

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA XIX**

**HENRIQUE MARTINS ALÉSSIO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DA NOVA LOJA DO  
SUPERMERCADO ALÉSSIO.**

**CRICIÚMA**

**2013**

**HENRIQUE MARTINS ALÉSSIO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DA NOVA LOJA DO  
SUPERMERCADO ALÉSSIO.**

Monografia apresentada a Diretoria de Pós Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Empresarial.

Orientador: Dr. Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA**

**2013**

## RESUMO

O presente trabalho monográfico tem como principal objetivo analisar do ponto de vista econômico-financeiro a concepção de um novo empreendimento no ramo supermercadista. Para isso, o pesquisador utilizou-se da pesquisa bibliográfica disponível sobre o plano de negócios e através dela desenvolveu a fundamentação teórica que serve de base teórica para se elaborar a pesquisa. O segundo passo foi avaliar qual tipo de metodologia o pesquisador iria se utilizar na elaboração do seu plano de negócios. E por fim desenvolveu-se na prática o plano de negócios do Supermercado Aléssio, que se mostrou satisfatório do ponto de vista econômico-financeiro e com boa receptividade na comunidade atuante.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 TEMA.....	10
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	10
1.4 JUSTIFICATIVA.....	10
1.5 OBJETIVO GERAL.....	11
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 COMÉRCIO.....	12
2.1.1 Varejo.....	12
2.1.2 Varejo de alimentos.....	14
2.1.2.1 Supermercados e sua Classificação.....	14
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	15
2.2.1 Evolução do empreendedorismo.....	15
2.2.2 O empreendedor e suas características.....	16
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS E SUAS FUNÇÕES.....	18
2.3.1 Estrutura e conteúdo do plano de negócios.....	19
2.3.1.1 Sumário executivo.....	20
2.3.1.2 Descrição da empresa.....	21
2.3.1.3 Produtos e Serviços.....	21
2.3.1.4 Plano de Marketing.....	22
2.3.1.5 Plano Operacional.....	23
2.3.1.6 Plano Financeiro.....	24
2.3.1.6.1 Quadro de investimentos.....	24
2.3.1.6.2 Demonstração de resultado do exercício (DRE).....	25
2.3.1.6.3 Fluxo de Caixa.....	25
2.3.1.6.4 Balanço patrimonial.....	26
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO E ABORDAGEM.....	27
3.2 LOCAL DO ESTUDO.....	28

3.3 POPULAÇÃO EM ESTUDO.....	29
3.4 AMOSTRA.....	29
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	30
3.6 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	30
<b>4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 POTENCIAL DE DEMANDA (ANÁLISE IMPIRICA DO PESQUISADOR).....	31
4.2 PESQUISA DE MERCADO .....	31
4.2.1 Tabulação da pesquisa de mercado.....	32
4.2.2 Análise da pesquisa de mercado.....	33
4.3 PLANO DE NEGÓCIOS - SUPERMERCADO ALÉSSIO.....	34
4.3.1 Resumo executivo.....	34
4.3.1.1 Enunciado do projeto.....	34
4.3.1.2 Empreendedores.....	35
4.3.1.3 Tecnologia e Produtos .....	35
4.3.1.4 Projeção de vendas.....	36
4.3.1.5 Necessidades de financiamento.....	36
4.3.2 A Empresa.....	36
4.3.2.1 Planejamento Estratégico.....	36
4.3.2.2 Missão.....	36
4.3.2.3 Objetivo.....	37
4.3.2.4 Principal desafio.....	37
4.3.3 Estrutura Organizacional.....	37
4.3.3.1 Equipe Dirigente.....	37
4.3.3.2 Plano de Operação.....	38
4.3.3.3 Administração e gestão empresarial.....	39
4.3.3.4 Comercial.....	39
4.3.3.5 Parcerias.....	39
4.3.4 Plano de Marketing.....	39
4.3.4.1 Análise de mercado.....	40
4.3.4.2 Setor.....	40
4.3.4.3 Concorrência.....	40
4.3.4.4 Estratégias de Marketing.....	40

4.3.4.5 Mix de Produtos.....	41
4.3.4.6 Preço.....	41
4.3.5 Projeto.....	42
4.3.6 Plano financeiro.....	42
4.3.6.1 Projeção de investimentos.....	43
4.3.6.2 Projeção de despesas.....	44
4.3.6.3 Projeção de resultado.....	44
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO IV.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO V.....</b>	<b>55</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Canais de distribuição do varejo.....	13
<b>Quadro 1:</b> Varejo alimentício – formato de lojas (adaptado pelo pesquisador).....	15
<b>Quadro 2:</b> Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor.....	16
<b>Figura 2:</b> Fatores que influenciam o processo empreendedor.....	17
<b>Figura 3:</b> Percurso metodológico para a construção de um Plano de Negócio-Resumo.....	18
<b>Quadro 3:</b> Estratégias de marketing - os “4 Pês”.....	22
<b>Quadro 4:</b> Modelo de DRE.....	25
<b>Quadro 5:</b> Fluxo de caixa mensal.....	25
<b>Quadro 6:</b> Modelo do balanço patrimonial.....	26
<b>Quadro 7:</b> Algumas características das tendências qualitativa e quantitativa em pesquisa.....	28
<b>Quadro 8:</b> Grupamento de mix de produtos.....	35
<b>Quadro 9:</b> Equipe de trabalho.....	37
<b>Quadro 10:</b> Plano operacional do Supermercado Aléssio.....	38
<b>Quadro 11:</b> Composição do mix de produtos.....	41
<b>Quadro 12:</b> Cronograma de implementação.....	42
<b>Quadro 13:</b> Projeção de investimentos.....	43
<b>Quadro 14 :</b> Projeção de despesas.....	44
<b>Quadro 15:</b> Projeção de resultados.....	44

## LISTA DE TABELAS

<b>1ª Tabela:</b> Faixa etária dos entrevistados.....	32
<b>2ª Tabela:</b> Quantidade de membros na família.....	32
<b>3ª Tabela:</b> Grau de Escolaridade.....	32
<b>4ª Tabela:</b> Renda Familiar.....	32
<b>5ª Tabela:</b> Concorrência.....	33
<b>6ª Tabela:</b> Fator preponderante a compra em um supermercado.....	33
<b>7ª Tabela:</b> Chegada do Supermercado no bairro Cidade Alta.....	33



## 1 INTRODUÇÃO

Nunca houve no país tanto incentivo para a atividade empreendedora. Mas afinal o que é empreender? O que torna uma pessoa empreendedora? Quais as características desse indivíduo?. Assim como em várias ciências o empreendedorismo não possui variáveis exatas, os meios que levam uma pessoa ao sucesso não necessariamente levarão a outra.

Arelada a difusão do empreendedorismo vem o plano de negócios, que é a contemplação por escrito da prática empreendedora. O plano de negócios serve para auxiliar o empreendedor na tomada decisão, pois fornece informações quantitativas e qualitativas para tal.

Através desses dois grandes pontos surge a necessidade da realização da pesquisa. Que tem como principal indagação a viabilidade econômico-financeiro na abertura de um novo negócio do setor supermercadista.

A elaboração do estudo é de grande valia não só para a empresa como também para o pesquisador, pois o mesmo faz parte da direção do empreendimento. Apesar de o estudo ser de interesse pessoal para o pesquisador, salienta-se que sua elaboração e abordagem não serão tendenciosas.

O projeto tem como principal objetivo analisar a viabilidade econômico-financeira em relação a abertura de um novo supermercado de características familiar e voltado essencialmente para o comércio local.

A estrutura do trabalho inicia com uma base introdutória que evidencia a oportunidade de se fazer o estudo e os objetivos que se espera alcançar.

Logo após elabora-se a parte teórica, que tem como função dar sustentação a pesquisa proposta. Essa parte consiste em agrupar as idéias dos principais autores da área em estudo e estruturá-las em uma ordem lógica.

Chega-se agora na análise e apresentação dos dados que é pesquisa propriamente dita. Nesta etapa há a apresentação dos dados coletados e a extração da informação, que pode ser ou não satisfatória, aqui também é traçado um paralelo comparando a pesquisa feita com a teoria dos autores.

Por fim a conclusão do estudo, que consiste basicamente no aprendizado que o pesquisador teve com a pesquisa e após se for o caso pode-se levantar algumas sugestões para a melhora do estudo.

## 1.1 TEMA

Plano de negócios.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Plano de negócios como ferramenta de análise de viabilidade para abertura da nova loja do Supermercado Aléssio na cidade de Forquilha.

## 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

A empresa objeto do estudo vem a algum tempo analisando a possibilidade da abertura da segunda unidade comercial. Visualizando alguns meios de financiamento tanto de capital próprio e/ou de terceiros, o acadêmico resolveu propor um plano de negócios a empresa. Com base nesse cenário pergunta-se: A abertura da segunda loja é viável aos moldes do plano de negócios?

## 1.4 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o setor supermercadista assim como outros vem encontrando algumas barreiras que dificultam o posicionamento tanto mercadológico quanto logístico. Dentre as principais estão as constantes mudanças de hábitos de consumo, que faz esse seguimento tornar-se cada vez mais customizado, e as tendências cada vez mais incertas.

Apesar do cenário cada vez mais mutável o setor está se comportando bem nos últimos anos, tendo superado o PIB em termos percentuais. Apesar de ter sua “segurança” o segmento está cada vez mais representado, logo a concorrência tem aumentado e como resultado acirra a competitividade e muitas vezes a torna

desleal.

A abertura de um novo supermercado deve ser analisada minuciosamente, e para tal investimento deve-se ter o suporte do plano de negócios, pois os novos empreendimentos são mais vulneráveis e sofrem muitas restrições. Logo o plano analisa o negócio sob varias perspectivas, e através de demonstrativos quantitativos e qualitativos determina a viabilidade do novo empreendimento.

Além de ser a principal ferramenta de auxílio para a abertura de uma empresa, o plano é exigido pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), onde o empresário pode se utilizar de capital financeiro da instituição com juros baixos para financiar a concepção do seu negócio e também iniciar suas atividades.

### 1.5 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade econômico-financeira para a abertura da nova loja do Supermercado Aléssio na cidade de Forquilha.

### 1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever a atual realidade do setor Supermercadista no Brasil;
- b) Descrever as fases do plano de negócios;
- c) Levantar dados do mercado para a elaboração do plano.
- d) Elaborar o plano de negócios para posteriormente propor ao empresário;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conteúdo a seguir tem como finalidade, desenvolver um “alicerce” teórico-acadêmico que sustente o trabalho proposto. Encontra-se a diante todos os tópicos pertinentes a pesquisa, colocados em ordem que facilite o entendimento.

### 2.1 COMÉRCIO

A primeira prática de comércio conhecida se deu por escambo (troca de objetos), onde não se envolvia valor monetário e a avaliação dos objetos trocados se dava a partir da percepção e da necessidade dos envolvidos na transação. (RACHMAN, 1979)

Conceitualmente comércio é qualquer atividade de troca da qual se obtém lucro.

(KOTLER, 1996)

Atualmente no Brasil o setor terciário onde se encontra o comércio, participa com cerca de 60% no PIB, número semelhante ao dos países desenvolvidos. (DAUD, RABELLO, 2007)

#### 2.1.1 Varejo

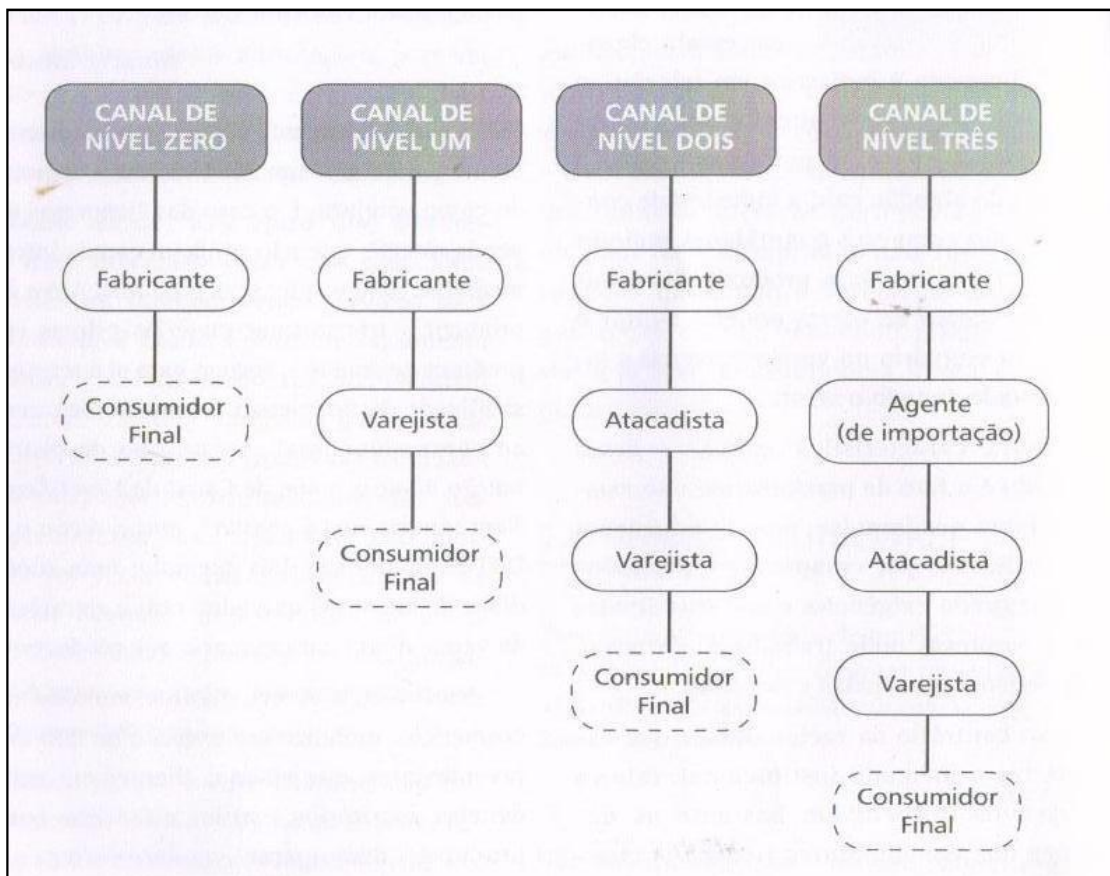
Varejo é um dos maiores segmentos da economia mundial, com o crescimento populacional e seu conseqüente consumo, o varejo torna-se um facilitador para que os produtos e serviços cheguem com mais agilidade e comodidade aos lares. (LEVY, WEITZ, 2000)

“Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.” (PARENTE, 2000, p. 22)

Kotler (1996) define o varejo como a relação de compra e venda entre o comerciante e o cliente final. Esta transação tem como finalidade o uso ou o consumo final do produto ou serviço, não importando por qual via ele foi vendido (telefone, internet, pessoalmente etc.).

Para a tomada de decisão no varejo Rachman (1979) cita dois aspectos que devem ser levados em conta. O primeiro é os controláveis que são internos a empresa, onde o empresário tem o controle e pode interferir de acordo com sua vontade. Já o segundo, os incontroláveis, ficam externos a empresa, esses por sua vez ficam a mercê do mercado, logo o empreendedor pode somente adaptar-se as mudanças, pois não exerce nenhum poder sobre eles.

Daud e Rabello (2007) apontam que a principal função do varejo se dá através dos canais de distribuição, pois é através deles que a indústria consegue atingir a grande maioria dos comércios, sem eles o custo de levar os produtos até o consumidor final seria alto, então o varejo torna-se um integrante importante na cadeia de distribuição, como ilustra a figura 1:



**Figura 1:** Canais de distribuição do varejo

## 2.1.2 Varejo de alimentos

O varejo de alimentos teve seu grande crescimento com a criação do auto-serviço que se iniciou no Brasil em 1953 na cidade do Rio de Janeiro. Na época quem concorria com os supermercados eram as feiras livres, padarias e açougues. (KASPER, 1981)

Constituem o varejo alimentício: bares, restaurantes, mercearias, minimercados, açougues, lojas de conveniência e supermercados. (DAUD, RABELLO, 2007)

Atualmente, a grande dificuldade desse grupo de varejistas é a concorrência com as grandes cadeias de lojas de descontos, os chamados hipermercados e supercenters, locais onde os clientes podem comprar diversas linhas de produtos a um preço muitas vezes mais acessível. E isso não impacta somente nos varejistas de alimentos, mas também em outros segmentos comerciais, devido ao grande mix de produtos que essas grandes lojas possuem. (LEVY, WEITZ, 2000)

### 2.1.2.1 Supermercados e sua Classificação

Segundo Las Casas (2006) os supermercados surgiram a partir junção de pequenas mercearias com açougues. Com o tempo foram se adaptando as tendências de consumo da população, englobando novos produtos ao seu mix até se tornarem os supermercados de hoje em dia.

Já Levy e Weitz (2000) contam que a evolução dos supermercados se deu por volta de 1930, quando na época eram pequenas mercearias em vizinhanças administradas por famílias. Com o passar tempo e as conseqüentes mudanças sociais foram substituídos por grandes supermercados de auto atendimento, onde o mix de produtos aumentou e a acessibilidade a eles também.

Kasper (1981) cita que a principal função dos supermercados é por na mão do consumidor final toda a gama de mercadoria produzida pelas empresas, e ainda considera a atividade supermercadista o elo final de uma grande cadeia de

valor que surge em primeiro plano no extrativismo (animal, mineral e vegetal), passa pela transformação (indústria) e acaba nos pontos de venda (PDV) do varejo.

Parente (2000) classifica os supermercados de acordo com o número de *check-outs*, conforme mostra o quadro 1:

<b>Formato de lojas</b>	<b>Nº médio de itens</b>	<b>Nº de Check-outs</b>
<b>Minimercado</b>	<b>1000</b>	<b>1</b>
<b>Supermercado Compacto</b>	<b>4000</b>	<b>2 a 6</b>
<b>Supermercado Convencional</b>	<b>9000</b>	<b>7 a 20</b>
<b>Hipermercado</b>	<b>45000</b>	<b>55 a 90</b>

**Quadro 1:** Varejo alimentício – formato de lojas (adaptado pelo pesquisador)

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Dornelas (2005) fala que empreendedorismo nas empresas se dá através da harmonização de pessoas e recursos para transformação de boas idéias em realidade de sucesso.

Segundo Hisrich e Peters (2004) o principal fim do empreendedorismo é a criação de valor, tanto na invenção de algo novo quanto no incremento de algo já existente.

O empreendedorismo não está ligado a uma posição hierárquica de alto nível. Não necessariamente o dono do negócio é um empreendedor, qualquer pessoa pode ser, contanto que tenha habilidade de enxergar algo novo e coragem de assumir os riscos que essa nova idéia trás. (DOLABELA, 2006)

Cita Drucker (1986) que nas grandes e médias empresas as práticas empreendedoras são mais comuns, devido ao incentivo financeiro que elas dedicam e a liberdade elas dão para a inovação, isso acontece devido a necessidade delas estarem constantemente se reinventando.

### 2.2.1 Evolução do empreendedorismo

Hisrich e Peters (2004) citam que o primeiro exemplo de empreendedorismo se deu no Século XIV com o explorador Marco Pólo que tentou desenhar uma rota comercial para o Oriente. Naquela época era considerado empreendedor quem assumia os riscos físicos e emocionais em busca do novo, e

assim se fez Marco Pólo se lançou numa jornada marítima totalmente desconhecida até o oriente.

Dornelas (2005) retrata a expansão do movimento do empreendedorismo no Brasil na década de 90, que teve como fator preponderante a criação de duas entidades o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Antes disso a cultura empreendedora não era discutida e muito menos praticada no país, já que o cenário político e econômico não era ideal para tal prática.

Hirisch e Peters (2004) traçam a evolução com o passar dos anos do termo empreendedorismo na ideologia de vários autores conforme o quadro 2 abaixo:

<p><b>Origina-se do francês:</b> significa aquele que está entre ou estar entre.</p> <p><b>Idade Média:</b> participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.</p> <p><b>Século XVII:</b> pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.</p> <p><b>1725:</b> Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.</p> <p><b>1803:</b> Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.</p> <p><b>1876:</b> Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.</p> <p><b>1934:</b> Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não testada.</p> <p><b>1961:</b> David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.</p> <p><b>1964:</b> Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.</p> <p><b>1975:</b> Albert Shapero – o empreendedor toma a iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.</p> <p><b>1980:</b> Karl Vésper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.</p> <p><b>1983:</b> Gifford Pinchot – o intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.</p> <p><b>1985:</b> Robert Hisrich – o empreendedor é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.</p>
---

**Quadro 2:** Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

## 2.2.2 O empreendedor e suas características

Hisrich e Peters (2004) citam que não existe um “verdadeiro perfil empreendedor”, o empreendedor se faz de acordo com sua vivência educacional, familiar e profissional, portanto ele é produto do seu ambiente.

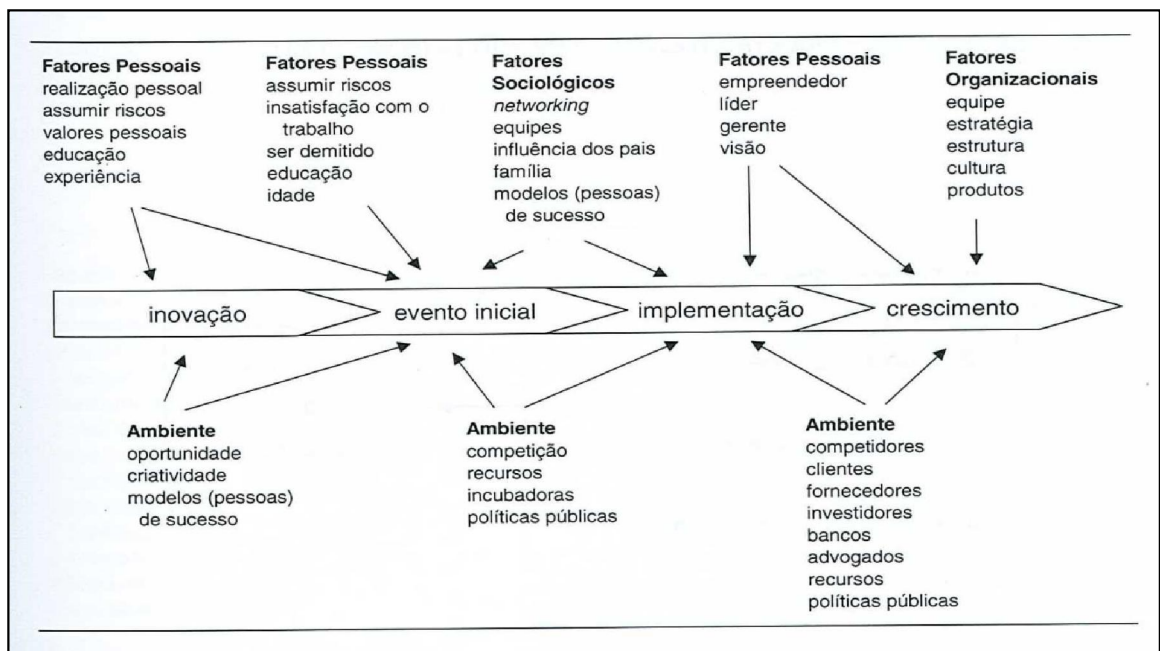


Drucker (1986) enfatiza que o ser humano é ganancioso por coisas novas, e que cada administrador/empreendedor deve ter esse perfil se quiser estar um passo a frente da concorrência.

Dornelas (2005) trata de diferenciar o empreendedor do administrador. A principal diferença está no grau de risco em que cada um está disposto a correr, onde o administrador é mais metódico e o empreendedor dá mais créditos ao sucesso do que aos riscos envolvidos.

Segundo Dolabela (2006) o empreendedor é insatisfeito por natureza, prefere seu modo de ver as coisas, não segue o óbvio e não gosta do “pronto”. Sabe-se que a prática empreendedora está diretamente ligada com a inovação, o empreendedor é um agente que trás algo que vive no mundo das idéias para a realidade.

“Um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança.” (LONGENECKER et al., 1998, p. 9)



**Figura 2:** Fatores que influenciam o processo empreendedor  
**Fonte:** (DORNELAS, 2005, pg. 40)

## 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS E SUAS FUNÇÕES

Plano de negócios consiste numa sistemática combinação de processos, que se executados de maneira correta ajudam a projetar o futuro do empreendimento. Desenvolve-se nele uma série de etapas que definem a sua empresa em todos os setores existentes, no entanto é bom firmar que o plano não substitui a sensibilidade e a intuição do empreendedor, mas auxiliam dando mais segurança na tomada de decisão. (SALLES, 2002)

“Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.” (SALIM et al. 2001, p. 16)

Bernardi (2003) cita que o plano de negócios se faz necessário devido a constantes incertezas e vulnerabilidades que traz a concepção de um novo negócio. Uma preparação não muito bem idealizada é quase a certeza de fracasso, as vezes até a mais bem pensada introdução pode tornar-se inviável devido a mutabilidade do mercado.

Cecconello e Ajzental (2008) mostram um esquemático do caminho metodológico que o plano de negócios sofre na sua elaboração, conforme:

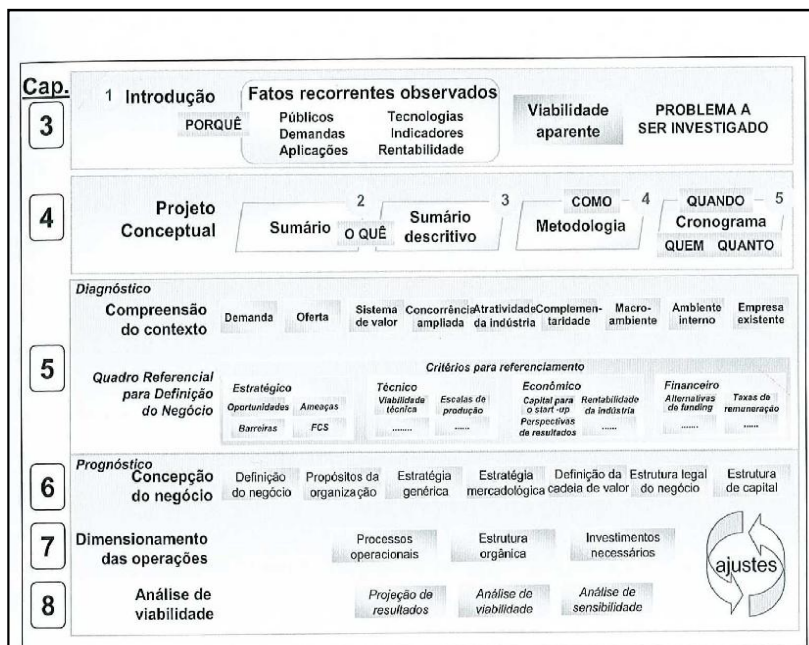


Figura 3: Percurso metodológico para a construção de um Plano de Negócio – Resumo

Para Siegel (1996), o plano de negócios tem três funções básicas. Em primeiro lugar serve para criação de idéias a respeito do novo negócio, é o momento de fazer o *brainstorming* (tempestade de idéias), em segundo lugar, o plano é uma ferramenta que permite a revisão ao longo do tempo, com isso um novo plano de negócios pode ser obtido com base em outro já feito, e por fim deve-se a importância para se obter o financiamento para a iniciação das atividades, alguns investidores e agentes financeiros só disponibilizaram recursos monetários mediante a apresentação do plano de negócios.

Na ótica de Dolabela (2006) o plano de negócios é uma ferramenta que possibilita o empreendedor a conhecer a fundo o seu negócio, e fornece a segurança necessária para ele decida abrir ou não tal negócio ou lançar ou não tal produto.

### 2.3.1 Estrutura e conteúdo do plano de negócios

A estrutura do plano de negócios não é rígida e nem imutável, a seguir nota-se que o modelo do plano varia de autor para autor, porém sua essência permanece a mesma.

Um bom plano de negócios segundo Bernardi (2003) deve contemplar seis quesitos básicos:

- a) Criar uma identidade (valores e crenças), definir o que se vai vender e seu respectivo público alvo;
- b) Definir quem são meus concorrentes tanto diretos quanto indiretos e criar um diferencial para o empreendimento;
- c) Qual o rumo a empresa vai tomar, aonde ela quer chegar e o vai fazer para isso acontecer;
- d) Quanto será gasto? E de onde virão os recursos? E quais resultados se esperam?
- e) Qual será a capacidade de gestão do capital intelectual?
- f) E quais são os riscos ao se elaborar o plano de negócios?

Na visão de Salles (2003) o plano de negócios deve conter ações nas áreas de: Marketing, produção, organização e gerenciamento e por fim controle

econômico e financeiro. As ações devem realizadas em um horizonte temporal bem definido.

Conforme Salim et al. (2001) a estrutura básica do plano de negócios possui as seguintes fases:

- a) Sumário executivo;
- b) Produtos e serviços;
- c) Análise de mercado;
- d) Estratégia do negócio;
- e) Organizações e gerência do negócio;
- f) Planejamento financeiro.

Dolabela (2006) cita uma estrutura semelhante a de Salim et al. (2001), embora utilize alguns termos diferentes, capta a mesma idéia, veja:

- a) Sumário executivo;
- b) Plano de operações;
- c) A empresa;
- d) Plano de marketing;
- e) Plano financeiro.

Apresentadas as estruturas na visão de alguns autores, agora a diante a estrutura do plano de negócios passa por uma análise individual.

#### 2.3.1.1 Sumário executivo

Segundo Salim et al. (2001), o sumário executivo é uma espécie de extrato onde está de maneira resumida, clara e objetiva o que vai ser abordado tópico a tópico no plano de negócios. Siegel (1996) cita que o sumário executivo não é simplesmente uma introdução, é a versão resumida do plano de negócios inteiro.

Enunciado do projeto, competência dos responsáveis, produtos e tecnologias, mercado em potencial, elementos de diferenciação previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras e por fim necessidade de financiamento, segundo Dolabela (2006) esses são os sub-tópicos que o sumário executivo deve contemplar de forma sucinta.

### 2.3.1.2 Descrição da empresa

Essa parte do plano tem como principal objetivo fazer o leitor entender a concepção do negócio e suas funcionalidades, é a forma mais eficiente para que se conheça o posicionamento de mercado da empresa objeto do estudo. (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008)

Segundo Siegel (1996) nessa parte do desenvolvimento do plano devem ser respondidas algumas questões básicas:

- a) Qual o segmento da empresa?
- b) Quais os clientes?
- c) O que se está oferecendo para os clientes?
- d) Onde está localizada?
- e) A que nível de mercado ela faz negócios? (nacional, regional, internacional ou local)

Itens como missão, visão e valores, o histórico da empresa, vantagens competitivas e dentre outros relacionados com a organização podem estar nessa seção do plano de negócios completam Cecconello e Ajzental (2008).

### 2.3.1.3 Produtos e Serviços

Segundo Siegel (1996) nessa etapa são descritos os produtos e/ou serviços da empresa, para elaboração dessa parte do plano de negócios deve-se ter partir dessas três bases:

a) **Descrição física:** onde é listado como o produto é fisicamente, é usual conter uma foto do produto ou catálogo com todos os produtos juntos se for conveniente. No caso de um serviço um diagrama ajuda na visualização da idéia que a empresa quer passar para o cliente.

b) **Apelo e uso:** Nessa fase é listada as características do seu produto e/ou serviço, deve-se enfatizar os vários usos que ele pode ter, ou no que ele se destaca em relação aos outros, designer, beleza, preço, embalagem, marca e entre outros fatores que podem ser levados em conta nessa hora.

c) **Estagio de desenvolvimento:** se faz importante, pois uma empresa com a habilidade de desenvolver novos produtos ou serviços não fica a mercê da mutabilidade do mercado com facilidade, logo o analista vê nela o potencial de sempre se reinventar.

#### 2.3.1.4 Plano de Marketing

Dolabela (2006) cita que o plano de marketing tem por base o planejamento do composto mercadológico. Sua principal função é orientar as decisões voltadas para a área de marketing de modo a ser um mapa, mostrando onde a empresa está e aonde ela quer chegar. Uma das principais estratégias do composto mercadológico é o Marketing Mix ou o bem usual 4 “Pês” como mostra o quadro abaixo:

<b>4 “Pês” ou Marketing Mix</b>	
<b>Produto</b>	Características físicas e funcionais do produto, logomarca e embalagem; Principais necessidades a serem supridas; Principais diferenciais do produto em relação a concorrência.
<b>Preço</b>	Preço mínimo; Preço ideal; Margem de contribuição e lucro.
<b>Ponto (Distribuição)</b>	Locais de venda do produto; Transporte; Entrega.
<b>Promoção (Comunicação)</b>	Tipo de promoção/propaganda; Mídia e frequência; Custo.

**Quadro 3:** Estratégias de marketing - os “4 Pês”.

Segundo Siegel (1996) em síntese o plano de marketing diz respeito a como a empresa pretende se comportar mercadologicamente pra a geração de receitas. Nele deve-se contemplar alguns temas tais como:

- a) Definição de mercado e oportunidade;
- b) Concorrência e outras influências;
- c) Estratégia de Marketing;
- d) Pesquisa de Mercado;
- e) Previsões de venda.

“O plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições.” (DOLABELA, 2006, p. 141)

#### 2.3.1.5 Plano Operacional

“O plano operacional é um item importante, diz respeito as pessoas, talentos, com quem se fará o negócio, sendo normal os investidores perguntarem quem o conduzirá, antes de discutirem as idéias e produtos.” (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008, p. 285)

Traçar o plano operacional nada mais é que dizer como a empresa vai funcionar e se organizar para alcance das estratégias estabelecidas. Definir quem vai compor a equipe gerencial, as funções e os perfis envolvidos é uma das principais funções do plano operacional. (SALIM et al. 2001)

Cecconello e Ajzental (2008) apresentam e estruturam os pontos que devem ser levantados para a realização do plano operacional:

- a) Infra-estrutura inicial e futura;
- b) Tecnologia utilizada;
- c) Logística interna;
- d) Fornecedores;
- e) Logística externa
- f) Gerência;
- g) Organização e recursos humanos.

Siegel (1996) cita que o plano operacional nada mais é a maneira que a empresa vai criar seus produtos ou serviços. E levanta algumas questões de devem ser respondidas para a sua elaboração, como:

- a) Qual é a abordagem geral para a fabricação?
- b) Quais são as fontes de matérias primas?
- c) Que processos serão usados na fabricação?
- d) Quais são as exigências de mão de obra?
- e) Como serão utilizados fornecedores e vendedores?

### 2.3.1.6 Plano Financeiro

“Nesse ponto ocorre a conversão da estratégia, regida em palavras, para números. São apresentadas as planilhas financeiras que incluem os indicadores que possibilitam a avaliação da tomada de decisão.” (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008, p. 284)

Dolabela (2006) julga o plano financeiro como a principal etapa, pois é nela que há a mensuração monetária e a decisão para se conceber ou não o negócio. Dentre as atividades pertencentes a essa fase estão:

- a) Apuração dos custos fixos e variáveis;
- b) Mão de obra direta e indireta;
- c) Depreciação, manutenção e conservação e seguros;
- d) Impostos e contribuições;
- e) Projeção de fluxo de caixa;
- f) Ponto de equilíbrio;
- g) Balanço patrimonial;
- h) Análise de investimento.

Salim et al. (2001), lembra que no plano financeiro deve conter todas as despesas, desde as que foram feitas para iniciar o negócio, até aquelas na fase de operacionalização, pois além de deixar o negócio pronto deve-se “mantê-lo vivo” para o início das suas atividades.

#### 2.3.1.6.1 Quadro de investimentos

Bernstein e Damodaran (2000) citam que investimento se dá quando decide-se abrir mão um prazer presente a fim de se desfrutar de algo melhor no futuro, ou seja, deixa-se de ter “x” hoje, para ganhar “x+y” amanhã. O investimento está diretamente ligado ao retorno, todo o investimento feito seja de capital financeiro ou tempo tem por obrigatoriedade a intenção de obtenção de ganho.

Dolabela (2006) cita que quadro de investimentos, serve para descrever todos os desembolsos de capital que a empresa irá possuir antes de iniciar suas atividades.



### 2.3.1.6.2 Demonstração de resultado do exercício (DRE)

Segundo Padoveze (2009) demonstração do resultado do exercício é o contraste entre o somatório das entradas (receitas) e as deduções das saídas (despesas), a partir daí se obtém o resultado do exercício (DRE).

Marion (2003) cita que no DRE as despesas ou receitas não se acumulam de um ano pro outro, sua forma de apresentação é vertical onde primeiramente apuram-se as receitas e a partir daí se subtrai os custos pertinentes a operação da empresa, segundo a legislação esse relatório é elaborado no fim de cada exercício social da empresa, ou seja, anualmente. Abaixo um exemplo sucinto desse demonstrativo.

<b>DRE</b>	<b>I</b>	<b>II</b>
Receita	Xxxxx	Xxxxx
(-) custo	xxxxx	xxxxx
(=) Lucro bruto	Xxxxxx	Xxxxx
(-) Despesas	Xxxxxx	Xxxxx
<b>(=) Lucro líquido</b>	<b>Xxxxxx</b>	<b>Xxxxxx</b>

**Quadro 4:** Modelo de DRE

### 2.3.1.6.3 Fluxo de Caixa

Cita Dolabela (2006) que fluxo de caixa basicamente é um sistema linear que mostra a entrada e saída de dinheiro de uma organização em um dado espaço de tempo, normalmente realizado diariamente.

Padoveze (2009) mostra de forma prática no quadro abaixo um exemplo de fluxo de caixa mensal.

<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>MÊS I</b>	<b>MÊS II</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>13.829,42</b>	<b>17.561,23</b>	<b>31.390,65</b>
Recebimento de clientes	13.829,42	17.561,23	31.390,65
<b>SAÍDAS</b>	<b>12.410,17</b>	<b>16841,00</b>	<b>29.251,17</b>
Pagamentos de fornecedores	4.293,81	6.550,68	10.844,49
Impostos recolhidos	1.435,20	1.836,34	3.271,54
Pagamento ao pessoal	4.791,82	5.826,76	10.618,58
Despesas Gerais	1.659,34	2.000,00	3.659,34
Impostos sobre lucro	230,00	627,22	857,22
<b>SALDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>1.419,25</b>	<b>720,23</b>	<b>2.139,48</b>

**Quadro 5:** Fluxo de caixa mensal

#### 2.3.1.6.4 Balanço patrimonial

Padoveze (2009) trata o balanço patrimonial como “peça contábil por excelência”, cujo principal objetivo é demonstrar os resultados da empresa no presente e das transações futuras. O balanço patrimonial é elaborado nos moldes de alguns princípios contábeis, mas não impede o administrador internamente construa outros balanços com critérios de avaliação alternativos.

Marion (2003) cita que o balanço patrimonial é formado pelo ativo, passivo e patrimônio líquido. O ativo tem por função mostrar os bens e direitos da empresa, por outro lado o passivo demonstra as obrigações que a mesma virá a cumprir e o patrimônio líquido registra todas as entradas (origens) de recursos da empresa. O quadro a seguir mostra um modelo simplificado do balanço patrimonial:

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>	
<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO E PL</b>
Circulante	Circulante
Realizável a longo prazo	Exigível a longo prazo
Permanente	Patrimônio líquido

**Quadro 6:** Modelo do balanço patrimonial

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, embasados na visão dos estudiosos da área e moldado para o tipo de estudo que pesquisador propôs. Andrade (2001) cita que metodologia é um conjunto de etapas utilizadas para se buscar o conhecimento que é proveniente das dúvidas. Gil (2002) define pesquisa como uma racionalização sistemática que tem como principal função a resolução de problemas ou a busca de informação sobre algum assunto.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO E ABORDAGEM

Para o cumprimento dos objetivos (geral e específicos) do estudo, o pesquisador se utilizará dois tipos de pesquisa: a bibliográfica e a documental.

A pesquisa bibliográfica na visão de Andrade (2001) é aquela que se baseia em fontes secundárias bastante específicas tais como: livros, catálogos, enciclopédias entre outros. Para o autor todo o trabalho científico deve ter uma pesquisa bibliográfica como base preliminar.

“Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.” (MARCONI, LAKATOS, 2001, p.44)

A pesquisa documental assemelha-se muito com a bibliografia, porém o seu conteúdo não passa pelo olhar analítico do autor, suas fontes são bem diversificadas, pois são provenientes de qualquer documentação que pesquisador necessite para elaboração do estudo. (GIL, 2002)

A pesquisa em atividade tem características quantitativas e qualitativas, pois se encontra nela aspectos que permitem medição exata de variáveis predeterminadas (quantitativa) e também a contra ponto trabalha-se com elementos de difícil mensuração (qualitativa).

“A pesquisa preponderantemente qualitativa seria, então, a que normalmente prevê a coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado.” (APPOLINÁRIO, 2006, p. 61)

Creswell (2007) alega que a pesquisa qualitativa tem como características a observação e o relato descritivo, e baseia-se principalmente em dados de imagem e de texto.

Oliveira (1999) considera a abordagem quantitativa auto-explicativa, pois tem como função a quantificação dos dados, para que posteriormente com a tabulação e o uso da estatística possa-se transformá-los em informação,

Segundo Appolinário (2006) é raro encontrar uma pesquisa que possua uma abordagem 100% qualitativa ou quantitativa, geralmente ela aborda elementos de ambas as naturezas. O quadro a diante caracteriza e ao mesmo tempo diferencia os dois tipos de abordagem:

<b>Pesquisas preponderantemente quantitativas</b>	<b>Pesquisas preponderantemente qualitativas</b>
Coleta de variáveis predeterminadas	Nem sempre trabalham com o conceito de variáveis; quando o fazem, nem sempre elas são predeterminadas.
Análise dos dados normalmente realizada por meio de estatística.	Análise subjetiva dos dados.
Alto índice de generalização	Possibilidade de generalização baixa ou nula
Comum principalmente nas ciências naturais	Comum principalmente nas ciências sociais.
Principal desvantagem: perda de informação qualitativa	Principal desvantagem: alta dependência da subjetividade do pesquisador (viés).
O pesquisador assume um papel mais neutro em relação ao objeto de estudo.	O pesquisador envolve-se subjetivamente tanto na observação como na análise do objeto do estudo.

**Quadro 7:** Algumas características das tendências qualitativa e quantitativa em pesquisa.

### 3.2 LOCAL DO ESTUDO

A pesquisa irá de desenvolver tanto no bairro Cidade Alta em Forquilha onde se almeja abrir a nova loja, quanto internamente no Supermercado Aléssio (objeto do estudo).

O Supermercado Aléssio se caracteriza como uma empresa familiar de cunho bairrista, desde sua fundação em 1978 até os dias de hoje tem suas atividades preferencialmente voltadas para as condições e hábitos o publico local.

Com suas raízes já plantadas no bairro Sangão na cidade de Criciúma a mais de trinta anos, o Supermercado Aléssio agora almeja aumentar sua área de atuação com a abertura de sua segunda loja também de caráter bairrista.

### 3.3 POPULAÇÃO EM ESTUDO

A população estudada será a dos moradores do bairro Cidade Alta, logicamente enxergada como clientes potenciais, há por volta de 3 mil moradores no bairro.

Marconi e Lakatos (2001) citam como população o conjunto de seres que possuem alguma característica em comum.

Segundo Appolinário (2006) população é considerada a totalidade seja de animais, pessoas, situações, objetos etc. Pode-se afirmar que população é todos os indivíduos que moram numa determinada região, que compartilham de hábitos semelhantes, ou que utilizam algo em comum, idade, sexo tudo isso podem ser delineadores que caracterizam uma população.

### 3.4 AMOSTRA

A amostragem coletada é de 100 moradores do bairro, neles serão aplicados uma pesquisa de mercado para saber como será a recepção de um novo supermercado na comunidade.

Considera-se amostra um grupo extraído da população que pode ser pequeno ou grande, caso seja grande considera-se que a opinião da amostra é também a da população. (APPOLINÁRIO, 2006)

Creswell (2007) ressalta que a amostragem se torna necessária quando é impossível ou impraticável analisar todos os elementos da população.

“Quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos. Isto é importante para garantir a conscientização e a mobilização da população em torno da proposta de ação da pesquisa.” (GIL, 2002, p. 145)

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No estudo decorrente será feito uma pesquisa de mercado para saber como vai ser a receptividade do novo negócio, essa pesquisa é composta de perguntas pontuais e fechadas, logo o instrumento de coleta de dados mais adaptado para situação é o questionário. Serão aplicados 100 questionários para os moradores do bairro Cidade Alta, escolhidos de forma aleatória.

Segundo Andrade (2001) o questionário é um conjunto de perguntas que direciona o pesquisador a obtenção de respostas pontuais, as perguntas não devem ser tendenciosas e nem muito extensas, afim de não cansar e nem persuadir o entrevistado.

Questionário é um documento que contém uma seqüência de perguntas, elas são geralmente respondidas sem a presença do pesquisador, e devem ser de fácil entendimento, pois nunca se sabe ao certo o grau de instrução dos entrevistados. (APPOLINÁRIO, 2006)

### 3.6 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados do estudo serão obtidos via questionário e organizados no Microsoft Office Excel, através de tabelas para facilitar a visualização e o entendimento dos leitores. A análise será feita de acordo com a metodologia do plano de negócios, por sua vez fundamentada nos os objetivos da pesquisa.

Segundo Gil (2002) para a análise dos dados ser feita há algumas etapas que devem ser levadas em consideração tais como: categorização, codificação, tabulação, análise estatística e generalização.

Para Creswell (2007) a análise dos dados tem como principal intuito extrair informações dos dados coletados. Para isso é necessários passar por alguns passos como: preparação dos dados, condução de análises diferentes, entendimento dos dados e por fim apresentação dos dados para extração da informação.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico ocorrem a apresentação e análise dos dados coletados, é aqui que se vê na prática a relevância do estudo.

### 4.1 POTENCIAL DE DEMANDA (ANÁLISE IMPIRICA DO PESQUISADOR)

O constante crescimento de bairros e cidades já faz parte do cotidiano da população. O grande protagonista desse “*upgrade*” é o governo federal que por meio de seus programas de facilitação ao crédito vem financiando este crescimento.

Tendo por base essa realidade, o pesquisador vem a algum tempo acompanhando o crescimento demográfico do bairro Cidade Alta na cidade Forquilha-SC, a localidade atualmente possui por volta de 3 mil moradores. Atrelado a esse crescimento vem a conseqüente demanda, que neste caso possui enorme potencial, pois não há na localidade nenhuma atividade Supermercadista de fato, há somente três pequenas mercearias que vendem um mix muito limitado de produtos.

Outro ponto que faz com que a oportunidade seja levada a sério é o conjunto habitacional Jardim dos Ipês, inaugurado em outubro de 2013 trouxe mais de 100 famílias para morar na comunidade, isso é um aditivo considerável juntamente com a demanda já existente do bairro.

Apesar de o pesquisador apresentar argumentos contundentes para a abertura da segunda unidade do Supermercado Aléssio, se faz ainda necessário a elaboração do plano de negócios, pois o mesmo serve como suporte para a tomada de decisão.

### 4.2 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado auxilia no conhecimento do cliente em potencial, nela vários aspectos são levados em consideração desde a constituição da família até os hábitos de consumo.

A pesquisa foi formulada nos moldes de um questionário com perguntas objetivas para facilitar o entendimento e o andamento do estudo, lembrando que foram entrevistados 100 representantes de famílias do bairro Cidade Alta em Forquilha-SC, todos escolhidos de forma aleatória.

#### 4.2.1 Tabulação da pesquisa de mercado

**1ª Tabela:** Faixa etária dos entrevistados.

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
18-23 anos	5	5%
24-30 anos	10	10%
31-37 anos	75	75%
38-45 anos	3	3%
45-52 anos	6	6%
53-60 anos	1	1%
60 anos ou mais	0	0%

**Fonte:** Dados do pesquisador

**2ª Tabela:** Quantidade de membros na família.

<b>Membros</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
2 membros	2	2%
3 membros	2	2%
4 membros	19	4%
5 membros	50	50%
6 membros ou mais	27	27%

**Fonte:** Dados do pesquisador

**3ª Tabela:** Grau de Escolaridade.

<b>Grau</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
Analfabeto	0	0%
Ensino Fundamental (incompleto)	15	15%
Ensino Fundamental (completo)	10	10%
Ensino Médio (incompleto)	62	62%
Ensino Médio (completo)	13	13%
Ensino Superior (incompleto)	0	0%
Ensino Superior (completo)	0	0%

**Fonte:** Dados do pesquisador

**4ª Tabela:** Renda Familiar.

<b>Renda</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
Até R\$ 1.500,00	5	5%
De R\$ 1.500,01 a R\$ 2.500,00	24	24%
De R\$ 2.500,01 a R\$ 3.500,00	59	59%
De R\$ 3.500,01 a R\$ 5.000,00	12	12%
De R\$ 5.000,01 a R\$ 6.000,00	0	0%
Acima de R\$ 6.000,01	0	0%

**Fonte:** Dados do pesquisador



**5ª Tabela:** Concorrência.

<b>Concorrente</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
Supermercado Império	10	10%
Supermercado Fernandes	55	55%
Supermercado Minatto	18	18%
Supermercado Manentti	14	14%
Supermercado Verdinho	2	2%
Supermercado Vieira	1	1%

**Fonte:** Dados do pesquisador

**6ª Tabela:** Fator preponderante a compra em um supermercado.

<b>Fator</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
Preço baixo	77	77%
Diversidade de produtos	7	7%
Bom atendimento	15	15%
Localização	1	1%

**Fonte:** Dados do pesquisador

**7ª Tabela:** Chegada do Supermercado no bairro Cidade Alta.

<b>Avaliação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
Muito importante	64	64%
Necessária	27	27%
Indiferente	8	8%
Sem necessidade	1	1%

**Fonte:** Dados do pesquisador

#### 4.2.2 Análise da pesquisa de mercado

Depois de realizada a pesquisa de mercado com os 100 representantes, pode-se tirar algumas conclusões relacionadas ao novo ambiente de atuação:

A maioria dos entrevistados possui no máximo 37 anos, isso mostra que a comunidade é composta por famílias jovens.

Exatamente metade da amostra entrevistada possui 5 membros em sua família, essa informação é de grande valia pois assim o supermercado pode optar pôr em seu portfólio, produtos do tipo tamanho família, embalagens econômicas e semelhantes.

Apenas 13% dos entrevistados completaram o segundo grau, e nenhum começou ou terminou o ensino superior, essa informação vem para completar a próxima questão, que cerca de 90% dos entrevistados possui uma renda familiar inferior que 3500,00, por não apresentarem uma condição financeira melhor os mesmos não podem ingressar no ensino superior. As questões de renda familiar e

grau de escolaridade estão quase sempre interligadas, pois quando menor a renda menor o grau de instrução do cidadão.

Observou-se também que mais da metade dos entrevistados fazem a suas compras no Supermercado Fernandes, dado importante, pois agora o Supermercado Aléssio conhece o principal captador das compras no bairro.

A grande maioria dos entrevistados (77%) apontou o preço como o principal fator influenciador na decisão de compra, essa é a principal informação do estudo, pois revela exatamente onde o Supermercado Aléssio deve focar seus esforços.

E por fim a maior parte do pessoal entrevistado achou importante/necessária a vinda de um supermercado no bairro, o que dá mais segurança para a tomada de decisão.

#### 4.3 PLANO DE NEGÓCIOS - SUPERMERCADO ALÉSSIO

Neste tópico se inicia a elaboração de fato do plano de negócios, voltado a concepção da segunda loja do Supermercado Aléssio.

##### 4.3.1 Resumo executivo

Nos tópicos a seguir serão apresentadas as atividades do Supermercado Aléssio com ênfase na abertura da nova unidade comercial, com base na metodologia do plano de negócios.

##### 4.3.1.1 Enunciado do projeto

Este plano de negócios tem como principal função apresentar a viabilidade econômico-financeira da nova loja do Supermercado Aléssio.

O Supermercado tem como foco principal o atendimento do público local, e sua estrutura será simples dando ao cliente e aos colaboradores fácil acessibilidade a administração podendo fazer suas reivindicações de forma direta. A intenção é dar um toque pessoal nas relações com os públicos interno e externo.

#### 4.3.1.2 Empreendedores

A administração do Supermercado Aléssio é composta por dois membros: o patriarca Amado Aléssio e seu filho Henrique Martins Aléssio, esse responsável pela elaboração do plano de negócios.

#### 4.3.1.3 Tecnologia e Produtos

A tecnologia envolvida nos processos do Supermercado ficará na competência do software da Market Automações voltado exclusivamente para a gestão de supermercados. Já na parte de produtos o Supermercado Aléssio terá em seu mix produtos de: cesta básica, higiene pessoal, limpeza, bazar, açougue e padaria. Para melhor exemplificar, os produtos foram divididos em quatro grandes grupos como mostra o quadro abaixo:

<b>GRUPOS DE PRODUTOS</b>
<b>GRUPO A</b> Produtos de cesta básica (arroz, feijão, farinha, trigo...) Padaria (pão, pastel, bolo...) Biscoitos Doces/salgados (balas, chocolates, chips, guloseimas...) Molhos/condimentos/temperos Bebidas (refrigerante, destilados, suco, vodka...)
<b>GRUPO B</b> Carnes (bovina, suína, frango...) Frutas/verduras Frios e laticínios (queijo, presunto, leite, requeijão, ricota) Congelados (lasanha e pizza prontas)
<b>GRUPO C</b> Higiene Pessoal (xampus, cremes, loções...) Limpeza pesada (desinfetantes, sabão pó, amaciantes) Aerossóis/venenos (rato, barata, mosca...)
<b>GRUPO D</b> Aço/inox (panelas, utensílios de cozinha...) Artigos plásticos (bacias, pratos, copos...) Descartáveis Lâmpadas Peças/bicicleta e moto (capacete, pneu, corrente, farol...) Encartelados (interruptores, fios, tomadas, canos...)

**Quadro 8:** Grupamento de mix de produtos

**Fonte:** Dados do pesquisador

#### 4.3.1.4 Projeção de vendas

Segundo informações do posto de saúde, o bairro Cidade Alta possui por volta de 3000 moradores representado por 570 famílias o Supermercado Aléssio estima atender de forma freqüente 70% dessas famílias nos dois primeiros anos.

#### 4.3.1.5 Necessidades de financiamento

O capital necessário para o início das atividades será proveniente totalmente de recursos próprios.

#### 4.3.2 A Empresa

Nos tópicos seguintes serão levantadas questões relativas à organização e atuação do Supermercado Aléssio na comunidade

##### 4.3.2.1 Planejamento Estratégico

O Supermercado Aléssio será constituído para atender com predominância o público local, adequando seus produtos e preços aos hábitos de consumo do seu cliente alvo. Para o conhecimento deste novo cliente foi criada uma pesquisa de mercado com intuito de buscar informações pontuais para que a partir delas poder se traçar o perfil do cliente.

##### 4.3.2.2 Missão

“O Supermercado Aléssio se propõe a oferecer produtos a um preço justo e se compromete a adequar sua gestão aos hábitos de consumo da comunidade atuante.”

#### 4.3.2.3 Objetivo

O principal objetivo do Supermercado Aléssio é realizar um trabalho que satisfaça seus clientes, e que com o passar do tempo crie-se uma Identidade forte entre comunidade e supermercado.

#### 4.3.2.4 Principal desafio

Um dos principais desafios para implantação de um negócio no ramo supermercadista se dá na busca de mão de obra, sendo que o ramo é uma das atividades com maior rotatividade de funcionários, um dos principais motivos dessa elevada desistência está ligada a carga horária elevada e não fixa.

#### 4.3.3 Estrutura Organizacional

O Supermercado Aléssio terá um organograma simples e enxuto, funcionando em um espaço com aproximadamente 600m<sup>2</sup> na principal travessa do bairro. Por ser um supermercado relativamente pequeno para os padrões possuirá a função financeira, Recursos humanos e de compras centralizadas na competência do gerente e do próprio dono.

##### 4.3.3.1 Equipe Dirigente

O seguinte quadro irá detalhar as funções do Supermercado e seus respectivos responsáveis:

<b>FUNÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEIS</b>
Financeira/Compras/Recursos Humanos	Antônio Aléssio/Henrique Aléssio
Faturamento	Keli Medeiros
Frente de Caixa	Aline Fernandes/Mariele Casagrande/Bruno Albano
Açougue	Volnei dos Santos
Padaria	Sabrina Cardoso
Contas a receber/Contas a pagar	Paulo Corrêa
Reposição	Edgar Casagrande/ Robertino de Souza
Entrega	Jailson Gonçalves

**Quadro 9:** Equipe de trabalho  
**Fonte:** Dados do pesquisador

#### 4.3.3.2 Plano de Operação

O Supermercado Aléssio terá suas operações divididas por setores, que estarão interligados entre si através do software (Market) que auxiliará na parte controle e gestão do supermercado por meio de relatórios.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>ATIVIDADES</b>
Financeira/Compras/Recursos Humanos	Negociação com fornecedores; Organização de notas fiscais; Pagamento de funcionários. Compras.
Faturamento	Cadastro de produtos e fornecedores; Faturamento; Alteração de Preços; Conferência de mercadorias.
Frete de Caixa	Atendimento ao cliente; Operações de caixa; Limpeza do caixa e gôndolas anexas.
Açougue	Exposição de carnes; Armazenamento de carnes; Atendimento ao cliente; Pesagem; Higiene no manuseio; Limpeza do ambiente; Regulagem da balança.
Padaria	Organização dos produtos; Assar os pães; Limpeza do ambiente; Pesagem dos produtos; Regulagem da balança; Atendimento ao cliente.
Contas a receber/Contas a pagar	Compras com cheques; Atendimento ao cliente; Crediário; Consultas; Lançamentos de débitos; Cadastro de clientes; Organização e pagamento boletos.
Reposição	Armazenagem dos produtos; Transporte interno dos produtos; Organização dos produtos; Limpeza do ponto de venda.
Entrega	Entrega de compras; Organização das entregas.

**Quadro 10:** Plano operacional do Supermercado Aléssio

**Fonte:** Dados do pesquisador

#### 4.3.3.3 Administração e gestão empresarial

A linha gestão é bem definida, pois cada setor se incumbem de suas responsabilidades, as tarefas serão guiadas pelo software que por sua vez é extremamente rigoroso em suas rotinas, por conta dessa rigidez os processos ficam mais burocratizados por conta do software, a contra ponto as informações dos relatórios serão muito mais precisas. Todos os Setores do supermercado serão responsáveis pelos seus resultados, porém é indispensável que eles interajam entre si para que as informações contidas na base de dados do software sejam confiáveis.

#### 4.3.3.4 Comercial

O administrador juntamente com o gerente serão os responsáveis pela atividade comercial do Supermercado Aléssio, promovendo a imagem e mostrando as vantagens de se realizar suas compras no estabelecimento

#### 4.3.3.5 Parcerias

O Supermercado Aléssio conta com alguns parceiros externos que auxiliam na sua gestão.

CDL- Câmara de dirigentes lojistas de Criciúma;

Cecomcri- Central de compras de Criciúma e região;

Market Automações;

Contabilidade e assessoria Minotto.

#### 4.3.4 Plano de Marketing

O plano de marketing vem com a incumbência de analisar as características do mercado que o negócio irá atuar. Os Supermercados são característicos por trabalhar de forma contundente nas ofertas de seus produtos. Logo o Supermercado Aléssio não irá ser diferente, pois está situado em uma

comunidade que possui uma renda per capita relativamente baixa logo o preço terá que ser o elemento de diferenciação.

#### 4.3.4.1 Análise de mercado

A análise de mercado se deu através de uma pesquisa de mercado realizada com representantes de 100 famílias do bairro, onde se pode traçar um perfil social e de consumo do novo cliente potencial.

#### 4.3.4.2 Setor

O setor supermercadista esta em expansão em nossa região dada a construção dos supercenters das grandes redes de supermercado. No mesmo embalo os supermercados considerados locais ou de caráter bairrista já estão começando a ampliar sua área de atuação, investindo em novas localidades e tentando conquistar uma fatia a mais do mercado, já são vários os exemplos em nossa região.

#### 4.3.4.3 Concorrência

O Supermercado tem como foco o atendimento do público local, portanto não há concorrência de fato na comunidade, porém os grandes Supermercados do centro cidade e de outras comunidades são os captadores de grande parte do consumo da comunidade como mostra a pesquisa de mercado.

#### 4.3.4.4 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing foram totalmente fundamentadas nos hábitos de consumo dos moradores do bairro, a partir dessa premissa as ações devem e serão voltadas principalmente para elemento preço do composto de marketing, por meio de promoções, divulgação através de panfletos, anúncios de rádios e pontos de venda extras, degustação, bonificações e entre outras ações.



#### 4.3.4.5 Mix de Produtos

O Supermercado terá como premissa alguns critérios para a escolha dos produtos com os quais irá trabalhar. Os produtos escolhidos serão divididos em três grupos como ilustra o quadro abaixo.

<b>PRODUTO</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
Líder de mercado	Produto de padrão mundial; Comercializado no mundo todo; Alta qualidade; Preço alto.
Produto intermediário	Comercializado em nível nacional; Boa qualidade; Preço mediano.
Produtos de combate	Comercializado em nível regional; Baixa qualidade; Preço baixo.

**Quadro 11:** Composição do mix de produtos

**Fonte:** Dados do pesquisador

#### 4.3.4.6 Preço

Os preços que serão praticados em função da condição financeira do cliente, logo inevitavelmente farão parte do mix produtos de preço e qualidade inferiores. Por outro lado é indispensável o trabalho com os produtos líderes de mercado, pois são produtos que tem obrigatoriedade de estar na área de venda, exemplo: Coca- Cola.

#### 4.3.5 Projeto

O objetivo do proposto ao plano de negócios é analisar a viabilidade econômico-financeira do novo empreendimento para então assim conceber a segunda unidade do Supermercado Aléssio. O processo de concepção do supermercado passa por etapas descritas em um cronograma como segue abaixo:

CRONOGRAMA	
Procedimento	Data
Análise do plano de negócios	mar/14
Registro da empresa	jul/14
Estruturação da equipe de trabalho	ago/14
Compra de equipamentos/móveis	ago/14
Manutenção do ambiente de trabalho	set/14
Instalação dos equipamentos/móveis	nov/14
Início das atividades	jan/15

**Quadro 12:** Cronograma de implementação

**Fonte:** Dados do pesquisador

#### 4.3.6 Plano financeiro

Nesta etapa contempla-se o plano financeiro, que tem como papel demonstrar em termos monetários tudo que será investido para se iniciar as atividades do Supermercado, com ele também se projeta os custos de funcionamento e faz-se projeção de receitas, e entre outros relatórios necessários para avaliar a viabilidade de se conceber ou não o negócio. Para muitos autores é a parte mais importante do plano de negócios.

#### 4.3.6.1 Projeção de investimentos

<b>INSTALAÇÕES</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Total (R\$)</b>
1	Linhas Telefônicas	2	60,00	120,00
2	Cabos de Rede	1	570,00	570,00
3	Instalações elétricas	1	350,00	350,00
4	Pintura	1	2.500,00	2.500,00
			<b>TOTAL</b>	<b>3.540,00</b>
<b>EQUIPAMENTOS</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Total (R\$)</b>
1	Micro computador p/ frente de caixa Bematech	3	650,00	1.950,00
2	Impressora Fiscal 2 estações Bematech	3	3.700,00	11.100,00
3	Micro computador p/ servidor	1	1.300,00	1.300,00
4	Micro computador p/ uso geral	2	950,00	1.900,00
5	Impressora Hp Laserjett c/ copiadora	1	650,00	650,00
6	Impressora matricial Epson	1	900,00	900,00
7	Calculadora Sharp	2	300,00	600,00
8	Telefone fixo	4	55,00	220,00
9	Balança Toledo prix 4	3	3.200,00	9.600,00
10	Câmera de monitoramento	8	125,00	1.000,00
11	DVR p/ câmeras	1	925,00	925,00
			<b>TOTAL</b>	<b>30.145,00</b>
<b>MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Total (R\$)</b>
1	Mesa para escritório	3	400,00	1.200,00
2	Cadeira de escritório	8	150,00	1.200,00
3	Arquivos para fichários	2	400,00	800,00
4	Estantes metálicas para uso geral	3	300,00	900,00
5	Balcão p/ frente de caixa	3	1.000,00	1.000,00
6	Balcão p/ atendimento do crediário	1	600,00	600,00
7	Moveis e utensílios p/ padaria	1	5.000,00	5.000,00
8	Instalações refrigeradas e utensílios p/ açougue	1	12.000,00	12.000,00
9	Placa de identificação	1	4.000,00	4.000,00
10	Gôndolas metálicas	1	15.000,00	15.000,00
			<b>TOTAL</b>	<b>41.700,00</b>
	<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS (R\$)</b>			<b>75385,00</b>

**Quadro 13:** Projeção de investimentos

**Fonte:** Dados do pesquisador

#### 4.3.6.2 Projeção de despesas

Descrição	ANO I	ANO II	TOTAL
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>266.278,00</b>	<b>278.218,00</b>	<b>544.496,00</b>
Água, Luz e Telefone	25200,00	26.700,00	51.900,00
Aluguel	18.000,00	19.200,00	37.200,00
Marketing e Publicidade	2.400,00	3.000,00	5.400,00
Internet	828,00	828,00	1656,00
Material de expediente	6.000,00	6.000,00	12.000,00
Manutenção e Conservação	3.000,00	3.000,00	6.000,00
Folha de Pagamento c/ encargos	187.300,00	195.900,00	383.200,00
Sindicato do comércio	350,00	390,00	740,00
Seguros	3.000,00	3.000,00	6.000,00
Mensalidade Contabilidade	13.000,00	13.000,00	26.000,00
Mensalidade Software (Market)	7.200,00	7.200,00	14.400,00

**Quadro14** : Projeção de despesas

**Fonte:** Dados do pesquisador

#### 4.3.6.3 Projeção de resultado

Descrição	ANO I	ANO II
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>1.820.000,00</b>	<b>1.940.000,00</b>
(-)Deduções Impostos	(147.600,00)	(157.140,00)
RECEITA LIQUIDA DE VENDAS	1.672.400,00	1.782.860,00
(-) Custo Médio dos produtos	(1.337.920,00)	(1.426.288,00)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	334.480,00	356.572,00
(-)Despesas Operacionais	266.278,00	278.218,00
RESULTADO OPERACIONAL	68.202,00	78.444,00
RESULTADO TRIBUTAVEL	68.202,00	78.444,00
(-) Imposto de Renda sobre Lucro	10.230,30	11.766,60
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>57.791,70</b>	<b>66.677,40</b>

**Quadro 15:** Projeção de resultados

**Fonte:** Dados do pesquisador

## CONCLUSÃO

Com o término do presente trabalho conclui-se que para abrir um supermercado é indispensável o suporte do plano de negócios, pois o investimento de capital necessário é alto, e sem o aporte de um plano bem estruturado a abertura do novo negócio torna-se apenas uma mera aventura seriamente fadada ao fracasso.

Ao abordar cada item que o plano de negócios contempla, viu-se a necessidade do empreendedor conhecer como funciona um supermercado, sem certa experiência na atividade fica difícil conceber tal empreendimento. Não existe uma regra para o sucesso neste ramo, pois os hábitos culturais e de consumo da população são mutáveis, logo o plano de negócios vem de encontro a essa premissa servindo como facilitador para a tomada de decisão.

A pesquisa de mercado realizada demonstrou que o Supermercado Aléssio possui uma ótima receptividade do bairro, trata-se de uma comunidade carente onde a maioria das famílias possui uma renda familiar inferior a 3500 reais e que priorizam o fator preço ao realizar suas compras. Todas as informações coletadas da pesquisa de mercado servem para moldar o mix de produtos e os serviços de acordo com a necessidade do público alvo.

O plano de negócios do Supermercado Aléssio foi muito produtivo, embasado na pesquisa de mercado pode-se elaborar estratégias em diversas áreas da empresa, e determinou-se que os esforços teriam que ser voltados principalmente a condição econômica dos moradores.

Através de projeções, o plano financeiro mostrou-se satisfatório, com um investimento na casa de 75 mil reais o Supermercado Aléssio pode dar início a suas atividades. E traçando um paralelo com a quantidade de famílias na comunidade projetou-se o valor do faturamento, já as despesas operacionais foram embasadas nos custos que a primeira loja do Supermercado Aléssio já possui em sua rotina, e por fim o resultado foi obtido nos moldes de um DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) que foi na casa de 57 mil no ano 1 e 66 mil no ano 2.

Tento por base os resultados obtidos na pesquisa firma-se que a abertura da segunda loja do Supermercado Aléssio é de grande valia do ponto de vista do econômico-financeiro, pois os resultados embora que projetados foram pautados em uma pesquisa de mercado muito bem aplicada e em uma experiência de 35 anos no seguimento.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 174 p.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006. 209 p.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.
- BERNSTEIN, Peter; DAMODARAN, Aswath. **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 423 p.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. . **A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio**, São Paulo: Saraiva, 2008. 300p.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 144 p.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 2. ed. atual São Paulo: Cultura, 2006. 301 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. rev. atual Rio de Janeiro: Campus, 2005. 293 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1986. 378 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. Empreendedorismo. 5. ed Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.

KASPER, João Francisco de Pinedo. **Estratégia de marketing em supermercados**. 3 ed. Porto Alegre: Metropole, 1981. 110 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 676 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 375p.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.

LONGENECKER, Justin Gooderl,; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10 ed. rev, atual. e moder. São Paulo: Atlas, 2003. 502 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. . **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed São Paulo: Atlas, 2009. 625 p.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

RACHMAN, David J. **Varejo, estratégia e estrutura** uma abordagem gerencial. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1979. 441 p.



SALIM, Cesar Simões, (...[et al.]). **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 238 p.

SALLES, Ricardo Henrique. **Plano de negócios para cooperativas e associações.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 91 p.

SIEGEL, Eric S. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios.** 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1996. 221 p.

## **ANEXO I**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**SETOR DE PÓS GRADUAÇÃO**

**CURSO: MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA XIX**

**ACÂDEMICO: HENRIQUE MARTINS ALÉSSIO**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO**

**1ª Pergunta – EM QUAL DAS FAIXAS-ETÁRIAS ABAIXO VOCÊ SE ENQUADRA?**

- 18-23 ANOS
- 24-30 ANOS
- 31-37 ANOS
- 38-45 ANOS
- 46-52 ANOS
- 53-60 ANOS
- 60 ANOS OU MAIS

**2ª Tabela - QUANTOS MEMBROS POSSUI SUA FAMÍLIA MORANDO SOB O MESMO TETO?**

- 2 MEMBROS
- 3 MEMBROS
- 4 MEMBROS
- 5 MEMBROS
- 6 MEMBROS OU MAIS

**3ª Tabela: QUAL É O SEU GRAU DE ESCOLARIDADE?**

- ANALFABETO
- ENSINO FUNDAMENTAL (INCOMPLETO)
- ENSINO FUNDAMENTAL (COMPLETO)
- ENSINO MÉDIO (INCOMPLETO)
- ENSINO MÉDIO (COMPLETO)
- ENSINO SUPERIOR (INCOMPLETO)
- ENSINO SUPERIOR (COMPLETO)

**4ª Pergunta: EM MÉDIA QUAL É A RENDA DA SUA FAMÍLIA?**

- ATÉ R\$ 1.500,00
- DE R\$ 1.501,00 A R\$ 2.500,00
- DE R\$ 2.501,00 A R\$ 3.500,00
- DE R\$ 3.501,00 A R\$ 5.000,00
- DE R\$ 5.001,00 A R\$ 6.000,00
- ACIMA DE R\$ 6001,00

**5ª Pergunta: ONDE VOCÊ TEM COSTUME DE REALIZAR SUAS COMPRAS?**

R: \_\_\_\_\_

**6ª Pergunta: QUAL O PRINCIPAL FATOR QUE FAZ VOCÊ COMPRAR EM UM TAL SUPERMERCADO?**

- PREÇO BAIXO
- DIVERSIDADE DE PRODUTOS
- BOM ATENDIMENTO
- LOCALIZAÇÃO

**7ª Pergunta: COMO VOCÊ AVALIA A CHEGADA DO SUPERMERCADO ALÉSSIO NO BAIRRO CIDADE ALTA?**

- MUITO IMPORTANTE
- NECESSÁRIA
- INDIFERENTE
- SEM NECESSIDADE

## ANEXO II

FOTO DA FUTURA INSTALAÇÃO DO SUPERMERCADO ALÉSSIO LOJA 2



### ANEXO III

FOTO AEREA DO BAIRRO CIDADE ALTA – FORQUILHINHA



## ANEXO IV

FOTO DO CONJUNTO HABITACIONAL JARDIM DOS YPÊS - CIDADE ALTA





## ANEXO V

FOTO INTERNA DO SUPERMERCADO ALÉSSIO LOJA 1.

