiorino	Semi-Novo 2014	1	R\$ 33.000,00	R\$ 33.000,00
Computador		8	R\$ 1.200,00	R\$ 9.600,00
Impressora	Fiscais	6	R\$ 1.600,00	R\$ 9.600,00
Impressora	Jato de Tinta	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Carrinhos	Compra	20	R\$ 400,00	R\$ 8.000,00
<b>Total</b>				<b>R\$ 185.900,00</b>

Fonte: Próprio Autor.

Os itens descritos acima foram os enumerados por um dos sócios que possuiu grande experiência anterior com supermercados e também em entrevistas com profissionais que

possuem este tipo de empreendimento, além da observação *in loco* em unidades das grandes redes de atacarejo.

Tabela 3 - Resumo dos Investimento

Investimento Inicial		
Investimentos		Total
Despesas Pré-Operacionais		R\$ 7.900,00
Máquinas e Equipamentos		R\$ 185.900,00
Capital de Giro	Estoque	R\$ 180.000,00
	Reserva de Capital (15%)	R\$ 27.000,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 400.800,00</b>

Fonte: Próprio Autor.

De acordo com o exposto na Tabela de Resumos dos Investimentos, o investimento inicial total para a inauguração do Busatto Atacado de Autoserviço é de R\$ 400.800,00. Como exposto o valor do Capital de Giro será de R\$ 207.000,00, sendo que deste valor R\$ 180.000,00 é referente ao Estoque necessário para o início das operações e 15% deste valor, R\$ 27.000,00, será constituído como uma “reserva de capital”, que vai servir como margem de segurança para eventuais dificuldades de giro do negócio. Os valores encontrados foram obtidos através da experiência de um dos sócios, Vilson José Busatto e de um dos donos da rede de Supermercados “Minuano”, Orlando Luiz Busatto.

Em relação a estrutura de capital para financiamento do empreendimento, o Busatto Atacado de Autoserviço será financiado 100% com capital próprio dos sócios (R\$ 400.800,00), Vilson e Glauber.

## 8.2 CUSTOS FIXOS

A estimativa dos custos fixos foi elaborada através de pesquisa de mercado, elaborando uma média de preços dos serviços cobrados por algumas empresas (telefone, internet, água, luz, material de escritório, softwares, segurança, manutenção, serviços contábeis e combustível).

Uma importante fonte de dados para a elaboração dos custos fixos foram as entrevistas feitas com o Sr. Orlando, proprietário do Supermercado Minuano, e com o sócio Vilson que possuem grande experiência no setor. Para elaboração dos Custos de Folha de Pagamento, os cálculos foram feitos pelo sócio Glauber, que possui experiência no cálculo de “FOPAG” e incidência de impostos, em seu trabalho como auditor.

A composição dos custos fixos para o ano de abertura do empreendimento, como para os anos seguintes encontra-se na tabela destacada abaixo.

Tabela 4 - Estimativa dos Custos Fixos

Custos Fixos			
Detalhamento	Ano 1	Ano 2	Ano3
Telefone	R\$ 4.200,00	R\$ 4.473,00	R\$ 4.763,75
Internet	R\$ 1.080,00	R\$ 1.150,20	R\$ 1.224,96
Água	R\$ 2.700,00	R\$ 2.875,50	R\$ 3.062,41
Luz	R\$ 24.000,00	R\$ 25.560,00	R\$ 27.221,40
Material de Escritório	R\$ 2.400,00	R\$ 2.556,00	R\$ 2.722,14
Softwares	R\$ 6.000,00	R\$ 6.390,00	R\$ 6.805,35
Sistemas de Segurança	R\$ 1.200,00	R\$ 1.278,00	R\$ 1.361,07
Contador	R\$ 6.600,00	R\$ 7.029,00	R\$ 7.485,89
Manutenção Predial/Máquin	R\$ 4.800,00	R\$ 5.112,00	R\$ 5.444,28
Combustível	R\$ 8.800,00	R\$ 9.372,00	R\$ 9.981,18
Salários/Encargos	R\$ 462.720,00	R\$ 492.796,80	R\$ 524.828,59
Pró-Labore	R\$ 12.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 18.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 536.500,00</b>	<b>R\$ 573.592,50</b>	<b>R\$ 612.901,01</b>

Fonte: Próprio Autor.

### 8.3 PREVISÃO DE RECEITAS

Após a elaboração dos custos fixos e das despesas necessárias para viabilidade do negócio, agora será feita a projeção das receitas de vendas do Busatto Atacado de Autosserviço. Essa projeção é necessária para verificar se o volume de movimentação da empresa é condizente com os desembolsos que foram realizados para se iniciar as operações.

A projeção de vendas foi estimada para os primeiros 3 anos de operação do negócio. Para estimativa do primeiro ano de operação, foi levado em conta principalmente entrevistas com comerciantes locais, com a intenção de se observar o comportamento do mercado em um cenário regional, e entrevistas com o Sr. Orlando, proprietário do Supermercado Minuano

(localizado em São Paulo). Para os anos 2 e 3, os aumentos das vendas foram baseados nos índices de crescimento sustentados que o mercado de Atacarejos apresentou nos últimos anos.

Tabela 5 - Volume de Receitas

ANO	RECEITA BRUTA	VARIAÇÃO CRESCIMENTO
I	R\$ 2.400.000,00	-
II	R\$ 2.580.000,00	7,50%
III	R\$ 2.838.000,00	10,00%

Fonte: Próprio Autor

#### 8.4 FLUXO DE CAIXA

Os fluxos de caixa do atacarejo foram obtidos através da previsão de receita da empresa, conforme descrito anteriormente. Após determinar as entradas de caixa da empresa (receitas) e estimar as despesas e custos envolvidos em sua atividade, é possível obter informações que servem de base para a projeção dos fluxos de caixa. A diferença entre as entradas e saídas de caixa são os saldos esperados após o início das operações.

O fluxo de caixa apresentado demonstra a perspectiva da empresa para os próximos três anos.

Tabela 6 - Fluxo de Caixa

	(*)	ANO I	ANO II	ANO III
<b>Investimento Inicial</b>	-R\$ 400.800,00	-	-	-
<b>Receita Bruta</b>	-	R\$ 2.400.000,00	R\$ 2.580.000,00	R\$ 2.838.000,00
<b>(-) Impostos</b>	-	R\$ 131.280,00	R\$ 141.126,00	R\$ 155.238,60
<b>Receita Líquida</b>	-	R\$ 2.268.720,00	R\$ 2.438.874,00	R\$ 2.682.761,40
<b>(-) Custos de Vendas</b>	-	R\$ 1.446.000,00	R\$ 1.677.000,00	R\$ 1.844.700,00
<b>(-) Custos Fixos</b>	-	R\$ 536.500,00	R\$ 573.592,50	R\$ 612.901,01
<b>Receita - Custos</b>	-	R\$ 286.220,00	R\$ 188.281,50	R\$ 225.160,39
<b>Fluxo do Período</b>	-R\$ 400.800,00	R\$ 286.220,00	R\$ 188.281,50	R\$ 225.160,39
<b>Saldo Acumulado Caixa</b>	<b>-R\$ 400.800,00</b>	<b>-R\$ 114.580,00</b>	R\$ 73.701,50	R\$ 298.861,89

Fonte: Próprio Autor

#### 8.5 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

O VPL (Valor Presente Líquido) é uma ferramenta utilizada para o cálculo de atratividade de um investimento, justamente porque leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, este que é baseado em uma taxa mínima de atratividade. Para o cálculo de VPL deste projeto, foi utilizada como taxa mínima de atratividade, a SELIC, que o referencial para as operações interfinanceiras em nosso país. Atualmente a taxa encontra-se a 11,25%.

O VPL encontrado do Busatto Atacado de Autosserviço foi de R\$ 172.131,79, apontando a viabilidade do negócios.

## 8.6 TAXA INTERNA DE RETORNO

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é definida como a taxa no momento em que o VPL é igual a zero, nulo. Tendo em mente que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) do negócio foi definida como sendo a taxa SELIC, de 11,25%, e a TIR do Busatto Atacado de Autosserviço de 36,19%, demonstrando, mais uma vez, a viabilidade do atacarejo.

Para encontrar a TIR, foi necessário testar os valores de VPL, até encontrar um que resultaria em zero.

## 8.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio, ou *Break Even Point* é encontrado no nível de faturamento em que a empresa igualará seus Custos e sua Receita, ou seja, o Lucro Operacional será igual à zero. No caso do Busatto Atacado de Autosserviço, este valor é igual a R\$ 1.446.266,65.

Este é o valor onde os lucros são nulos, tornando-se positivos acima dele e negativos para valores abaixo dele.

## 9 CONCLUSÃO

O estudo apresentado foi de muita relevância para aumentar a capacidade prática do exercício do empreendedorismo pelo autor do projeto. A consolidação do Plano de Negócios ocorreu através da coleta de dados primários e secundários, pesquisas e vivências nos setores Atacadista e Varejista. Toda essa informação absorvida dotou o autor a melhor gerir seu novo empreendimento. Acredito que essa forma de colocar no papel a ideia de empreender e tentar montar cenários é a melhor forma de se prevenir contra a alta taxa de mortalidade dos novos negócios no Brasil.

O ato de planejar é a melhor maneira de se esquivar dos percalços quando se persegue algum o objetivo, principalmente em um ambiente de negócios como o brasileiro. Neste trabalho houve a preocupação de investigar as dificuldades e enxergar as oportunidades que se apresentam no mercado. Lidar com incertezas, oportunidades e cenário adversos foi o que este Plano teve a preocupação de abordar.

. Tendo em vista a ideia de tornar o empreendimento viável, a configuração do negócio sempre teve como premissa a diminuição de custos através de uma operação mais enxuta. Para isso foram elaborados planos de Marketing, Financeiro, Recursos Humanos e análises setoriais para consolidar uma operação que conseguisse juntar essa premissa com eficiência.

Para atestar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento, foram utilizados alguns indicadores financeiros de avaliação de investimentos, como VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno) e Ponto de Equilíbrio. Em todas as métricas listadas acima o negócio deu resultados positivos quanto ao retorno do investimento, portanto atestando viabilidade do Atacarejo.

A proposta deste estudo foi a de fazer um exercício de planejamento e desenvolvimento de controles e parâmetros a serem seguidos ao longo da vida do empreendimento. É necessário frisar que um Plano de Negócios sempre deve sofrer atualizações constantes, portanto este documento serve como base para balizar o início das operações do Busatto Atacado de Autosserviço, porém este documento sempre deve ser adaptado e alterado para adequar as mudanças de cenários, que se mostram cada vez mais instáveis e imprevisíveis.

## **REFERÊNCIAS**

ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados** – disponível em:  
<[www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)>. Acessado em 1 fev.2014.

BALDOCCHI, Gabriel. **Consumidor Final Ganha Força em Lojas de Atacado**. Folha de São Paulo - disponível em:  
<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/804683-consumidor-final-ganha-forca-em-lojas-de-atacado.shtml>>. Acessado em: 1 mar.2014.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª Edição - Porto Alegre: Bookman, 2006

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios**. São Paulo: Thomson, 2005.

ESTADAO ONLINE. **Atacarejo cresce mais que o dobro do Varejo** – disponível em:  
<<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,atacarejo-cresce-mais-que-o-dobro-do-varejo,152280e>>. Acessado em 12 nov.2014.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. **Capacitação faz Taxa de Mortalidade de Pequenas Empresas Diminuir, Aponta Pesquisa** – disponível em:  
<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI165991-16357,00-CAPACITACA O+FAZ+TAXA+DE+MORTALIDADE+DE+PEQUENAS+EMPRESAS+DIMINUIR+APO NTA+PE.html>>. Acessado em 12 mar.2014.

HISRICH, Roberto D.; PETERS, Michael.P.; SHEPHERD, Dean.A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUANG, Hsien W.; CONSOLI, Matheus.A.; GIULIANI, Antonio C. **Aspectos Sobre a Deceição de Canais no Pequeno Varejo: Escolha entre o Atacado e o Atacarejo**. Santa Maria: Revista de Administração da UFSM, 2011.

JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO. **O poder de atração do Atacarejo no Brasil** – disponível em:

<<http://www.metallightgondolas.com.br/site/artigos-e-materias/o-poder-de-atracao-do-atacarejo-no-brasil/>> Acessado em 4 abr. 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONGS. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Person, 2007.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2006

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: Edição Completa**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, Adriana. **Carrefour Brasil Cresce Menos que AL, mas Atacadão se expande**. O Globo/Valor Online – disponível em:

<<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2011/08/31/carrefour-brasil-cresce-menos-que-al-mas-atacaado-se-expande-20-925257103.asp>>. Acessado em 12 mar.2014.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

RECEITA FEDERAL. **Simples – Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)** - disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm>>. Acessado em: 28 fev.2014.

SEBRAE-RJ. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Rio de Janeiro. **Definir seu empreendimento** - disponível em:

<http://www.sebraerj.com.br/main.asp?View=F252C0E7-B8D4-4CD5>. Acessado em: 31 mar.2014.

SUPERMERCADO MODELO. **Duas razões para montar um atacarejo** - disponível em:

<<http://www.sm.com.br/Editorias/Negocios/Duas-razoes-para-montar-um-atacarejo-18495.html>>. Acessado em: 31 mar.2014.

SUPERMERCADO MODELO. **Atacarejos Avancam no Sul** - disponível em:  
< <http://www.sm.com.br/Editorias/Megamercado/Atacarejos-avancam-no-Sul-21844.html>>.  
Acessado em: 31 mar.2014.

TIMMONS, Jeffry A.; SPINELLI, Stephen. **New Venture Creation**. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

VALOR ECONOMICO. **Com inflação consumidor pesquisa mais promoções e escolhe “atacarejo”** - disponível em:  
< <http://www.valor.com.br/empresas/3333486/com-inflacao-consumidor-pesquisa-mais-promocao-e-escolhe-atacarejo>>. Acessado em: 28 set.2014.