

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

Roselaine Funari Tonial

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA  
“LOJA DE SUSHIS”**

**Porto Alegre  
2006**

Roselaine Funari Tonial

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA  
“LOJA DE SUSHIS”**

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. Walter Meucci Nique

Porto Alegre  
2006

ROSELAINÉ FUNARI TONIAL

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA  
“LOJA DE SUSHIS”**

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.

Conceito final:.....

Aprovado em ..... de ..... de 2006.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

Orientador: **Prof. Dr. Walter Meucci Nique** – UFRGS / EA

## **AGRADECIMENTOS**

À Fernanda Pagliarini Zilles e Felipe Rodrigues pelo apoio e dedicação no decorrer deste trabalho, minha amizade e consideração.

Gostaria de agradecer à Deus pelos momentos de luz, onde Ele foi a minha maior fonte de perseverança. Também por ter colocado verdadeiros anjos em minha vida, sem os quais tudo teria sido impossível. São eles: Pascoal Funari Neto, Corina Colares Funari, Sandro Tonial, Odilon André Tonial e Avany Scarton Tonial. E por ter nos presenteado com Victor Funari Tonial que é minha vida em pessoa.

Uma personalidade importante para realização deste trabalho foi Ihoé Kuamoto, que além de ser um exemplo como pessoa e amiga, é uma empreendedora admirável. Sempre pronta para me receber na Kiyofumi Produtos Alimentícios Ltda e ajudar no que fosse preciso.

Ao professor Gilberto Scarton, pelo tempo que dedicou ao meu trabalho, pela sua amizade e exemplo de vida.

Àqueles amigos que já partiram para um lugar melhor e que mesmo nos seus últimos momentos lembraram e valorizaram esta minha conquista.

Por fim, dizer que estou concluindo uma etapa muito importante e que tudo acontece no momento certo quando as atitudes são baseadas no amor. Só o amor é capaz, ele é a única justificativa para minha vida.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Matriz BCG.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2 - Análise SWOT.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 1 - Modelo de Demonstração de Resultado .....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 2 - Estratégias para Aproveitamento das Capacidades .....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 3 - Estratégias para Minimização das Limitações .....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 4 - Estratégias para Conversão das Desvantagens.....</b>	<b>65</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Planilha de Investimentos Programados.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 2 – Preço de venda.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 3 – Planilha de Custos .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 4 – Planilha de Depreciação .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 5 – Resultados Operacionais .....</b>	<b>70</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	13
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>15</b>
3.1	MARKETING.....	15
<b>3.1.1</b>	<b>Definição</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Ambiente de Marketing</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Planejamento Estratégico</b> .....	<b>17</b>
3.1.3.1	Avaliação do portfólio de negócios.....	19
3.1.3.2	Transformando ameaças em oportunidades.....	23
3.1.3.3	Tipos de estratégias .....	24
3.2	PLANO DE NEGÓCIOS.....	33
<b>3.2.1</b>	<b>Definição</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Estrutura do plano de Negócios</b> .....	<b>35</b>
3.2.2.1	Descrição da Empresa.....	35
3.2.2.2	Plano de Marketing .....	36
3.2.2.3	Plano Financeiro .....	44
<b>4</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA</b> .....	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>52</b>
5.1	A EMPRESA .....	52
<b>5.1.1</b>	<b>Missão</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Objetivo</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Estrutura Organizacional</b> .....	<b>54</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Estrutura Legal</b> .....	<b>54</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Plano de Operações</b> .....	<b>54</b>
5.1.5.1	Área Comercial .....	55
5.1.5.2	Área Financeira.....	55
5.1.5.3	Área de Compras .....	55
5.2	PLANO DE MARKETING.....	56
<b>5.2.1</b>	<b>Análise do Mercado</b> .....	<b>56</b>
5.2.1.1	O Setor.....	56

5.2.1.2	Público Alvo .....	57
5.2.1.3	Concorrência.....	58
5.2.1.4	Fornecedores .....	59
5.2.1.5	Análise SWOT.....	59
5.3	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	62
<b>5.3.1</b>	<b>A Qualidade .....</b>	<b>66</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Preço .....</b>	<b>66</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Promoção e Propaganda .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Criatividade e Relacionamento com o Cliente.....</b>	<b>67</b>
5.4	PLANO FINANCEIRO .....	68
<b>5.4.1</b>	<b>Investimento Inicial .....</b>	<b>69</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Projeção do Demonstrativo dos Resultados .....</b>	<b>70</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Ponto de Equilíbrio e Taxa de rentabilidade .....</b>	<b>71</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Cálculo do Payback .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXO A – COZINHA JAPONESA EM PORTO ALEGRE .....</b>	<b>77</b>
	<b>ANEXO B - CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO C - HISTÓRICO ESCOLAR .....</b>	<b>81</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a situação problema que deu origem a este trabalho, descreve-se as partes que o compõem juntamente com a metodologia utilizada e justifica-se a importância do tema.

Conforme notícia publicada no site da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, o ano de 2006 é de homenagem aos 50 anos da Imigração Japonesa no Rio Grande do Sul, sendo um ato de reconhecimento ao trabalho do povo japonês. De 1956 até a extinção da migração sistemática em 1963 desembarcaram diretamente do Japão um total de mil novecentos e oitenta e seis japoneses. Hoje, às vésperas de completarmos cinquenta anos de imigração, temos cerca de mil e quinhentos japoneses e três mil descendentes, em todas as regiões do Estado. A principal vocação dos japoneses foi e continua sendo a agricultura, mas à medida que o tempo foi passando, começaram a contribuir para o desenvolvimento do estado também em outras áreas.

Resultado desta imigração e prova da contribuição no desenvolvimento do comércio gaúcho, a família Kuamoto, de origem nipônica, dedica-se ao negócio de fabricação de sushis através da Kiyofumi Produtos Alimentícios Ltda. O aspecto cultural faz da fabricação dos sushis um ritual em que o sabor e a arte aparecem como diferencial, capaz de mostrar a tradição de um povo espiritualizado, alimentar a alma, fazer com que seus clientes sintam-se com os pés no Japão.

Atualmente, a Kiyofumi vem trabalhando com um produto específico, onde a sua diferenciação está no sabor, na qualidade e confiabilidade do processo de fabricação. Tem como principais clientes à rede Zaffari e Wal-Mart, com fornecimento diário, para intermediar as venda em seus diversos estabelecimentos, espalhados em Porto Alegre e grande Porto Alegre. Porém, não se tem certeza da continuidade desta parceria, pois os varejistas estão cada vez mais querendo interferir na fabricação dos sushis, exigindo mudanças nos ingredientes do produto, definindo a localização nas estantes, enfim, tirando a autonomia da Kiyofumi.

O uso de intermediários aumenta a eficiência de distribuição, pois torna os bens amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvo, oferecendo para empresa mais do que ela conseguiria sozinha. Kotler (1998). Porém, essa situação deixa o fabricante numa posição submissa.

Sabe-se que a relação entre fabricantes e varejistas está cada vez mais sendo norteadada por conflitos. Na visão de Parente (2000) o poder e a influência dos varejistas nos canais de marketing é crescente. Essa tendência envolve três grandes processos: aumento no porte e poder de compra; aplicação de avançadas tecnologias e uso de modernos conceitos e técnicas de marketing.

Esta situação acaba impossibilitando a Kiyofumi de preservar os princípios do negócio, bem como ocasiona uma certa insegurança, fato que faz a proprietária pensar em uma alternativa de sociedade para abertura de uma loja, onde o contato corpo a corpo com o cliente final faz do vendedor um consultor do produto, garantindo a qualidade e identidade dos sushis.

Os mercados consistem em compradores, que se diferem de várias formas quanto a desejos, recursos, localidades, atitudes de compra e práticas de compra. Como os compradores têm necessidades e desejos próprios, tudo funciona como se cada um deles fosse um mercado potencial em separado. (KOTLER, 1998, p. 32).

Deve-se considerar, ainda, que a comida oriental virou hábito para aquelas pessoas que procuram por uma alimentação saudável, pelos jovens estudantes da classe média a média alta, além de ter um segmento bem específico que são os imigrantes orientais com seus descendentes e familiares. Tal constatação veio a confirmar uma oportunidade para o empreendedorismo, ou seja, para a abertura de uma loja de sushi atendendo as necessidades deste público.

Diante desta realidade, a elaboração de um plano de negócios vem a colaborar com o maior entendimento do contexto geral em que esta nova loja estará inserida, deve-se considerar também que possibilitará diminuir os riscos de permanência da Kiyofumi no mercado, garantindo a autonomia e maior abrangência na sua atuação preservando as características da produção, assegurando o autêntico sabor da comida japonesa

A estrutura deste trabalho está dividida em duas partes principais, a primeira será um embasamento teórico e a segunda será constituída pelo Plano de Negócios em si. O Plano de Negócios está dividido em três capítulos, o primeiro é uma descrição da empresa onde originou-se a situação problema, o segundo é o plano de marketing e o terceiro é composto pelo plano financeiro.

Para tornar possível a elaboração do embasamento teórico foram feitas pesquisas, junto à biblioteca da Escola de Administração, em diversas bibliografias. A utilização de dados secundários veio a ajudar no decorrer desta etapa.

Através de entrevistas não estruturadas com um dos sócios da Kiyofumi, foi possível conhecer melhor o negócio, sua missão, seu ambiente interno, sua atuação no mercado e o cenário em que a empresa esta inserida. Evidenciou-se realidade da empresa, em que se faz necessária medidas que garantam a sua sobrevivência, entre elas a alternativa de abertura de uma loja de sushi.

O plano de marketing teve sua elaboração através de pesquisas exploratórias qualitativas, como entrevistas realizadas junto a concorrentes, utilização de dados secundários relevantes para que a análise do ambiente viesse a refletir a realidade externa e interna da nova loja de sushis. Pôde-se identificar o público alvo e definir estratégias para que a competitividade do negócio esteja garantida.

A última parte é composta pelo Plano Financeiro que trará como resultado a viabilidade ou não do empreendimento, levando em consideração estimativas de resultado, bem como uma projeção do capital necessário para começar a atividade, pois terá que se fazer investimentos em local, equipamentos, materiais e despesas diversas para instalação e funcionamento da empresa. Composta por uma pesquisa exploratória qualitativa, junto a lojas de mesmo ramo e pesquisas em dados secundários.

Sabe-se que a elaboração de um plano não é garantia de que o negócio dará certo, porém é através deste intenso planejamento que deseja-se estimar se a empresa projetada com base numa visão de mundo, nos seus valores, expectativas, conhecimento de mercado, terá sucesso ou não. Minimizando riscos e desenvolvendo pontos fortes com relação a oportunidades identificadas no

decorrer da sua elaboração, trazendo a possibilidade de vender essa idéia e constituir uma sociedade.

## 2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho serão divididos entre gerais e específicos.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de negócios para uma loja de sushi.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o potencial de mercado;
- Estabelecer uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes;
- Conhecer as oportunidades e ameaças que o mercado oferece;
- Determinar o público alvo para o novo empreendimento;
- Propor um Plano de Marketing;
- Determinar o investimento inicial necessário para abrir o negócio (custos fixos e margem de contribuição);
- Identificar a carga tributária que incide sobre o negócio (custos variáveis);
- Elaborar o Demonstrativo do Resultado;
- Elaborar uma análise da viabilidade financeira;
- Analisar a rentabilidade do negócio;

- Calcular o payback;
- Calcular o ponto de equilíbrio.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1 MARKETING**

Um aspecto importante a considerar num mercado competitivo, é que o marketing integrado com os diversos setores de uma empresa, onde todos trabalham motivados em servir bem os clientes, poderá contribuir para resultados favoráveis na relação com o ambiente externo.

Segundo Kotler (2001, p. 34), produzir a satisfação do cliente e retê-los é função de todos os departamentos. Enfatiza também que o marketing interno deve preceder o externo e que conflitos potenciais entre grupos internos da empresa e o marketing podem ser minimizados se houver negociação.

##### **3.1.1 Definição**

Para Kotler (2001, p. 54), “Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas”.

Ainda conforme Kotler (2001, p. 42):

Conceitua-se marketing como uma orientação de administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos, e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.

Para Peter Drucker in apud Kotler (2001, p. 29), “o marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada. É o negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente”.

Baker et al. (c2005) coloca que pode ocorrer uma visão equivocada de marketing, em que é relacionado com vendas, tendo a atenção dos gerentes voltada para a produção, as vendas em si, com destaque a preços e a redução de custos dando pouca atenção ao propósito, à qualidade, ignorando o cliente. Continua dizendo que o marketing possui quatro características essenciais:

- 1) Começa no cliente;
- 2) Tem perspectiva em longo prazo;
- 3) Utilização total de todos os recursos da empresa;
- 4) Inovação.

No livro de Baker et al. (c2005, p. 21) ele coloca um conceito de marketing pós-moderno:

O novo marketing é um desafio para a era pseudocientífica de negócios. É um empreendimento humano grandioso, subjetivo. É uma arte. O Novo Marketing precisava de Nova Pesquisa de Mercado. A velha pesquisa de mercado, em grande parte, estava lá para objetificar e justificar - para dar apoio às convenções. O Novo Marketing está aqui para desafiar e buscar o não-convencional.

### **3.1.2 Ambiente de Marketing**

Segundo Kotler (1993, p. 169):

O ambiente de marketing é composto pelo micro ambiente (empresa, os fornecedores, os intermediários de mercado, os clientes, os concorrentes e o público) e pelo macro ambiente (as forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológica, político / legal e sócio - culturais).

A forma com que estes ambientes se relacionam irá determinar a velocidade em que a empresa conseguirá evoluir, atualizar-se e tornar-se competitiva. Utilizando estratégias fundamentadas em dados e previsões que possibilitam uma atuação em tempo.



Já Oliveira (2005, p. 55) cita “a empresa como um sistema e o ambiente sendo um conjunto de todos os fatores que se possa conceber como tendo influência sobre a operação do sistema, o qual corresponde ao foco do estudo”.

Num mercado de constantes turbulências, as empresas precisam estar atentas aos acontecimentos, pois estes podem estar sinalizando oportunidades. Os responsáveis pelo marketing numa empresa, precisam saber monitorar essas mudanças, para que seja possível definir e revisar as estratégias a tempo de enfrentar novos desafios e oportunidades do ambiente.

Para Hooley (2001, p. 81):

Do ponto de vista do marketing, é muito importante avaliar corretamente a turbulência ambiental. Uma empresa deve tentar adaptar sua capacidade aos ambientes adequados ou desenvolver capacidades que sejam adequadas aos novos ambientes.

Atualmente, a globalização acaba por ampliar o espaço de atuação das empresas e conseqüentemente aquelas que se atentarem a esse fato, estarão tendo uma vantagem competitiva. Hooley (2001, p. 18), coloca que “é certo de que as organizações que ignorarem a concorrência internacional estarão correndo um sério perigo”.

### **3.1.3 Planejamento Estratégico**

Conforme o autor Kotler (1993, p. 22):

Todas as empresas devem olhar adiante e desenvolver estratégias em longo prazo para enfrentar as mudanças de condições nas suas empresas. Devem descobrir o curso de ação que faça o maior sentido conforme sua situação específica, oportunidades, objetivos e recursos. A difícil tarefa de selecionar uma estratégia geral da empresa que leva à sobrevivência e crescimento em longo prazo é chamada planejamento estratégico. O plano estratégico serve para adaptar a empresa a fim de que ela explore as oportunidades do ambiente em mudança constante. Defini-se planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma estratégia entre os objetivos e capacidade da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

Numa organização tem-se planejamento operacional, tática e estratégico, ambos relacionados aos níveis de decisão.

Conforme Oliveira (2005, p. 45) “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”.

Nos dias atuais, já não existem mais espaços para ações desprovidas de planejamento estratégico. O amadorismo está cedendo lugar ao conhecimento da lógica dos mercados, cada vez mais específico. Exigindo do profissional de marketing uma série de conhecimentos especializados.

Para Hooley (2001, p. 29) “A essência do desenvolvimento de uma estratégia de marketing para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que opera, não apenas hoje, mas no futuro previsível”.

Para Kotler (1993) o planejamento estratégico envolve as seguintes fases:

- Definição da missão do negócio;
- Análise do ambiente externo;
- Análise do ambiente interno;
- Escolha dos objetivos e das metas do negócio;
- Desenvolvimento das estratégias do negócio;
- Preparo dos planos de ação;
- Implementação dos planos de ação;
- Uso de feedback e de controle.

As empresas procuram através da estratégia, fazer as coisas certas, em conformidade com a sua missão, com o ambiente da empresa e agentes externos a ela, com seus objetivos e metas.

Conforme Hooley (2001, p. 30) “o planejamento estratégico deve questionar se aquilo que o negócio vem fazendo está condizente com o que vem acontecendo no mercado, conforme o parecer deve-se avaliar o que deveria fazer para melhorar”.

Baker et al. (2005), aborda que o planejamento de marketing enfrenta barreiras quanto a sua integração. Salaria que 80% das empresas pesquisadas em estudos recentes admitiram, por sua própria vontade, que não produziam nada parecido com um plano integrado com as suas atividades de marketing. Segue exemplificando algumas barreiras enfrentadas:

- Fraco apoio do diretor executivo;
- Falta de um plano para o planejamento;
- Hostilidade por parte dos gerentes;
- Confusão sobre os termos de planejamento;
- Separação entre planejamento operacional e planejamento estratégico;
- Ritual que acontece uma vez por ano.

Já Oliveira (2005, p. 47) define:

Planejamento Estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

### 3.1.3.1 Avaliação do portfólio de negócios

Denomina-se portfólio de negócios quando a empresa atua em mercados diferentes, com oportunidades diferentes, ameaças diferentes e utilizando-se de diferentes aptidões e recursos da empresa. Sendo necessário que a empresa formule objetivos e estratégias apropriadas e que se apoiem mutuamente (HOOLEY, 2001).

Saber avaliar e planejar este portfólio é essencial para garantir um equilíbrio dessas atividades em meio à variedade de negócios, bem como decidir sobre a aplicação de recursos entre eles.

No livro de Ducker (1973 apud HOOLEY, 2001) identificou sete tipos de negócios que podem ser encontrados em muitos portfólios:

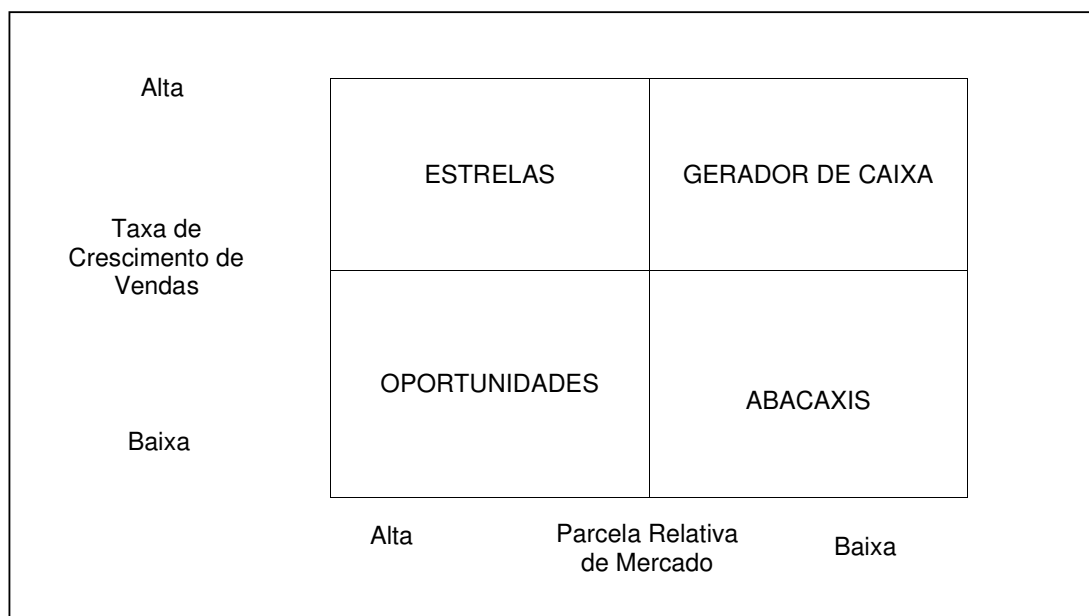
- 1) Os ganha - pães de hoje: produtos e serviços que geram lucros substanciais e contribuem de forma positiva tanto para o fluxo de caixa como para os lucros;
- 2) Os ganha - pães de amanhã: Investimentos no futuro da empresa. Produto e serviços que podem não estar gerando uma grande contribuição para a empresa, mas que estão em crescimento ou em mercados atraentes e espera-se que assumam o papel de ganha pão no futuro, quando os ganha pães de hoje finalmente deixarem de existir;
- 3) Os ganha - pães de ontem: produtos e serviços que sustentaram a empresa no passado, mas que agora não contribuem de forma significativa nem para o fluxo de caixa nem para os lucros. Muitas empresas têm um grande número de negócios desse tipo, o que demonstra sua demora em investir em desenvolvimentos futuros;
- 4) Desenvolvimentos: produtos e serviços desenvolvidos recentemente que parecem promissores, mas que necessitam de um maior investimento para concretização de suas expectativas futuras;
- 5) Dorminhocos: produtos ou serviços que já estão no mercado há algum tempo, mas não conseguiram se estabelecer por eles próprios, ou não viram materializar os mercados, pelos quais esperavam. Permite-se que eles permaneçam no portfólio, na esperança que um dia decolem;
- 6) Investimentos no ego gerencial: produtos e serviços que contam com fatores defensores entre os gerentes influentes, mas para os quais existe pouca demanda comprovada no mercado. A empresa, em face do empenho de gerentes poderosos, continua a gastar recursos nesses produtos na esperança de que acabem gerando resultados;

7) Fracassos: produtos e serviços que não conseguiram desempenhar um papel significativo no portfólio da empresa e que não apresentam nenhuma probabilidade de dar resultados. São mantidos no portfólio da empresa em grande parte devido à inércia. É mais fácil mantê-los do que admitir o fracasso e retirá-los do mercado ou livrar-se deles.

Com o passar do tempo aquele produto que era ganha-pão pode ficar ultrapassado e assumir uma outra classificação no negócio. Então é preciso saber o momento de concentrar recursos onde o sucesso é mais provável.

Tanto Hooley (2001) como Kotler (1993) salientam o modelo de planejamento de portfólio chamado matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group.

Esta matriz de crescimento-participação está dividida em quatro partes:



**Figura 1 – Matriz BCG**

Fonte: Adaptado de Hooley (2001) e Kotler (1993).

- Oportunidades: são negócios de elevada taxa de crescimento de mercado e baixa participação relativa de mercado. Escolheu-se o termo oportunidades porque a empresa tem que pensar muito antes de aplicar bastante dinheiro no negócio ou desistir dele;
- Estrelas: são oportunidades que deram certo, ou seja, a estrela é líder em um mercado de alto crescimento. Isso não significa que a estrela seja uma grande geradora de caixa da empresa, e sim, que é preciso gastar muito dinheiro para manter um elevado crescimento do mercado e se defender da concorrência;
- Gerador de caixa: é o negócio que tem maior participação relativa de mercado e cujo crescimento anual é menor que 10%. Nessa fase, não convém à empresa expandir sua capacidade porque a taxa de crescimento de mercado está declinante, e como o negócio é líder no mercado, pode aumentar a margem de lucro via economias de escala;
- Abacaxis: são negócios com baixa participação e baixo crescimento de mercado. Geram caixa moderada e podem significar perda de dinheiro.

Com a utilização desta matriz crescimento-participação de mercado a empresa poderá avaliar se seu portfólio está equilibrado. Dando condições para empresa enxergar em quais unidades deve concentrar seus esforços ou não.

Para Kotler (1993, p. 72):

[...] após a caracterização do estágio de vida do negócio cabe a empresa fixar o objetivo, a estratégia e o orçamento de cada unidade. Há quatro objetivos a alcançar:

- 1) Crescer: aumentar a participação do mercado;
- 2) Manter: preservar a participação de mercado da unidade;
- 3) Aproveitar o máximo: aumentar o resultado em curto prazo dos geradores de caixa, em detrimento de resultado em longo prazo;
- 4) Abandonar: vender ou encerrar o negócio e usar os recursos em outra atividade mais rentável.

### 3.1.3.2 Transformando ameaças em oportunidades

As empresas precisam possuir visão estratégica para identificar oportunidades em meio de situações difíceis e que possam se sentir ameaçadas, reagindo com rapidez, pois a concorrência também pode ter visto uma oportunidade latente.

Kotler (2001), define marketing como sendo a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. Continua dizendo que a oportunidade de marketing é como uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa a possibilidade de desempenho lucrativo.

Muitas vezes, a mudança dentro e fora das organizações gera insegurança entre as pessoas, chegando a ser considerada como uma ameaça. Porém é em situações como estas que se encontram as oportunidades.

Para Hooley (2001, p. 19) “as mudanças criam oportunidades novas e importantes para as empresas que estiverem prontas para aproveitá-las”.

A oportunidade no mercado pode ser observada a partir da declaração de consumidores em relação a um determinado serviço, produto ou até mesmo em uma situação adversa. Conforme Kotler (1999, p. 56) “essas oportunidades podem ser coletadas através do método de soluções de problemas”.

Tendo feita uma análise do ambiente externo e interno, bem como definidos objetivos, metas e a missão da empresa. Se faz necessário decidir que tipo de estratégia se irá utilizar.

### 3.1.3.3 Tipos de estratégias

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2005, p. 194).

A seguir serão abordadas as estratégias organizacionais, logo após as estratégias funcionais, dando maior atenção para estratégias de marketing.

#### Estratégias Organizacionais

De acordo com a situação em que as empresas se encontram irá variar a estratégia adotada podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Conforme Oliveira (2005), serão descritas as características de cada estratégia empresarial:

- Estratégia de sobrevivência: esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectiva caótica (alto índice de pontos fracos e ameaças). Numa postura de sobrevivência, a primeira decisão de executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Se utilizar esta estratégia por um período muito longo a empresa poderá ser engolida pelos concorrentes;
- Estratégia de Manutenção: neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaça; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc.) que a possibilitam a querer continuar sobrevivendo e manter sua posição conquistada até o momento.



Pode ser apresentada destas formas:

- **Estratégia de Estabilidade:** procura a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou ainda seu retorno em caso de perda;
- **Estratégia de Nicho:** neste caso, a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um ambiente bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco. Portanto aqui a empresa dedica-se a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar de seus recursos para outras atenções;
- **Estratégia de Especialização:** neste caso, a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos versus mercados. A principal desvantagem da especialização é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas;
- **Estratégia de Crescimento:** As fraquezas da empresa, quando confrontadas com oportunidades no ambiente externo, proporcionam condições favoráveis para o crescimento da empresa. Algumas estratégias inerentes à postura de crescimento são:
  - **Estratégia do Tipo Inovação:** consiste em ter acesso rápido e direto as informações necessárias para o lançamento e desenvolvimento de um novo produto ou serviço, antecipando-se a seus concorrentes;
  - **Estratégia de Internacionalização:** a empresa estende suas atividades para fora do país de origem. Uma estratégia bastante interessante para empresas de maior porte;
  - **Estratégia de Joint Venture:** trata-se de uma estratégia usada para entrar em um novo mercado, na qual duas empresas

associam-se para produzir um produto. Normalmente uma entra com tecnologia e a outra com capital;

- **Estratégia de Expansão:** o processo de expansão de empresas de ser planejado, pois do contrário podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes, a não expansão na hora certa pode provocar perda de mercado.
- **Estratégia de Desenvolvimento:** Neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver sua empresa, buscando novos mercados ou clientes, ou buscando novas tecnologias. A combinação desses dois eixos (mercadológico / tecnológico) permite ao administrador construir novos negócios no mercado. O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:
  - **Desenvolvimento de Mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus serviços a novos mercados. Portanto, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos (nacional ou internacional) ou a atuação em outros segmentos do mercado;
  - **Desenvolvimento de Produtos ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Este desenvolvimento pode ocorrer através do desenvolvimento de novas características dos produtos ou serviços;
  - **Desenvolvimento Financeiro:** corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo autônomos e/ou concorrentes, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades no mercado, e a outra, o inverso (ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades mercadológicas). Essas empresas se juntam, associam-se ou

fundem-se em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros quanto em oportunidades ambientais;

- Desenvolvimento de Capacidades: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e a outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no mercado;
- Desenvolvimento de Estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, quanto ao aspecto mercadológico.

Estes três últimos tipos de estratégia de desenvolvimento buscam a sinergia positiva através da fusão ou associação, ou mesmo a incorporação de empresas com diferentes posturas estratégicas (desenvolvimento financeiro e de capacidades) ou com posturas estratégicas idênticas (desenvolvimento de estabilidade).

Para Hooley (2001, p. 309), “as estratégias empresarias podem ser agrupadas em cinco tipos principais: construção, manutenção, colheita, nicho e desinvestimento”. Cujo conceito não divergem dos conceitos de Oliveira (2005). Hooley (2001) ainda coloca que para implementar cada tipo diferente de estratégia são necessárias aptidões gerenciais diferentes (pioneiros e conquistadores para a construção de estratégias, administradores estáveis para manutenção de posições, criadores focados em nichos, economizadores para desinvestimento).

Oliveira (2005 p. 203) expõe que a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação. Segue dizendo que na análise da diversificação a estratégia pode assumir algumas características:

\* Diversificação Horizontal: através desta estratégia a empresa concentra seu capital pela compra ou associação com empresas similares. Conservando consumidores do mesmo tipo, porém o potencial de ganhos nesse tipo de diversificação é baixo, com exceção da sinergia comercial, uma vez que todos os canais de distribuição são usados;

\* Diversificação Vertical: ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre seu mercado de matérias primas e o consumidor final dos produtos já fabrica. Investindo para frente ou para trás de modo que tenha domínio de seqüência de seu processo de produção e comercialização;

\* Diversificação Concêntrica: trata-se da diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado;

\* Diversificação Conglomerada: consiste na diversificação de negócios em qual a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas. Neste caso, o grupo de empresas apresenta como um todo um menor risco, pois está envolvida em diversos ramos diferentes. Este tipo de diversificação poderá ser bem sucedido se a empresa possuir sinergia administrativa (centralização decisório, sobretudo das financeiras, com descentralização operacional) e se a empresa investir em setores com características econômicas mais favoráveis que aqueles em que ela opera atualmente;

\* Diversificação Interna: corresponde a uma situação em que a diversificação da empresa é, basicamente, gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos ou não controláveis pela empresa;

\* Diversificação Mista: trata-se de uma situação em que a empresa apresenta mais que um tipo de diversificação ao mesmo tempo.

## Estratégias Funcionais

A partir do momento em que a empresa já tem seus objetivos traçados, considerando sua realidade ambiental, e define quais estratégias serão usadas para melhor se colocar no mercado, as diferentes áreas funcionais da empresa também se integram na realização do caminho traçado pela estratégia organizacional.

A seguir serão apresentadas algumas considerações sobre estratégias funcionais, conforme Oliveira (2005, p. 206):

1) Estratégias de Marketing: deverá ser considerada a estratégia de produto e serviços (quanto à natureza da linha de produtos ou serviços, ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, qualidade, desempenho e obsolescência dos produtos ou serviços e distribuição de produto ou serviços) bem como, a estratégia de mercado (quanto aos canais de distribuição, serviços aos clientes, pesquisas de mercado, determinação de preços dos produtos ou serviços, vendas, propaganda, embalagem, marca e seleção de mercados).

2) Estratégias Financeiras: para uma estratégia ser bem sucedida depende da sua influência na posição financeira da empresa (desinvestimento, obtenção de fundos, extensão do crédito ao consumidor, financiamento).

3) Estratégias de Produção: pode-se considerar os seguintes aspectos: logística, custos industriais, engenharia do produto, engenharia do processo, arranjo físico, manutenção, controle de qualidade, estoques intermediários e finais, expedição do produto.

4) Estratégias de Recursos Humanos: têm grande abrangência na empresa, alguns aspectos a considerar: quadro de pessoal e capacitação interna, transferências e promoção, desenvolvimento e treinamento, remuneração e benefícios.

Feita esta breve exposição das estratégias funcionais em cada área da empresa, a seguir será colocado com maior abrangência as estratégias de marketing.

### Estratégias de marketing

Conforme Dornelas (2005) estratégia pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir. Em Marketing, a estratégia também é muito importante, pois uma Estratégia de Marketing errada pode destruir uma empresa /produto antes mesmo de ser implementada, independente da qualidade do produto /serviço da empresa ser de alta qualidade ou não.

Já Baker et al. (c2005, p. 38) define que:

A estratégia de marketing procura dar respostas para uma das perguntas mais difíceis para o entendimento de mercados competitivos: como reconhecer e conquistar uma vantagem econômica duradoura. Lembrando que a resposta a esta pergunta é de difícil acesso, justamente pela velocidade da competitividade no mercado.

Quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do Marketing: Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção. A estratégia de vendas está relacionada diretamente com a Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto /serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas.

Kotler (2001) considera o composto de marketing como marketing tático, definindo-os como ferramentas que sustentarão e proporcionarão o posicionamento do produto. Para isto, se leva em conta os 4Ps mencionados:

- 1) Produto: A oferta ao mercado em si, especialmente um produto tangível, sua embalagem e um conjunto de serviços que o comprador irá adquirir com a compra.

Quando se fala em produtos e concorrência, Kotler (1996) cita a importância de segmentar o mercado. Colocando novos produtos para conquistar uma grande parcela de um pequeno segmento, em vez do mercado em massa. O que significa vendas e lucros menores, embora a empresa possa manter posição por mais tempo.

- 2) Preço: O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor.

Existem estratégias de preços categorizadas em três áreas: margem de lucro, vendas e metas de status quo. As estratégias que visam margem de lucro incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor em moeda. As estratégias que visam metas de vendas incluem o estabelecimento de metas de volumes de venda, geralmente são utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado. As estratégias que visam objetivos de status quo são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, onde o preço é um fator concorrencial determinante. Outras estratégias de preços são utilizadas para atrair o consumidor mediante promoções especiais de preço. Algumas delas são:

- Descontos;
- Cupons de Desconto: os cupons podem ser enviados diretamente aos consumidores, através de jornais ou oferecidos nos pontos de vista. Os cupons são utilizados para obter informações específicas dos consumidores, através do preenchimento dos mesmos;
- Descontos em vendas a prazo: são utilizados para as vendas a crédito, mediante a opção de pagamento dentro de um período menor ao oferecido no crédito. Por exemplo: um típico desconto pode ser 5/10; 30, o que significa que o consumidor pode obter um 5% de desconto se o pagamento é feito dentro de 10 dias, mas normalmente o pagamento é para ser feito em 30 dias.

Existem outros métodos de vendas baseados na estratégia de segmentação. Geralmente pratica-se:

- Marketing Diferenciado: significa adequar o produto de maneira a vender para dois ou mais segmentos de mercado previamente estabelecidos. Com um mesmo produto, atender-se-ia a vários segmentos de uma maneira diferenciada;
- Marketing Concentrado: é a escolha de somente um segmento como mercado alvo.

3) Praça (Canais de Distribuição): Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa. Existem duas maneiras de vender o produto: através de vendas diretas e vendas indiretas:

- Venda Direta: É a maneira mais usada de distribuição. Uma empresa vende diretamente seus produtos através da sua equipe de vendas e adicionalmente pode ou não controlar o processo de distribuição. Existem empresas integradas verticalmente e que gerenciam toda a cadeia produtiva, desde produção de matéria-

prima, passando pela produção até a distribuição. Outras empresas são integradas até a produção, deixando os canais de distribuição em mãos de terceiros mediante vendas indiretas. Existem vantagens e desvantagens ao controlar os canais de distribuição, em função do grau de eficiência de cada empresa. Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição; para outras pode ser vantajoso terceirizá-la;

- Venda Indireta: A venda indireta é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender sua produção ao atacadista, que por sua vez vende ao varejista e ele ao consumidor final. A empresa também pode vender simultaneamente ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

4) Propaganda e Promoção: Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, Internet, displays em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade da mensagem chegar ao mercado alvo em grande escala. O custo da propaganda é bastante elevado, portanto avalie se existe o propósito de fazer chegar à mensagem a um grande público. Promoção A promoção é um estímulo ao marketing utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são:

- Informar;
- Persuadir;
- Lembrar.



Uma crítica feita por Kotler (2001) é ao fato de os “4 Ps” ver somente o mercado do ponto de vista do vendedor e não do comprador, colocando os “4 Cs” como uma forma mais descrita dos “4 Ps”. Quatro Cs seria, valor para o Cliente, menor Custo, Conveniência, Comunicação.

Importante colocação feita por Kotler, uma vez que colocam na pessoa do cliente as reais expectativas sobre o produto. Sendo utilizadas como uma plataforma para o desenvolvimento dos “4 Ps”.

Ter um parecer de fora para dentro da empresa também é um aspecto importante para o sucesso, muito mais quando o que se deseja é criar um novo negócio. A análise do ambiente empresarial, definição da missão, objetivo e estratégias, devem ser cuidadosamente pensadas e planejadas, para que se possa fazer uma previsão dos acontecimentos, bem como uma análise de viabilidade. Estes dados podem ser organizados em um Plano de Negócios.

### 3.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Atualmente 50% das empresas que abrem no mercado tem como tempo de vida até dois anos, resultado que reflete a falta de conhecimento básico de planejamento, volume de vendas, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa positivo e prazo de retorno da realidade econômica, por parte dos empreendedores<sup>1</sup>. É preciso planejar constantemente para que se consiga alcançar a velocidade das mudanças mercadológicas.

---

<sup>1</sup> Informação obtida no site do SEBRAE-RS ([www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br)).

### 3.2.1 Definição

Com o propósito de fornecer um estudo prévio que avalia as vantagens e/ou desvantagens de se abrir uma empresa, que se faz o Plano de Negócios.

O seu desenvolvimento serve para orientar o empreendedor na abertura de um negócio, expandir as ações da empresa, mas principalmente, é um instrumento de gestão para o planejamento e orientação dos rumos e aplicações dos futuros investimentos.

Conforme material fornecido pelo SEBRAE-RS, somente o desenvolvimento do plano de negócios não habilita o futuro empreendimento ao sucesso, mas seguramente depois de escrito, se tornará um grande aliado na busca da viabilidade do negócio.

Conforme Dornelas (2005):

Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente<sup>2</sup>.

Já na definição obtida no SEBRAE-RS<sup>3</sup>:

Plano de Negócios pode ser entendido como um conjunto de respostas que define o produto ou serviço a ser comercializado, o formato de empresa mais adequado, o modelo de operação da empresa que viabilize a disponibilização desses produtos ou serviços e o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pela empresa deverão possuir e desenvolver.

---

<sup>2</sup> Disponível em: [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br). Acesso em: 28 ago. 2006.

<sup>3</sup> Disponível em: [www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br). Acesso em: 05 set. 2006.

### 3.2.2 Estrutura do plano de Negócios

O plano de negócios deve mostrar o que o empreendedor irá fazer, como vai fazer e porque ele acha que é bom negócio. Mostrar o potencial de mercado, capacidade de realmente se destacar perante os concorrentes, terminando em mostrar que econômica e financeiramente o negócio é viável.

#### 3.2.2.1 Descrição da Empresa

Nesta parte do Plano se fará um relato do tipo de negócio que se está criando, qual o seu modelo de negócio e seus diferenciais perante seus concorrentes. Qual será o porte e como será enquadrada na legislação: Micro, Pequena ou Média Empresa.

Pode ser descrita sucintamente as futuras instalações, localização, tamanho das instalações, número de funcionários e como se imagina que estará o futuro do negócio a daqui 3 ou 5 anos.

Também é nesta parte que se descreverá a visão da empresa, não necessitando de explicação, sendo clara mensurável e com data determinada.

Característica da visão:

- Clara e inspiradora;
- Concentradora de esforços e catalizadora do espírito de equipe;
- Apresentar uma linha de chegada bem definida para que a organização saiba que a atingiu;
- Levar as pessoas a se envolver;
- Requer pouca ou nenhuma explicação;
- É aprendida rapidamente.

### 3.2.2.2 Plano de Marketing

Existem vários modelos de plano de marketing e é impossível dizer que um único formato possa atender as necessidades de todo tipo de empresa. Peculiaridades do mercado de atuação e da própria organização devem ser consideradas na escolha ou construção do modelo de planejamento de cada empresa. O mais importante, no entanto, é que empresa adote um modelo que seja adequado às suas necessidades e crie a cultura do planejamento e ações baseadas no mesmo.

Todo planejamento deve levar em consideração onde a empresa está e onde ela quer chegar. Para tanto, deve-se primeiro analisar o mercado de atuação, definir o público-alvo, metas e traçar as ações para o alcance dos objetivos.

O Plano de Marketing apresenta os principais enfoques relacionados ao mercado pretendido pela empresa às estratégias de marketing que devem ser adotadas no sentido de otimizar o desempenho organizacional.

O Plano de Marketing apresenta como você pretende vender seu produto /serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto /serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção /comunicação e publicidade (DORNELAS, 2005<sup>4</sup>).

Como uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada o Plano de Marketing permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele é possível definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade.

Através do conhecimento do mercado se consegue traçar o perfil do consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de clientes e o sucesso do negócio.

---

<sup>4</sup> Disponível em: [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br). Acesso em: 28 ago. 2006.

A análise de ambiente, além de ser o primeiro passo do Plano de Marketing, resume todas as informações pertinentes à empresa.

Para se fazer uma boa análise das oportunidades e ameaças do futuro, nesta parte do plano serão identificados os cenários macroeconômicos.

O ambiente externo que a envolve e a influencia de maneira positiva ou negativa é composto pelos concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos. Quando analisados esses fatores, se obterá as ameaças e oportunidades do negócio.

A análise interna visa identificar os pontos fortes e os pontos fracos de empresa, em função dos quais serão definidos posteriormente os objetivos e estratégias.

O ambiente interno da empresa também deve ser levado em consideração na análise, pois envolve aspectos fundamentais sobre o seu bom ou o mau funcionamento, como os equipamentos disponíveis, a tecnologia, os recursos financeiros e humanos utilizados, os valores e objetivos que norteiam as suas ações. A partir daí, consegue-se ter uma visão maior das forças e fraquezas que também poderão afetar positiva ou negativamente o desempenho da sua empresa, através de informações, como:

- Qualidades dos produtos ou serviços;
- Força de vendas;
- Custos fixos;
- Estrutura da formação do preço de venda;
- Logística e distribuição;
- Dedicção dos funcionários;
- Localização ponto de venda;
- Informatização;
- Fabricação dos produtos (área de produção);
- Ferramentas financeiras (fluxo de caixa, demonstrativo de resultado).

O diagnóstico da situação, levando em consideração o ambiente externo e interno da empresa, poderá ser dividido em três partes: mercado, concorrência e empresa.

- **Análise do mercado:** é através da análise de mercado que será possível identificar as ameaças e oportunidades que o setor onde a empresa irá atuar apresenta. A seguir serão expostas os principais aspectos deste ambiente:
  - **Fatores Econômicos:** aspectos econômicos como inflação, distribuição de renda e taxas de juros influenciam na abertura do seu negócio e sua sobrevivência. Esteja sempre atento a mídia jornalística. Jornais, revistas, noticiários de TV e a internet mantêm você informado diariamente, de olho nas oscilações da economia;
  - **Fatores Sócio-culturais:** estão relacionados às características gerais da população, como tamanho, concentração, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar, distribuição, geográfica, comportamento e necessidades dos consumidores e da comunidade na qual está inserido. Esses dados podem ser obtidos em jornais, revistas, instituições de classe, órgãos do governo ou até mesmo junto a fornecedores, concorrentes e clientes;
  - **Fatores Políticos/legais:** dizem respeito à observância das leis, inclusive as que regem o setor em que atua, como impostos, Código de Defesa do Consumidor, Código Civil, entre outros;
  - **Fatores Tecnológicos:** é preciso adaptar-se às novas tecnologias, pois elas podem afetar o seu negócio. Jornais, revistas, internet, fornecedores e concorrentes são fontes de informações importantes.
- **Análise da concorrência:** Com o objetivo de identificar alternativas que possam minimizar riscos se faz importante um conhecimento mais profundo sobre as ações da concorrência. Esta análise poderá centrar-se nos seguintes pontos:

- Analisar o mercado e os concorrentes diretos, que tenham como alvos os mesmos segmentos da empresa;
  - Identificar quais os produtos e serviços que a concorrência oferece.
  - Quais os pontos fortes e fracos da concorrência;
  - Identificar o posicionamento estratégico da empresa e da concorrência. Neste caso (penetração, diversificação, especialização ou expansão);
  - Observar as políticas praticadas pelos concorrentes em relação aos “4 Ps”.
- Análise da Empresa: Este é o último ponto do diagnóstico de marketing onde tenta-se aplicar e desenvolver mais profundamente os conceitos utilizados para análise da concorrência. A empresa deve realizar uma análise sobre a forma com que vem atuando no mercado, quais suas políticas de marketing-mix, notoriedade e imagem da marca, análise do custo versus rentabilidade de cada produto, posicionamento transmitido ao consumidor. Nesta parte da análise da empresa se pretende ficar sabendo como os clientes a avaliam e quais as vantagens em relação aos concorrentes.

As empresas e seus fornecedores, intermediários, concorrentes, consumidores e público operam em um macroambiente, no qual as forças são na verdade, fatores não controláveis, mas que a empresa deve monitorar e responder. Irá se adquirir uma visão de fora para dentro, ajudando a busca de objetivos.

Fato relevante é o conhecimento da clientela, identificando quem consome o serviço e/ou produto, ajudará a determinar o potencial de mercado.

Algumas perguntas deverão ser respondidas:

- Quem é seu cliente?
- Quantos consumirão os produtos /serviços que a sua empresa ofertará ao mercado?

- Quais os principais fatores que decidirão a compra?
- O que levará o cliente a consumir o produto ou serviço de sua empresa?

Conhecer os fornecedores é outro importante elemento da análise de mercado são as fontes de fornecimento. A análise da qualificação e do poder dos fornecedores pode facilitar a formulação de sua estratégia de compras.

Um grande segredo do sucesso no mercado consiste em estabelecer eficácia em toda a cadeia produtiva de determinado bem /serviço. Isso significa ser eficiente desde o fornecedor até o distribuidor. Se a matéria prima ou insumo for de baixa qualidade, provavelmente o bem /serviço também manterá o nível ruim de qualidade.

Algumas questões deverão ser esclarecidas:

- Quem são os fornecedores?
- Qual o poder de negociação dos bens /serviços adquiridos junto aos fornecedores?
- Como seus concorrentes lidam com os fornecedores?
- Quais alternativas de fornecedores que existem para o negócio?

Após o diagnóstico da situação é de extrema importância sintetizar a informação para facilitar a compreensão e a utilização da mesma. Com esse intuito, surge a análise SWOT, que irá definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência.

Pontos fortes seriam as vantagens internas da empresa com relação aos concorrentes, pontos fracos tratá-se das desvantagens internas em relação aos concorrentes, oportunidades são os aspectos positivos do mercado e concorrentes com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa e por fim, ameaças seriam aspectos negativos do mercado e concorrentes de comprometer a vantagem competitiva da empresa.



Estratégias de Forças e Oportunidades	Oportunidades	Estratégias de Oportunidades e Fraquezas
Forças	<b>Missão da Empresa</b>	Fraquezas
Estratégias de Forças e Ameaças	Ameaças	Estratégias de Ameaças e Fraquezas

**Figura 2 – Análise SWOT**

Fonte: Adaptada de Oliveira (2005).

Outro passo a ser dado num plano de marketing é a definição dos objetivos, ou seja, definir o que se deseja alcançar com a empresa. Definição dos objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente. Definem-se também as metas como meios para se atingirem os objetivos.

Objetivos de marketing devem ser definidos e quantificáveis, de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Devem ser definidos de tal forma que quando o plano de marketing for implementado, o desempenho possa ser comparado com o objetivo (DOLABELA, 1999, p. 184).

Westwood (apud DOLABELA, 1999), comenta que os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis, de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Para que quando o plano de marketing for implementado, o desempenho possa ser comparado com o objetivo.

### Plano de Marketing e Vendas

Quando se fala de plano de marketing e vendas se esta falando da maneira como se irá atingir os objetivos. Ao determinar a projeção de vendas do futuro negócio, se estará mostrando os mecanismos que serão usados para alcançar as metas estabelecidas.

Com o estabelecimento destes objetivos se dá início ao processo de definição da estratégia e determina a sua direção. É importante que estes objetivos sejam expostos de forma clara e que tenham um horizonte temporal para que auxiliem na elaboração da estratégia de marketing.

Elaborar uma estratégia de marketing faz com que todas as decisões de caráter estratégico sejam tomadas, definindo-se o rumo geral que se pretende alcançar, conhecendo quais as principais estratégias que a organização vai seguir para atingir seus objetivos de mercado.

Para uma estratégia ser eficaz é preciso segmentar o mercado e posteriormente definir qual posicionamento de mercado, ou seja, como se pretende conquistar os clientes definidos como alvo.

Para Dolabela (1999, p. 89) “a segmentação de mercado é o processo mediante o qual uma empresa divide o mercado em parcelas as mais homogêneas possíveis, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing”.

Segmentando, a empresa irá identificar o seu nicho e poderá satisfazer as suas necessidades com mais facilidade, elaborando estratégias bem sintonizadas com o seu público alvo.

Ainda segundo Dolabela (1999) existem três variáveis de segmentação:

- Geográficas: analisando as diferentes localidades onde os elementos de mercado são encontrados;
- Demográficas: dizem respeito à idade, sexo, renda, grau de instrução, etc;
- Psicográficas: referem-se aos indivíduos e a seus diversos aspectos, como estilo de vida, atitudes, personalidade, padrões de comportamento.

Através da identificação das variáveis de segmentação (demográfico, geográfico, comportamental, psicológico), e avaliando a atratividade de cada segmento, se fará a seleção dos segmentos alvo para conquistar.

O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência. Os negócios se encontram agrupados demograficamente da mesma maneira que os indivíduos. Os grupos podem incluir localização geográfica, vendas anuais, número de empregados, número de anos no ramo, setor ao qual pertence o negócio etc. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto /serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas. É a junção entre a sua identidade e a sua diferenciação.

A formulação do marketing-mix transforma os princípios básicos da estratégia em ações concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação.

- Produto (product): inclui a definição dos produtos a fabricar e/ou vender e dos serviços a prestar;
- Distribuição (placement): define a política de distribuição dos produtos;
- Comunicação (promotion): inclui as estratégias de publicidade, relações públicas, promoções, entre outras, que visam aumentar a notoriedade dos produtos e das marcas;
- Preço (price): a política do preço ajuda a posicionar os produtos. É aqui que as empresas definem suas margens de lucro.

Estabelecer o orçamento, através da quantificação das ações planejadas, e manter um constante controle nos resultados das atividades de marketing irá contribuir para verificação se as estratégias aplicadas estão implementadas corretamente ou não, visualizando quais aspectos se deve melhorar.

### 3.2.2.3 Plano Financeiro

No plano financeiro serão estabelecidos indicadores que permitem conhecer quais as condições financeiras relacionadas ao negócio. Será preciso fazer uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como uma projeção do capital necessário para começar a atividade, pois se terá que fazer investimentos em local, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da empresa. Enfim o assunto está dividido em dois grandes grupos: projeção de capital e demonstrativo do resultado.

Com a utilização de dados do Demonstrativo do Resultado será possível fazer uma análise da rentabilidade do negócio, o cálculo do *payback* e ponto de equilíbrio. Tais assuntos serão abordados a seguir.

#### Investimentos iniciais

Uma questão importante na abertura de um novo empreendimento é conseguir estimar quanto de capital será necessário para iniciá-lo, fazendo um levantamento dos investimentos fixos, custos fixos e variáveis, capital de giro inicial.

Segundo Dolabela, investimentos fixos são gastos com a aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.

Os custos fixos fazem parte da estrutura da empresa são geralmente mensais, por exemplo: aluguel, luz, água, salários de funcionários, a retirada do pró-labore, etc. Estes custos independem das vendas.

Os custos variáveis são aqueles que estão diretamente ligados ao nível de atividade da empresa, por exemplo: se aumentam às vendas, maiores serão os custos. São as despesas comerciais que variam conforme o volume de vendas.

Normalmente são impostos, contribuições e comissão de vendedores, mas podem ocorrer outras despesas, como taxa de administração de cartão de crédito, se vender com cartão, e CPMF para valores recebidos na conta corrente.

É preciso reservar uma boa parcela de dinheiro para abertura do negócio, pois muitos imprevistos podem ocorrer apesar de uma elaboração minuciosa dos gastos. Lembrar do capital de giro é fundamental para os primeiros meses de operação, onde o volume de vendas pode ser menor. Conforme Dolabela (1999) entende-se por capital de giro os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor.

Tudo que a empresa gastar em custos e despesas deverá receber de volta com a receita obtida de vendas. Mas como a receita de venda é resultante da venda de cada unidade de produto, significa que cada unidade de produto comercializada deve pagar parte dos custos e despesas, de modo que, ao alcançar um certo volume de venda, seja produzido um volume da receita suficiente para cobrir todos os custos, despesas e ainda gerar lucro.

Outro ponto a observar é o faturamento onde se projeta quantidades para vendas de produtos ou serviços, que devem ser multiplicadas pelo preço de venda. A projeção do faturamento deve ser resultante do potencial de mercado, da capacidade produtiva e da força de vendas da empresa. Daí a importância de um preço de venda bem elaborado.

### Preço de Venda

O preço de venda deve ser justo para o consumidor, mas também adequado para a sobrevivência da empresa, onde o custo do produto e/ou serviço, os custos fixos, os impostos, comissões e a margem de lucro, devem formar o valor final, de tal maneira a oferecer no resultado final o lucro líquido almejado pela empresa em seu plano estratégico.

O preço no mix de marketing é o único que gera receitas. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Ao mesmo tempo, reconhecem que devem levar em conta o impacto do preço sobre o volume. A empresa procura o nível de receita (Preço x Volume) que, uma vez subtraídos os custos, resulte em lucros mais elevados (KOTLER, 2001, p. 129).

Conforme Dolabela (1999, p. 227):

O primeiro passo para se projetar a receita é estabelecer o preço de venda do produto, em cujo cálculo devem ser considerados o preço praticado pelos concorrentes, os preços sugeridos pelos revendedores varejistas e, principalmente, a percepção do valor que o consumidor tem do produto.

O preço de vendas costuma ser a chave de sucesso de muitos negócios, pois é através dele que se irão pagar as contas (custos variáveis, fixos e despesas comerciais) e ainda gerar lucro.

Daí surgem duas questões: - Qual o preço de venda ideal para cada produto? - Qual o volume de vendas mínimo?

O preço poderá ser fixado pelo mercado, neste caso os custos variáveis e despesas comerciais serão semelhantes a dos concorrentes. Será preciso manter as despesas fixas reduzidas para ter lucro. Observar a seguinte equação:  $PV - CV - DF - DC = \text{lucro}$

PV: preço de venda

CV: custos variáveis

DF: despesas fixas

DC: despesas comerciais

Se o preço calculado for maior que o do mercado, então será preciso encontrar opções de redução de custos, mas se por outro lado o preço for menor que o do mercado, indica que a empresa tem grande poder de competição com a concorrência<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Disponível em: [www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br). Acesso em: 05 set. 2006.

## Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição

Em cima do preço unitário do produto será calculado a margem de contribuição, que é quanto cada produto vendido contribui para pagar as despesas fixas mensais e quanto contribui para formar o lucro.

A margem de contribuição bruta resulta da diferença entre o preço de venda e o preço de custo das mercadorias (deduzido o crédito de ICMS e acrescido os custos de compras). Esses saldos, normalmente traduzidos em percentual, devem ser suficientes para cobrir os custos fixos e os custos de comercialização a que a empresa esteja sujeita<sup>6</sup>.

Ponto de equilíbrio corresponde a não ter lucro no mês, mas também não ter prejuízo. Porém uma situação que deverá ser almejada pelo empreendedor é estruturar o seu negócio para vender acima do ponto de equilíbrio.

Conforme Dolabela (1999, p. 239): “O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que sua empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero”.

Já conforme material do SEBRAE:

Ponto de equilíbrio representa a quantidade de venda que precisa ter mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar toda o custo variável gerado, todas as despesas comerciais e todas despesas fixas que a empresa tiver no mês. A lógica é empatar.

No item “Projeção de Vendas” do plano de marketing já se definiu a projeção das suas vendas esperadas para o primeiro ano. Com estes dados em mãos, juntamente com a determinação do preço a ser praticado, pode-se visualizar as vendas em termos de valores, as quais denominam-se receitas.

## Demonstrativo do Resultado do Exercício

É no DRE que se fará um estudo de viabilidade econômica- financeira, pois ele apresenta, na forma dedutiva, a composição do resultado de um determinado período (exercício social), com os detalhes necessários das receitas, despesas,

<sup>6</sup> Disponível em: [www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br). Acesso em: 05 set. 2006.

ganhos e perdas, definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício, além de mensurar o lucro e reportar a situação patrimonial em determinados momentos.

Conforme site do SEBRAE, este demonstrativo retrata os valores de competência de determinado mês, ou seja, o faturamento real (não os recebimentos), o custo da mercadoria vendida (CMV) em relação ao faturamento do mês, os custos fixos do mês, impostos relativos ao faturamento, comissões relativas e os resultados mensais obtidos: o lucro operacional e o lucro líquido, este último considerando as despesas com investimento e financeiras.

- |   |
|---|
| <p>1. RECEITA BRUTA</p> <p>Custos Variáveis</p> <p>ICMS/ISS</p> <p>Impostos Federais</p> <p>Custos das mercadorias e serviços</p> <p>Comissão</p> <p>2. TOTAL DO CUSTOS VARIÁVEIS</p> <p>3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)</p> <p>4. CUSTOS FIXOS</p> <p>5. LUCRO LÍQUIDO (3-4)</p> |
|---|

**Quadro 1 - Modelo de Demonstração de Resultado**

Fonte: Adaptado do SEBRAE.

É importante que se conheça a rentabilidade do projeto, o que corresponde à remuneração do capital investido. Para esse cálculo se utilizará a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de rentabilidade} = \frac{\text{lucro líquido} \times 100}{\text{investimentos}}$$



Ponto de equilíbrio, ou seja, o volume de vendas que a empresa não obtém lucro nem prejuízo, será calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo} \times 100}{\% \text{margem de contribuição}}$$

O prazo de retorno do investimento ou *payback* é uma decorrência da taxa de rentabilidade do projeto e indica em quanto tempo haverá o retorno do capital investido, considerando-se um determinado nível de vendas e lucros. Para seu cálculo se toma por base o demonstrativo do resultado do exercício (DRE). Segue a fórmula usada:

$$\text{Fórmula do } \textit{payback} = \frac{\text{investimento}}{\text{lucro líquido}}$$

## 4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos propostos no presente trabalho, optou-se por uma pesquisa exploratória realizada através da análise de dados secundários e da pesquisa qualitativa. Sendo dividido em duas partes:

- Elaboração de um Plano de Marketing, através dos procedimentos citados abaixo:
  - Análise do ambiente: as informações pertinentes ao ambiente interno foram obtidas através de entrevistas não estruturadas com a Sra. Ihoé na Kiyofumi. O ambiente externo foi analisado utilizando algumas informações obtidas na própria Kiyofumi, além de visitas exploratórias aos concorrentes, visita na Associação de Assistência ao Imigrante Japonês, com o propósito de mensurar-se o tamanho, perfil e hábitos dos clientes identificados e pesquisa em dados secundários;
  - Diagnóstico da situação: uma vez adquiridas as informações relativas aos ambientes da empresa, os dados foram analisados na seguinte ordem; mercado (mídia jornalística, revistas, noticiários de TV e a Internet), concorrência (revistas, jornais, visitas e entrevistas não estruturadas, internet...) e empresa (analisar todas as informações obtidas e traçar um caminho para a empresa de forma que atinja seus objetivos);
  - Análise SOWT: enfatizando os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa com relação às informações obtidas da concorrência. Através de entrevistas não estruturadas com a proprietária da Kiyofumi, com o intuito de colher informações prévias sobre o campo de interesse, conhecer melhor o seu negócio como um todo, identificando sua missão como empresa e valores a serem defendidos. Assim como definir algumas estratégias que garantam a competitividade da nova loja;

- Passada por todas estas etapas é o momento de formulação das estratégias, implementação e controle. Isto feito através de um estudo dos dados obtidos das diferentes fontes até o momento, bem como todo referencial teórico pesquisado neste trabalho.
- Elaboração de um Plano Financeiro: os dados necessários para sua execução foram obtidos através de um levantamento de custos e valor do investimento inicial necessário para abertura do negócio. Para melhor visualização e compreensão destes dados serão utilizadas tabelas e fórmulas pertinentes a cada cálculo.

Este levantamento foi feito através de visitas nas lojas já existente no ramo alimentício, jornais, internet, entrevista com gerente comercial do Shopping Total. Assim como os dados obtidos na própria Kiyofumi, uma vez que a empresa já atua neste mercado estando atualizada sobre as questões de custos e prováveis preços de venda.

Com a finalidade de compilar dados referentes a tributos, fatores econômicos, bem como toda fundamentação teórica e prática para a elaboração de um plano de negócios utilizou-se pesquisas exploratórias através de análise de dados secundários obtidos através de pesquisas em sites: da Receita Federal<sup>7</sup>, do IBGE<sup>8</sup> e do SEBRAE<sup>9</sup>.

Para Malhorta (2001, p 68) “dados secundários incluem informações postas à disposição por fontes empresariais e governamentais, empresas de pesquisa de marketing e bases de dados computadorizados”.

---

<sup>7</sup> [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)

<sup>8</sup> [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

<sup>9</sup> [www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br)

## 5 PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração deste plano tem como propósito sugerir uma alternativa de negócio para a Kyiofume Produtos Alimentícios, como forma de garantir que sua atuação no mercado se dê com maior autonomia. Aproveitando-se de uma oportunidade promissora identificada no mercado, que é a abertura de uma loja de sushi.

### 5.1 A EMPRESA

Cabe nesta etapa do plano de negócios descrever a situação que acabou por originar a necessidade da abertura desta loja de sushis, vindo a atender as expectativas de um público alvo e ressaltando ao fato de ser possível transformar ameaças em oportunidades.

A Kiyofumi Produtos Alimentícios Ltda é uma micro empresa, destinada a fabricação de sushis com fornecimento para supermercados das redes Zaffari e Wal-Mart. Seu faturamento mensal aproximado de R\$18.000,00, sendo seu o preço, praticado por quilo, de \$15,50/kg. Atualmente localizada na rua Arabutan, número 745. Sua atuação no mercado se faz a aproximadamente seis anos, tempo suficiente para lhe trazer reconhecimento e fidelização por parte de alguns clientes.

Tem como principais clientes à rede Zaffari e Wal-Mart, porém a relação com os varejistas tem sido de conflitos e não se tem certeza da sua continuidade.

Neste cenário, a fim de diminuir os riscos em trabalhar com apenas dois compradores intermediários, a estratégia de diversificação do mercado vem sendo utilizada, satisfazendo as diferentes necessidades de cada segmento identificado. Alguns investimentos estão sendo feitos pela Kiyofumi com este propósito, tais como, a implementação dos serviços de tele-entrega de comida

japonesa, encomendas para festas e eventos, oferta de curso de culinária japonesa e provável abertura de uma loja.

Outra alternativa de trabalho está numa provável sociedade para abertura de um ponto de venda, onde o contato corpo a corpo com o cliente final faz do vendedor um consultor do produto, garantindo a qualidade e identidade dos sushis. Vindo a contribuir para uma atuação mais autônoma da Kiyofumi, sem a presença de varejistas, comunicando ao cliente de forma direta o posicionamento do seu produto, que é a preservação do sabor, primazia pela qualidade e transmissão da cultura japonesa.

Sendo assim, este Plano de Negócios tratará da abertura de uma a loja de sushi, que ainda não tem nome definido, cujas descrições específicas sobre o negócio serão expostos abaixo.

### **5.1.1 Missão**

Promover a conservação e divulgação da cultura japonesa, preservando o verdadeiro sabor da sua culinária, através de produtos com excelente qualidade, onde aspectos como a criatividade e *now how* e são fundamentais para o cumprimento desta missão.

### **5.1.2 Objetivo**

O principal objetivo desta loja de Sushis é atingir um faturamento de R\$ 360.000,00 no final de doze meses. Estimando-se aproximadamente R\$30.000,00 de vendas mensais brutas, através da localização do ponto de vendas onde tenha-se um considerável fluxo de pessoas no perfil almejado e reconhecimento da qualidade do produto, garantido pelo contato próximo com os clientes por parte dos sócios.

Fato relevante para o negócio será o custo baixo de aquisição do produto que irá proporcionar uma vantagem para a definição do preço. Permitindo uma margem de contribuição atrativa para seu sucesso.

### **5.1.3 Estrutura Organizacional**

A loja de sushi será uma empresa de pequeno porte, com uma estrutura bastante simplificada, composta no máximo por três sócios responsáveis pela administração geral do negócio.

No atendimento ao cliente a empresa contará com a presença de quatro funcionários e também os sócios.

### **5.1.4 Estrutura Legal**

A estrutura legal da loja de sushis será de uma sociedade por cotas, de responsabilidade limitada. Onde uma das sócias entrará com o abastecimento de sushis através da sua capacidade de produção e know how da Kiyofumi Ltda bem como uma contribuição financeira e os demais sócios com o restante de capital necessário para abertura do negócio.

### **5.1.5 Plano de Operações**

Todo planejamento de ações com relação ao novo empreendimento será de total responsabilidade dos sócios, que responderão pelas compras, assim como pelas áreas financeira e comercial, assuntos que serão expostos a seguir.

#### 5.1.5.1 Área Comercial

É através da área comercial que a “Loja de Sushis” irá primar por um relacionamento estreito com seus clientes. Buscando um *feed back* junto a estes, sobre seus serviços, assim como um parecer dos seus produtos. A loja estará em busca de um constante aperfeiçoamento e adequação do negócio aos desejos e expectativas do seu consumidor, uma vez que a propaganda boca a boca é valorizada, como uma forma barata e eficaz de divulgação.

#### 5.1.5.2 Área Financeira

Como os sócios da “Loja de Sushis” serão responsáveis diretos pela área financeira, caberá a eles a elaboração do fluxo de caixa, bem como a organização dos recebimentos e pagamentos. Estes dados estarão descritos em planilhas no Exel.

#### 5.1.5.3 Área de Compras

Com relação à compras sabe-se que a Loja de Sushis terá como fornecedora exclusiva a Kyiofumi Ltda, uma vez que a necessidade de abertura da loja tem como um dos motivos ser um novo canal de distribuição desta fábrica.

## 5.2 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing será elaborado com a finalidade de identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para nova empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições.

Com este objetivo será composto pela Análise de Mercado e Estratégias de marketing.

### 5.2.1 Análise do Mercado

#### 5.2.1.1 O Setor

Depois de ter os resultados prejudicados pela gripe aviária, queda do dólar e pelo embargo Russo aos suínos no início do ano, o setor de alimentos vive um momento melhor. Segundo dados da diretoria da Avipal, no auge do problema (fim de fevereiro e início de março), a queda do valor médio dos preços ficou em 40% em relação ao ano passado, muito por conta da queda do dólar. As previsões, no entanto, são de crescimento melhor para os próximos trimestres.

Com relação a comida japonesa apesar do risco de doenças causadas pelo peixe cru ou defumado, o setor encontra-se numa fase de crescimento e aceitação do público em geral. A Agencia Nacional de Vigilância Sanitária vem trabalhando em prol da garantia da qualidade dos peixes, apurando uma resolução em que deve criar normas para o consumo e importação principalmente do salmão que está vindo do Chile para a produção de sushi e sashimi. A preocupação com a higiene deve ser constante.



No Rio Grande do Sul, com cerca de 4,5 mil japoneses entre imigrantes e descendentes sendo as cidades com maior concentração Porto Alegre, Ivoti, Santa Maria e Pelotas. A cultura oriental destaca-se pelo cinquentenário da imigração japonesa, salientando o setor da alimentação altamente lucrativo, que tem se expandido cada vez mais, em decorrência da quebra dos tabus relacionados a esse tipo de comida e a crescente busca das pessoas pela alimentação leve e saudável.

Observa-se que a aceitação pela comida oriental avançou pelo ocidente, conquistando o paladar daqueles que não tinham por hábito este tipo de alimentação.

#### 5.2.1.2 Público Alvo

O público alvo para a Loja de Sushi está dividido em quatro grupos:

- Pessoas que gostam de alimentos leves e saudáveis;
- Imigrantes e descendentes japoneses;
- Jovens estudantes da classe média e média alta;
- Seguidores da moda.

A nova loja de sushis buscará satisfazê-los com um atendimento próximo e informal onde suas sugestões e pareceres serão de suma importância para o negócio.

As principais variáveis de segmentação são a psicográfica (onde o indivíduo é relacionado a aspectos como estilo de vida, atitudes, personalidade, padrões de comportamento e cultura) e a demográfica (na escolha das classes B e C).

### 5.2.1.3 Concorrência

No decorrer das pesquisas de dados secundários foi possível identificar a existência de uma concorrência acirrada no ramo alimentício da comida oriental. Sendo mais de vinte estabelecimentos em Porto Alegre, entre concorrentes diretos e indiretos.

Pôde-se identificar através de visitas e de pesquisas em sites da concorrência, que a grande maioria está voltada à pessoas da classe média alta e alta, tentando adequar os sabores de seus produtos aos gostos ocidentais, unindo comida oriental com cardápios da região como o churrasco, porém os preços tornam difícil a aquisição de seus produtos por outras classes. O serviço de tele-entrega e *drive thru* aparecem como uma forma de diferenciar os serviços, tornando-os mais próximos dos desejos dos clientes.

Como ponto forte da concorrência aparece o alto nível de qualidade nos seus produtos, onde é facilmente notada a valorização da sua aparência bem como a utilização de uma embalagem prática e de ótima apresentação.

Os ambientes temáticos de alguns restaurantes os tornam ainda mais procurados pelos consumidores, que procuram além da comida oriental o conforto e a possibilidade de sentir-se em outro país.

Como diferencial nos serviços, alguns concorrentes organizam eventos externos como jantares e fornecimento de seus produtos para festas.

Em entrevista realizada com uma funcionária responsável pelo caixa, no Sushi Drive, foram coletadas informações de faturamento mensal de aproximadamente R\$ 150.000,00, em que somente ao meio dia as vendas chegam a R\$2.000,00 e durante a noite esse valor dobra. Verificou-se uma forte capacidade de compra e aceitação da comida japonesa por pessoas dos mais diversos perfis. Ficou claro que a sazonalidade ocorre de forma que há um pequeno declínio nas vendas em geral, fato atribuído ao frio e chuva que impede as pessoas a saírem de casa, porém os pedidos por sushis continuam. Foi informado que a questão da localização acaba sendo de pouca influência neste negócio uma vez que, são identificados clientes da grande Porto Alegre.

Através de visita realizada na Administração do Shopping Total, na pessoa do senhor Cláudio Luiz Brueckeimer, foram obtidas informações sobre o faturamento médio das lojas do centro de alimentação entre R\$ 20.000,00 e R\$35.000,00. Ficou evidente o interesse pela loja de sushis no local, uma vez que preencheria uma lacuna proporcionando um novo benefício para seu público.

Encontra-se em anexo dados sobre a concorrência, referentes a preços, serviços e localização, permitindo uma percepção clara deste ambiente competitivo ao qual a comida oriental faz parte.

#### 5.2.1.4 Fornecedores

O contato próximo e direto com o fornecedor irá garantir a oferta de produtos frescos e de qualidade aos clientes. Observando para o cuidado que o caráter perecível dos ingredientes exige, onde não se recomenda a manutenção de grandes estoques.

A Kiyofume será fornecedora exclusiva da nova loja, proporcionando um custo de aquisição do produto à nova loja de Sushis de R\$ 14,80 o quilo.

#### 5.2.1.5 Análise SWOT

Oportunidades: (ambiente externo)

- O desejo dos imigrantes japoneses pela comida oriental que preserve as características da culinária japonesa, sem a ocidentalização do sushi. Após visitas realizada à Associação de Assistência aos Imigrantes Japoneses e conversas informais com descendentes orientais pode-se constatar o desejo destas pessoas pela preservação dos ingredientes e condimentos tradicionalmente utilizados na fabricação do sushi. Transmitindo a cultura através da preservação do sabor;

- Ano de 2006 com a realização de vários eventos evidenciando a cultura japonesa nos 150 anos da imigração japonesa no RS;
- Ramo alimentício é considerado muito promissor e lucrativo. Mesmo em momentos de crise na economia, onde o poder aquisitivo das pessoas fica restrito a alimentação continua sendo procurada por ser um bem necessário;
- A comida oriental em destaque no mercado como uma alimentação leve e saudável. Deve-se considerar o aspecto que as pessoas precisam se alimentar e que uma alimentação saudável é a procura dos dias atuais. Através de visitas realizadas a alguns concorrentes, se pode observar um intenso movimento em procura desta alimentação;
- Mercado específico de imigrantes japoneses, seus descendentes e familiares em tamanho considerável no RS. Após pesquisa em dados secundários e também em visitas realizadas à Associação de Assistência aos Imigrantes Japoneses, tornou-se possível identificar e mensurar o tamanho deste público. Fato que vem a reforçar a oportunidade neste mercado;
- Classifica-se como oportunidade ao negócio o enquadramento da empresa de pequeno porte no SIMPLES GAÚCHO, onde há uma redução da carga tributária do ICMS;
- Comida japonesa encontra-se numa fase de crescimento e aceitação do público em geral.

Ameaças: (ambiente externo)

- Idéia equivocada do mercado de que o sushi é um alimento cru;
- Pouca mão de obra especializada;
- Mercado composto por uma concorrência acirrada.

#### Pontos Fortes: (ambiente interno)

- Preservação do verdadeiro sabor da culinária oriental, através de uma produção de qualidade. A garantia da qualidade estará presente desde o processo de produção até o consumidor final, sempre trabalhando com produtos frescos devidamente acondicionados e embalados;
- Preço competitivo comparado com a concorrência. Após estudo realizado junto ao mercado ficou evidente a diferença entre o preço praticado e o preço que poderá ser efetivamente cobrado pelo produto da nova loja, uma vez que o trabalho entre a loja como ponto de vendas e a Kiyofumi como produtora e fornecedora se dará como uma união de esforços, uma parceria de capacidades;
- Especialização do negócio, com nicho de mercado bem definido. A identificação do negócio com um perfil específico no aspecto cultural, tornam maiores as chances de sucesso, considerando que sabe-se para quem direcionar os esforços;
- Vitrine da produção. Dependendo da localização deste ponto de vendas, irá variar o seu movimento. Levando em consideração estes horários de pico estará presente na loja um sushi man para ficar como vitrine da produção. Fato que seria ilustrativo, uma vez que a produção total não é no ponto de venda, mas será uma maneira de transmitir a higienização, qualidade e a arte de produzir como um ritual da cultura japonesa. Sabe-se que a concorrência já trabalha com este sistema e que é garantido por lei a abertura das cozinhas ao consumidor, mas este fator não aparecerá como uma desvantagem pela sua falta, considerando um mercado altamente competitivo;
- Contato direto entre cliente e produtor. A presença da pessoa responsável pela produção como uma das sócias no ponto de vendas, estará garantindo a qualidade a partir do momento que estará disponível para fornecer qualquer esclarecimento mais específico sobre como o produto, bem como fazer um feed back em busca de melhor satisfazer as expectativas dos clientes.

Pontos Fracos: (ambiente interno)

- Oferta de uma única linha de produtos. Isto acaba por limitar a escolha dos consumidores, agravado pelo fato do sushi ser é um alimento que se consome frio;
- A sazonalidade no consumo de sushis; Considerando que o sul do país possui as quatro estações bem definidas e que o sushi é um alimento que se consome frio, nos períodos de inverno poderá ocorrer um declínio nas vendas. Porém este fato está mais relacionado às dificuldades do consumidor sair para comprar o produto do que ao fato do produto ser consumido frio;
- Falta de diversificação de serviços. Levando-se em consideração que em períodos de dias mais frios e chuvosos, as pessoas tem maior resistência por sair das suas residências ou até mesmo do ambiente de trabalho, bem como o fato da concorrência possuir serviços de entrega domiciliar, é um ponto fraco desta loja não possuir esta entrega;
- Escassos recursos financeiros. Uma questão que deve-se considerar é a preocupação por parte dos sócios em não se fazer empréstimos para abertura do novo empreendimento, ocasionando maior atenção para os recurso financeiros.

### 5.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Nesta parte do plano de negócio serão definidos os objetivos que a loja de sushis deseja alcançar. O principal é alcançar um faturamento mensal de R\$ 30.000,00 com venda mínima de R\$18.465,33 que lhe garantirá o pagamento de seus custos fixos.

Como formas de ações para o atingimento dos objetivos de marketing a formulação das estratégias dizem respeito a qualidade do produto, preço, promoção e propaganda bem como a criatividade e relacionamento com o cliente.

PONTOS FORTES	+ OPORTUNIDADES	□ ESTRATÉGIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço competitivo comparado com a concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida japonesa encontra-se numa fase de crescimento e aceitação do público em geral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de um canal de distribuição.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservação do verdadeiro sabor da culinária oriental, através de uma produção de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comida oriental em destaque no mercado como uma alimentação leve e saudável.</li> <li style="text-align: center;">+</li> <li>• O desejo dos imigrantes japoneses pela comida oriental que preserve as características da culinária japonesa, sem a ocidentalização do sushi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar como divulgação pôsters bem elaborados e informativos, que serão distribuídos em locais estratégicos.</li> <li style="text-align: center;">+</li> <li>• Participação em eventos como forma de divulgação com degustação de sushis.</li> </ul>

**Quadro 2 - Estratégias para Aproveitamento das Capacidades**

Fonte: a autora.

- Abertura de uma canal de distribuição: Considerando que a comida japonesa está em processo de expansão mesmo sendo um alimento típico de outro país e cruzando esta oportunidade com um ponto forte que será a possibilidade de um preço competitivo comparando com de seus concorrentes, a escolha de um canal de distribuição e abertura deste ponto de venda torna-se uma estratégia importante para o negócio. Tendo em vista que o canal de distribuição é de grande influência para a competitividade do negócio é preciso que este seja bem localizado, com um bom fluxo de pessoas, com preço do aluguel compatível com o negócio, ser de fácil acesso e deve-se considerar a conveniência proporcionada pelo local;
- Utilizar como divulgação pôsters bem elaborados e informativos, que serão distribuídos em locais estratégicos: Essa estratégia virá a contribuir com a divulgação, comunicando e informando algumas curiosidades sobre a cultura oriental, enfatizando que a qualidade na produção é parte fundamental no negócio. O aspecto cultural da culinária japonesa aparece valorizado a partir do momento em que suas características são preservadas, garantindo um sabor autêntico;
- Participação em eventos como forma de divulgação com degustação de sushis: Com a finalidade de colocar os produtos ao alcance das pessoas, a participação em eventos culturais ou em feiras direcionadas a

uma alimentação saudável e leve poderá ser feita através de degustação e entrega de folders ilustrados e bem elaborados.

PONTOS FRACOS	+ OPORTUNIDADES	□ ESTRATÉGIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sazonalidade no consumo de sushis;</li> <li>+ Falta de diversificação de serviços e produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comida oriental em destaque no mercado como uma alimentação leve e saudável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar a variedade do cardápio, com a introdução de pratos quentes.</li> <li>+ Introdução de um serviço de tele-entrega.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escassos recursos financeiros.</li> <li>• Falta de informação sobre o produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano de 2006 com a realização de vários eventos evidenciando a cultura japonesa nos 150 anos da imigração japonesa no RS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar como forma de divulgação a panfletagem, em locais estratégicos. Informação e divulgação.</li> </ul>

**Quadro 3 - Estratégias para Minimização das Limitações**

Fonte: a autora.

- Demonstrar a variedade do cardápio, com a introdução de pratos quentes: Após um período de introdução, suficiente para caracterizar a proporção das vendas efetivadas, será verificada a necessidade e possibilidade de incluir pratos quentes. Com o propósito oferecer maior variedade de produtos, possibilitando oportunidades de escolha ao cliente;
- Introdução de um serviço de tele-entrega: Conforme entrevistas realizadas aos concorrentes pôde-se chegar ao conhecimento de que as pessoas durante dias mais chuvosos ou frios preferem não sair de casa, fato que acaba gerando uma diminuição nas vendas dos estabelecimentos que não possuem serviço de entrega domiciliar. Diante deste fato, a introdução deste serviço seria interessante para o sucesso do negócio;
- Utilizar como forma de divulgação a panfletagem, em locais destinados à eventos e homenagem aos imigrantes japoneses: Unindo a escassez de recursos financeiros ao fato da cidade de Porto Alegre estar em festividades pelos 150 anos da imigração japonesa bem como a necessidade de informar sobre o produto, a entrega de panfletos neste



locais de eventos ou em pontos onde há restaurantes orientais coloca à mostra a loja de sushis ao público alvo com baixo custo na sua divulgação.

PONTOS FRACOS	+ AMEAÇAS	☐ ESTRATÉGIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de uma única linha de produtos (sushi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idéia equivocada do mercado de que o sushi é um alimento cru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer degustação com esclarecimentos sobre os componentes do produto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de diversificação de serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado composto por uma concorrência acirrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver ações de mercado a fim de estar à mostra tanto quanto seus concorrentes. Escolha de um ponto de venda com vantagem na relação custo benefício e uma localização que traga melhores volumes de vendas.</li> </ul>

**Quadro 4 - Estratégias para Conversão das Desvantagens**

Fonte: a autora.

- Fazer degustação com esclarecimentos sobre os componentes do produto: Como a loja trabalha unicamente com sushi é questão fundamental fazer com que o público alvo ao lembrar de sushi, sempre relacione com uma comida saborosa e de qualidade garantida pelo negócio. Através de degustações o produto estará sendo colocado ao alcance das pessoas, aproveitando-se para no momento deste contato próximo ao cliente, expor melhor as qualidades do produto. Diminuindo as dúvidas e aproximando culturas;
- Desenvolver ações de mercado a fim de estar à mostra tanto quanto seus concorrentes. Escolha de um ponto de venda com vantagem na relação custo benefício e uma localização que traga melhores volumes de vendas: Considerando-se que ao concluir a análise externa do mercado identificou-se uma concorrência acirrada, onde é grande a competitividade em busca de novos clientes, através de ótimas estruturas e grandes investimentos em aspectos que tornem o negócio diferente. Com isso, ficou definido ao negócio que a escolha de um ponto, onde a relação custo benefício se fará através de ótima

localização a fim de garantir as vendas apesar da atuação da concorrência e da falta de diversificação de serviços da loja de sushi.

### **5.3.1 A Qualidade**

A qualidade em geral é considerado um importante fator crítico de sucesso para o negócio.

O comprometimento da loja de sushis com a qualidade geral dos seus produtos e serviços aparece como um diferencial quando está diretamente ligada a preservação da identidade do produto. Apoiando-se numa produção onde a mão de obra será qualificada oferecendo um mix de produto específico.

Deseja-se transmitir ao cliente a certeza de que ao procurar a loja de sushis irá encontrar um atendimento diferenciado onde a qualidade será garantida pela presença do produtor na loja.

Deve-se considerar que através de alimentos as pessoas podem contrair doenças, por esse motivo o cuidado com a qualidade do produto é fundamental. As doenças alimentares ocorrem quando o alimento se contamina pela falta de higiene dos seus manipuladores, no ambiente, nos vasilhames, nos equipamentos e utensílios utilizados.

### **5.3.2 Preço**

Para definição do preço será considerado o potencial do mercado, na sua capacidade de compra, assim como o preço cobrado pelos concorrentes e os custos na aquisição dos sushis.

Considerando tais aspectos, será mantido o foco de que a política de penetração como atrativo irá garantir a conquista da clientela, sem menosprezar a atuação da concorrência.

São fatores críticos de sucesso a qualidade, o preço e o ponto de distribuição.

### **5.3.3 Promoção e Propaganda**

Como forma de promover o negócio serão distribuídos panfletos, informando as características do produto e ressaltando algum aspecto da culinária / cultura japonesa. Dessa forma indo de encontro com a missão da nova empresa.

Estes panfletos deverão ser bem elaborados, com fotos, explicações sobre cada tipo de sushi e seus respectivos preços. Serão distribuídos em pontos estratégicos, como estacionamentos em locais de restaurantes orientais, universidades, eventos onde a cultura japonesa se evidencie e pelos bairros próximos ao ponto de venda.

Serão realizados sorteios onde o cliente preencherá um cupom com seus dados, que posteriormente poderão ser usados para divulgar, via e-mail, informações sobre os tipos de sushis oferecidos.

Como canal de divulgação da loja de sushis pretende-se fazer um site.

### **5.3.4 Criatividade e Relacionamento com o Cliente**

Conforme entrevistas realizadas com a proprietária da Kyiofumi e visitas a concorrentes, ficou clara a importância de um relacionamento próximo com os clientes, a fim de fidelizá-los.

A criatividade, por parte dos sócios, aparece como um dos principais componentes para alcançar os objetivos estratégicos. Uma vez que se unirá o know how da fábrica de sushis com o novo ambiente da loja. Criar, dentro de um novo negócio significa trabalhar com atitude, olhando os fatos em volta de uma forma diferente e tendo um sentimento único de resolver os problemas que poderão surgir ao decorrer do tempo.

Estar aberto para buscar conhecimentos sem conformismos, também é uma maneira de se preservar a criatividade. Assumindo uma postura verdadeira perante os clientes na hora de informá-los sobre os benefícios dos produtos, garantindo assim a sua qualidade e preocupação com a melhoria contínua.

A criatividade se fará presente na decoração típica oriental da loja, que irá proporcionar um clima especial de valorização da cultura aos clientes. Ficará sugerida a possibilidade da loja ser um quiosque dentro de algum shopping, centro comercial ou supermercado.

#### 5.4 PLANO FINANCEIRO

Com a finalidade de fornecer aos sócios condições de conhecer o capital necessário para abertura do negócio bem como estimar projeções da movimentação financeira e tomar decisões necessárias ao empreendimento, no momento certo, é que o planejamento financeiro se destina. Assim como verificar se o negócio é viável ou não, através da elaboração de uma análise da viabilidade financeira.

### 5.4.1 Investimento Inicial

**Tabela 1 – Planilha de Investimentos Programados**

USOS	R\$
<b>1. Investimentos Fixos</b>	
1.1 Móveis e Utensílios	R\$ 2.500,00
1.2 Quiosque	R\$ 12.000,00
1.3 Máquinas e Equipamentos	R\$ 15.000,00
1.4 Taxa de Adesão	R\$ 10.400,00
1.5 Outros	R\$ 1.200,00
<b>TOTAL.....</b>	<b>R\$ 41.100,00</b>
<b>2. Capital de Giro</b>	
2.1 Custo Total x número meses necessários (2)	R\$ 22.903,60
Total.....	<b>R\$ 45.807,20</b>
<b>TOTAL DE USOS (1+2)</b>	<b>R\$ 86.907,20</b>

Fonte: a autora.

O investimento necessário para abertura desta loja de sushi será aproximadamente R\$ 86.907,20.

**Tabela 2 – Preço de venda**

PRODUTOS	PREÇO DE VENDA	COMPOSIÇÃO DO PREÇO				
		C. Fixo	C.M.V.	C. Total	L.Bruto (15%)	L.Liq.
Preço de Custo 14,80 Kg	Unidade					
1.Uramakis (com peixe )	R\$ 1,00	R\$ 0,37	R\$ 0,25	R\$ 0,62	R\$ 0,38	R\$ 0,32
1.Uramaks (sem peixe )	R\$ 0,85	R\$ 0,31	R\$ 0,25	R\$ 0,56	R\$ 0,28	R\$ 0,24
2.Hossomakis (com peixe )	R\$ 1,00	R\$ 0,37	R\$ 0,25	R\$ 0,62	R\$ 0,38	R\$ 0,32
2.Hossomakis (sem peixe )	R\$ 0,85	R\$ 0,31	R\$ 0,25	R\$ 0,56	R\$ 0,28	R\$ 0,24
3.Niguirizushis (com peixe )	R\$ 1,50	R\$ 0,55	R\$ 0,25	R\$ 0,80	R\$ 0,70	R\$ 0,53
3.Niguirizushis (sem peixe )	R\$ 1,00	R\$ 0,37	R\$ 0,25	R\$ 0,62	R\$ 0,38	R\$ 0,32
4.Sashimi	R\$ 1,90	R\$ 0,70	R\$ 0,30	R\$ 1,00	R\$ 0,90	R\$ 0,78

Fonte: a autora.

- Considerar que a porcentagem de custos variáveis sobre a receita bruta ao ano é de 39,41%;
- Considerar que a porcentagem de custos fixos sobre a receita bruta ao ano é de 36,93%;
- 100 gramas do produto 1. e 2. sairá a um custo para loja de R\$1,48 e corresponde a 6 sushis;
- Margem de contribuição significa o valor ou percentual do preço de venda com que cada produto CONTRIBUI, para a absorção das despesas fixas, depois de deduzidos todos os custos e despesas variáveis.

## 5.4.2 Projeção do Demonstrativo dos Resultados

**Tabela 3 – Planilha de Custos**

1. CUSTOS FIXOS	VALOR
1.1. Aluguel	R\$ 3.800,00
1.2. Mão de Obra	R\$ 1.800,00
1.3. Encargos 91,9%*	R\$ 1.654,20
1.4. Pró-labore	R\$ 2.400,00
1.5. INSS do Pró-labore 20%	R\$ 480,00
1.6. Honorários do Contador	R\$ 200,00
1.7. Depreciação (Quadro)	R\$ 245,00
1.8. Material de Expediente	R\$ 100,00
1.9. Manutenção e Conservação	R\$ 400,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 11.079,20</b>
2.CUSTOS VARIÁVEIS	VALOR
2.1. Simples Gaúcho 2%	R\$ 600,00
2.2. Matéria Prima	R\$ 10.880,00
2.3. Outros 3%	R\$ 344,40
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 11.824,40</b>
<b>TOTAL DOS CUSTOS</b>	<b>R\$ 22.903,60</b>

Fonte: a autora.

\*Segundo informação obtida no SEBRAE, de acordo com a revista Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas será acrescido 91,9% a título de encargos.

**Tabela 4 – Planilha de Depreciação**

Descrição do Bem	Valor a Depreciar (R\$)	Taxa	Depreciação mensal (R\$)
Móveis e Utensílios	R\$ 2.500,00	10,00%	R\$ 20,83
Máquinas e Equipamentos	R\$ 15.000,00	10,00%	R\$ 125,00
Instalações	R\$ 12.000,00	10,00%	R\$ 100,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 245,83</b>

Fonte: a autora.

**Tabela 5 – Resultados Operacionais**

	1º ANO
1. Receita Bruta	<b>R\$ 360.000,00</b>
2. Custos Variáveis	R\$ 141.892,80
3. Lucro Bruto (1-2)	<b>R\$ 218.137,20</b>
4. Custos Fixos	R\$ 132.950,40
5. Lucro Operacional (3-4)	<b>R\$ 85.186,80</b>
6. IR 15%	R\$ 12.778,02
7. Lucro Líquido Final	<b>R\$ 72.408,78</b>

Fonte: a autora.

Analisando o quadro acima nota-se que ao decorrer um ano de atuação da nova loja, descontando-se da receita bruta os custos totais e o imposto de renda sobre pessoa jurídica, será obtido um lucro líquido final de R\$ 72.408,78

#### 5.4.3 Ponto de Equilíbrio e Taxa de rentabilidade

$$\text{Taxa de rentabilidade} = \frac{\text{R\$72.408,78} \times 100}{\text{R\$ 86.907,20}} = 83,31\%$$

A taxa de 83,31% indica quanto é a remuneração anual do capital investido na empresa.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{132.950,40 \times 100}{60\%} = 61,55\%$$

A empresa deverá ter uma venda mínima de 61,55% do valor da receita para que atinja o ponto de equilíbrio, ou seja, deverá vender R\$221.584,00 anualmente. Mensalmente o valor das vendas deverá ser R\$18.564,33 para chegar ao ponto de equilíbrio.

#### 5.4.4 Cálculo do Payback

$$\text{Fórmula do payback} = \frac{\text{R\$86.907,20}}{\text{R\$6.034,06 mês}} = 14,4 \text{ meses}$$

A empresa precisará de 14 meses para obter o retorno do valor investido.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A idéia de desenvolver um Plano de Negócio surgiu da necessidade de garantir a permanência da Kiyofumi Produtos Alimentícios Ltda, fabricante de sushi, no mercado. Considerando que a sua relação com os varejistas Zaffari e Wal-Mart estava norteadas por conflitos.

Inicialmente, algumas alternativas que viessem a diminuir essa dependência pelo ponto de distribuição e aceitação às exigências desses varejistas, começaram a ser levantadas pelo fabricante. Entre elas, a abertura de uma loja, assunto que o presente trabalho teve como foco.

Partindo desta situação problema, começou-se a desenvolver um Plano de Marketing com base em dados que transpareceram a realidade dos ambientes interno e externo do novo empreendimento. Fato que veio a ressaltar a importância deste planejamento, pelos resultados obtidos que acabaram por possibilitar a formulação das estratégias que melhor garantiriam a inclusão e permanência desta loja no mercado potencialmente reconhecido.

Cabe ressaltar o quanto um estudo em torno dos 4 Ps é capaz de determinar caminhos competitivos dentro do marketing, no qual a definição de estratégias em torno destes pontos serviram para definir ações concretas neste trabalho. A identificação da localização da loja, do preço do produto, da garantia pela qualidade e da importância dada a forma com que os clientes finais estão percebendo o produto é que direcionam a conquista dos objetivos de marketing.

Outra parte que acaba por reforçar a intenção de investir num negócio ou não, é o Planejamento Financeiro, que em acordo com os objetivos de marketing irá projetar o cenário desta empresa no tempo. No caso deste trabalho, ao projetar-se um ano de atuação no mercado, foi concluído que o projeto seria viável. Necessitando de um investimento inicial de R\$ 86.907,20 e estimando-se receita bruta de R\$ 30.000,00 ao mês, definida a partir de um estudo de mercado. A nova loja terá um retorno deste investimento em aproximadamente um ano e dois meses e começará a ter lucros a partir de R\$18.564,33 vendidos, onde sua receita será capaz de cobrir com os custos do negócio.



Planejar, avaliar os resultados e redefinir objetivos deve ser uma constante para garantir a vida das empresas, foi isso que se propôs no decorrer deste trabalho.

É certo, que um Plano de Negócios mesmo sendo muito bem elaborado não irá garantir o sucesso da nova empresa, mas deve-se considerar que a sua falta poderia trazer conseqüências muito piores.

Desenvolver este trabalho foi um desafio pessoal em contribuir à melhor atuação da Kiyofumi Produto Alimentícios Ltda, mas acima de tudo a possibilidade de colocar em prática os conteúdos vistos no decorrer do curso, demonstrando a sua importância e aplicabilidade. Porém fica em aberto à melhores considerações e análises, àquele que tiver o interesse de desenvolvê-lo.

## REFERÊNCIAS

AIUB, George Wilson. **Plano de negócios**: comércio. Porto Alegre: Sebrae, 1998. Disponível em: <[www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br)>. Acesso em: 5 set. 2006.

BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, c2005.

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

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios : como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Como fazer a descrição da empresa do seu Plano de Negócio**. 2005. Disponível em: <[www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)>. Acesso em: 28 ago. 2006.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KIMURA, Hajime. **Cinqüentenário da imigração japonesa no Rio Grande do Sul**: reconhecimento da contribuição para o Estado. c2006 Disponível em: <[www.portoalegre.rs.gov.br/imigracaojaponesa/-16k-17ago.2006](http://www.portoalegre.rs.gov.br/imigracaojaponesa/-16k-17ago.2006)>. Acesso em: 17 ago. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; ARMISTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Brandford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE PARASITOLOGIA. **Fórum da parasitologia**. 2006. Disponível em: <<http://www.parasitologia.org.br/topico.php?codigo=20-18outubro>> Acesso em: 18 out. 2006.

**ANEXOS**

## ANEXO A – COZINHA JAPONESA EM PORTO ALEGRE

<i>Legenda:</i>
<b>Preços *</b>
<i>\$ - até R\$ 10,00</i>
<i>\$\$ - entre R\$ 10,00 e 20,00</i>
<i>\$\$\$ - entre R\$ 20,00 e 30,00</i>
<i>\$\$\$\$ - acima de R\$ 30,00</i>

- Preço médio da refeição para uma pessoa (sem bebida).

### **Cartões de crédito (CC)**

*A - American Express*

*D - Diners Club*

*M - Mastercard*

*V - Visa*

*VE - Visa Electron*

*C - Credicard*

*R - Redecard*

### **Gaia**

Rua Lucas de Oliveira, 991- Junto ao Hotel Blue Tree Caesar Towers - Bela Vista

Fone: 3333 0333

Preço: \$\$

CC: V, D e M

Diariamente, café, almoço e jantar.

### Heiansushi

Rua Casemiro de Abreu, 142 - Rio Branco

Fone: 3028 9261

Preço: \$\$\$

CC: Não

Terça a sábado, jantar.

**Kaiseki**

Avenida João Wallig, 1800 / loja 2226 - Shopping Center Iguatemi - Chácara das Pedras

Fone: 3338 5272

Preço: \$\$

CC: Todos

Diariamente, almoço e jantar.

**Kyoto Sushi Bar**

Praça Doutor Maurício Cardoso, 141 - Moinhos de Vento

Fone: 3222 6233

Preço: \$\$

CC: V, M e D

De segunda a sábado, jantar.

**Saikô**

Rua Ijuí, 668 - Bela Vista

Fone: 3333 5533

Preço: \$\$\$

CC: M, V e D

Diariamente, jantar.

MAKIZUSHIS – 8 unidades (enrolados de arroz avinagrado com alga por fora)

Shakemaki (salmão) .....R\$ 11,30

Tekamaki (atum)..... R\$ 13,00

Ebimaki (camarão)..... R\$ 15,80

Kanimaki (caranguejo)..... R\$ 11,30

Takomaki (polvo)..... R\$ 11,30

Kappamaki (pepino)..... R\$ 9,20

Shimejimaki (cogumelo)..... R\$ 13,00

Tropicalmaki (kani, manga, pepino, cenoura)..... R\$ 11,30

Filadélfia (salmão, cream cheese, cebolinha)..... R\$ 12,50

Leoguro (pasta de atum, alface) .....R\$ 12,50

Crie ser Maki..... R\$ 15,80

**Sakae'S**

Rua Castro Alves, 690 - Rio Branco

Fone: 3222 5533

Preço: \$\$

CC: Todos

Diariamente, jantar.

Não oferece almoços segundas e sextas.

**Sakura**

Avenida Cristóvão Colombo, 3237 - próximo a D. Pedro II - Higienópolis

Fone: 3343 8602 / 3337 5057

Preço: \$\$\$

CC: Todos

Domingo, almoço. De terça a domingo, jantar.

**Sayuri**

Largo Glênio Peres, s/nº - bancas 80 e 82 - Mercado Público - 2º Piso - Centro

Fone: 3226 1158

Preço: \$\$

CC: Não

De segunda a sábado, almoço. De segunda a sexta, jantar.

Shogun  
 Rua Olavo Barreto Viana, 36 - Moinhos de Vento  
 Fone: 3346 1405  
 Preço: \$\$  
 CC: Todos  
 Diariamente, almoço e jantar.  
 Filial Rua Frederico Mentz - lj 108C - Navegantes  
 Fone: 3362 3737  
 Preço: \$\$  
 CC: nenhum  
 Diariamente, almoço e jantar.

Sushi Express  
 Rua Mostardeiro, 127 - esquina Miguel Tostes - Moinhos de Vento  
 Fone: 3395 2525 / 3395 3031  
 Preço: \$\$  
 CC: V, M, A e D  
 De segunda a sexta, almoço.  
 Jantar de Terça a Domingo.

Sushi Drive "Preço mais acessível com qualidade máxima."  
 Nilo Peçanha 3280 e Avenida Goethe 140  
 Preço \$\$  
 CC:

#### Pratos Quentes Sushi Drive

Yakissoba Vegetariano	R\$10,90
Yakissoba de Frango	R\$10,90
Yakissoba de Carne	R\$10,90
Yakitori	R\$10,90
Yakimegi de carne	R\$10,90
Yakimegi de frango	R\$10,90
Teppan de Frango	R\$10,90
Teppan de Filé	R\$10,90
Teppan de Salmão	R\$12,90

## ANEXO B - CURRICULUM VITAE

### Dados Pessoais

Data de Nascimento: 20/10/1970  
Estado Civil: Casada  
Endereço: Rua Jaguari,713 – Cristal - Porto Alegre/RS  
Telefone: (51) 33669631  
E-mail: roselaïne2007@yahoo.com.br

### Formação

☐ Segundo grau:  
1988 a 1990 – Colégio Cruzeiro do Sul – Escola de 1º e 2º graus Porto Alegre/RS  
☐ Ensino Superior:  
2004 até o momento - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS  
Curso: Administração de Empresas – Ênfase: Marketing

### Experiência Profissional

☐ 20/08/1991 a 12/08/1992: Banco Meridional  
Cargo: Estagiária de Administração de Empresas  
Setor: Área financeira  
Principais atividades:  
– Classificação e Separação de documentos;  
– Fechamento de caixas;  
– Digitação;  
– Atendimento ao público, abertura de contas.  
☐ 26/01/1993 a 24/01/1995: Banco do Brasil  
Cargo: Estagiária de Administração de Empresas  
Setor: Compensação de cheques  
Principais atividades:  
– Efetuar totalização de documentos de compensação bancária;  
– Identificar, separar, selecionar e lotear documentos compensáveis;  
– Conciliação de contas.  
Participação em curso de Implementação da Qualidade Total desenvolvido dentro do Banco do Brasil.  
☐ 20/01/2005 a 29/04/2005: Caixa Econômica Federal  
– Conciliação contábil;  
– Atendimento às agências;  
– Digitação de dados.

### Informática

☐ Curso de informática ( IPD, MS-DOS, Domínio em Word, Excel, Power Point, Acess e Internet), realizado na Universidade Federal do Pará – Núcleo Marabá.



## ANEXO C - HISTÓRICO ESCOLAR

ATIVIDADES LIBERADAS			
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2004/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	Sim	4
2004/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	Sim	4
2004/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	Sim	4
2004/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	Sim	4
2004/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	Sim	4
2004/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	Sim	4
2004/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	Sim	4
2004/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	Sim	4
2004/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	Sim	4
2004/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	Sim	4
2004/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	Sim	4
2004/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	Sim	4
2004/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	Sim	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTO (ADM01006)	Sim	2
2004/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	Sim	4
2004/2	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	Sim	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	Sim	4
2004/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	Sim	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	Sim	2
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	Sim	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	Sim	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	Sim	4
2004/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	Sim	2
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS (ADM01168)	Sim	2
2004/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	Sim	4
2005/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	Sim	6
2004/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	Sim	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	Sim	4

## HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Conceito	Situação	Créditos
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	-	Matriculado	12
2006/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	-	Matriculado	4
2006/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	-	Matriculado	4
2006/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	-	Matriculado	4
2006/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	-	Matriculado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	Aprovado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	Aprovado	6
2006/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	Aprovado	4
2006/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	Aprovado	4
2006/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	A	Aprovado	4
2006/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	Aprovado	4
2006/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	Aprovado	4
2005/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	Aprovado	6
2005/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	Aprovado	4
2005/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	B	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	FF	Reprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	FF	Reprovado	4
2004/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	Aprovado	4
2004/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	C	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	C	Aprovado	4
2004/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	FF	Reprovado	4
2004/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	FF	Reprovado	6
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	Aprovado	4