

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

GILSON MIRANDA MICHELATO

**PLANO DE NEGÓCIO
Empresa de Consultoria no ramo de supermercados**

Curitiba
2013

GILSON MIRANDA MICHELATO

PLANO DE NEGÓCIO

Empresa de Consultoria no ramo de supermercados

Plano de Negócio apresentado ao Curso de Especialização – MBA em Gestão Estratégica, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Ms.

Curitiba
2013

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais Componentes das Organizações	10
Figura 2 – Principais Funções Organizacionais	12
Figura 3 - Comportamento do Consumidor Varejista	29
Figura 4 - Slogan da RTC Consultoria	30
Figura 5 - Abrangência de Mercado da RTC Consultoria	31
Figura 6 – Apresentação do site da Prátika Consultoria	32
Figura 7 - Apresentação Virtual da Empresa Martinez de Araujo Consultoria....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As sete fontes de novas oportunidades de Drucker	17
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pro-Labore	34
Tabela 2 – Encargos Sociais	35
Tabela 3 – Fluxo de Caixa	35
Tabela 4 – Despesas pré-operacionais	35
Tabela 5 – Projeção Mensal de Receitas	35
Tabela 6 – Custos Fixos	35
Tabela 7 – Custos Variáveis	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 ADMINISTRAÇÃO	10
2.1.1 Administração: Conceitos	10
2.1.2 Organização: Conceitos	11
2.1.3 Estratégia: Conceitos	13
2.1.4 Planejamento	14
2.1.5 Planejamento Estratégico	15
2.2 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR	16
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS (PN): CONCEITOS	18
3 SUMÁRIO EXECUTIVO DE PROPOSTA PARA UM PLANO DE NEGÓCIO	20
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	20
3.1.1 Natureza do Negócio	20
3.1.2 Missão e Visão	20
3.1.3 Objetivos Estratégicos e Metas	20
3.1.4 Abrangência de Atuação	21
3.1.5 Estágio Atual da Empresa	21
3.1.6 Diferenciais Competitivos	21
3.1.7 Localização Geográfica	22
3.1.8 Alianças Estratégicas	22
3.1.9 Responsabilidade Social	22
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	23
3.2.1 Estrutura Legal do Negócio	23
3.2.2 Gerência e Estrutura Organizacional	23
3.2.3 Atribuições Contábeis e Financeiras	23
3.2.4 Descrição e Experiência do Executivo	24
3.2.4.1 <i>Experiência Profissional</i>	24
3.3 PRODUTOS E SERVIÇOS	25
3.3.1 Descrição dos Produtos	25
3.3.2 Descrição dos Serviços	25
3.3.3 Produtos Comercializados	26
3.3.4 Serviços Comercializados	26
3.4 TENDÊNCIA DO MERCADO	27
3.5 CRESCIMENTO NA ECONOMIA	28
3.6 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	25

3.6.1 Oportunidades	29
3.6.2 Ameaças	30
3.7 DESCRIÇÃO DOS CONCORRENTES	30
3.7.1 Pontos Fortes e Fracos dos Concorrentes	33
3.8 GESTÃO DE QUALIDADE	33
3.9 PROJEÇÃO DE INVESTIMENTO	33
3.10 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	34
3.11 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	34
3.12 PROGRAMAÇÃO DE RETORNO FINANCEIRO	36
4 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado do século XXI apresenta um cenário transformador, dinâmico e de difícil previsão, fazendo com que os novos empreendimentos se transformem em verdadeiros desafios, necessitando de competências necessárias para fundar, gerir e fazer permanecer uma empresa neste cenário competitivo e sem fronteiras. Porém, segundo Chiavenato (1995), o empreendedorismo é essencial no fortalecimento da economia fazendo alavancar o desenvolvimento regional, tornando-se alternativa para o desemprego e outras questões sociais importantes sendo, portanto, imprescindível que ocorram.

O novo empreendedor deve estar comprometido com o dinamismo devendo ser capaz de identificar as mutações, avaliar suas competências gerenciais e direcionar suas ações visando enquadrar-se nessa nova realidade, sendo capaz de aperfeiçoar-se constantemente, encontrando sua maneira de liderar o negócio de forma competitiva e dinâmica e, principalmente, inovadora, inviabilizando, assim, a inércia (MAXIMIANO, 2004).

De acordo com Sandroni (2002), empreender é saber gerir seu negócio visando um ciclo de vida prolongado e obtendo retorno de seus investimentos sendo necessário, portanto, que o empreendedor possua perfil desafiador e conhecimentos científicos de administração como o planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o seu negócio.

O sucesso de um empreendimento depende de muitas variáveis, sendo o perfil do empreendedor o ponto essencial já que lhe cabe “[...] o trabalho duro, a autoconfiança, o otimismo, a determinação de um alto nível de energia” (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 299). Também outras variáveis estão em jogo, como, por exemplo, o cenário mercadológico, as características do mercado consumidor, as motivações dos consumidores em potencial, as oportunidades, a análise profunda das estratégias da concorrência, os planos de marketing, dentre outros.

O novo empreendedor deve estar ciente de que ao iniciar um novo negócio, deve utilizar uma ferramenta indispensável denominado na Administração como Plano de Negócio (PN), o qual “constitui-se de uma expressão escrita e formal da visão do empreendedor para a cobertura de ideias em um negócio próspero e rentável” (BARON; SHANE, 2007, p. 184). Um PN deve explicar a que se propõe o

negócio e quais os procedimentos que devem ser realizados para se alcançar sucesso.

O presente estudo sugere um Plano de negócios que diz respeito à construção de uma empresa de consultoria de varejo atendendo a pequenos e médios supermercadistas que necessitam aprimorar seu sistema operacional visando ganho na qualidade de atendimento e prestação de serviço, além de condicionar seus colaboradores nas tendências de mercado renovando seus conceitos de atendimento com o foco no cliente, sendo este seu maior patrimônio.

Os fundamentos da empresa estão alicerçados na “excelência da qualidade de prestação de serviço” onde sua missão é proporcionar aos clientes um conjunto de materiais e pesquisas de mercado contendo princípios e estatísticas de trabalho que possam posicionar suas empresas no mercado com maior qualidade.

Esta assessoria visa fornecer um conceito mercadológico aos seus clientes de forma que possam posicionar suas empresas no mercado atual e futuro com qualidade, fazendo com que suas marcas sejam lembradas e vivenciadas como sendo um lugar de excelência para se realizar compras, tornando-se referências no mercado.

É uma consultoria que fornecerá aos seus clientes serviços relevantes ao mercado moderno proporcionando aos mesmos desde a pesquisa de mercado, projetos arquitetônicos externos e internos, apoio na seleção e contratação da equipe de trabalho, até a elaboração no mix de produtos comercializados que estejam dentro das necessidades do mercado em que está atuando.

Após estudos e conhecimento do conceito de seus clientes capacitará os mesmos com base para elaboração de melhorias em atuais e novos negócios das organizações.

Para tanto, serão abordados os principais tópicos que dizem respeito ao empreendedorismo, sua sustentabilidade e fixação no mercado e os fundamentos teóricos da ciência da administração, enfocando os principais elementos que conduzem à prática administrativa eficaz e competitiva. Após, será descrito o sumário executivo que diz respeito ao PN proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para que se compreenda todo o contexto que norteia um Plano de Negócios é importante conhecer alguns conceitos como e de Administração, Organização, Estratégia e Planejamento, os quais serão abordados de forma sintetizada, visando embasar a compreensão da importância do Planejamento Estratégico em uma organização, o qual o Plano de Negócios deve considerar desde a sua elaboração.

2.1.1 Administração: Conceitos

O conceito de administração, por exemplo, possui muitas definições e Maximiano (2006) resume descrevendo como sendo o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização dos recursos, realizando objetivos organizacionais com eficácia e eficiência e, também, como sendo o processo de conjugar recursos humanos e materiais de forma a atingir esses objetivos através de uma organização (Figura 1).

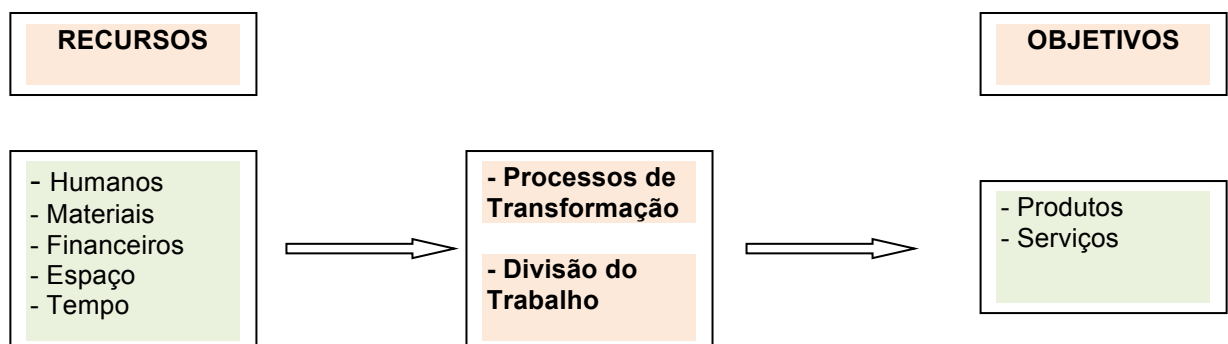


Figura 1 – Principais Componentes das Organizações
Fonte: Adaptado de Pereira (2011, p. 4)

Segundo Chiavenato (2006) a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização transformando-os em ações organizacionais (resultados) por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização. E a

tarefa básica é o de fazer as coisas, por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz.

Eficiência é o que determina o quanto uma organização utiliza corretamente seus recursos sendo que, quanto mais alto o grau de produtividade na utilização de seus recursos, mais eficiente é a organização. Eficiência significa a realização de atividades ou tarefas de maneira certa e inteligente, com o mínimo esforço e com o máximo de aproveitamento dos recursos. Já a eficácia é o uso correto das técnicas ou estratégias utilizadas na administração e há eficácia quando ‘funcionam’, ou seja, alcançam os objetivos (CHIAVENATO, 2006).

Funções corretas e objetivas de uma boa administração consistem em: planejar, organizar, coordenar e controlar. A Administração integra, acelera e impulsiona toda a atividade organizacional no sentido de definir cursos de ação, reduzir custos, agregar valor, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, resolver problemas e conflitos, criar e inovar, alcançar objetivos e, sobretudo, oferecer resultados ampliados.

2.1.2 Organização: Conceitos

Para Etzioni (1989) a característica principal da organização é ser uma unidade social na qual os objetivos organizacionais têm várias funções, entre elas ser a fonte de legitimidade jurídica que justifica suas atividades; padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; unidade de medida para verificar sua produtividade.

Em Drucker (1997) encontra-se que o conceito de organização é intimamente ligado ao conhecimento, sendo que a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos que, quanto mais especializados forem, mais eficazes são.

Em Kanaane (1994, p. 30) encontra-se que organização é

um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações.

E Hall (1984, p. 23) coloca que organização

é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

As organizações podem ser definidas como coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço, combinando agentes sociais e recursos que se convertem em instrumentos de economia e de esforço que ações cooperativas se dão de forma ordenada; e, ainda que são sistemas abertos e campos de forças, competindo para absorver mais energia ou valor dos ambientes interno e externo onde processam insumos e geram produtos, administram pressões e apoios e, dependendo da credibilidade que vão construindo, vai exigir enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade (SROUR, 1998).

Finalizando os principais conceitos de organização, enfatizam-se as principais funções organizacionais, as quais são as tarefas especializadas que pessoas e grupos executam, sendo que as funções mais importantes em qualquer organização são analisadas sucintamente e a coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração geral (MAXIMIANO, 2004). A Figura 2 ilustra as principais funções organizacionais.

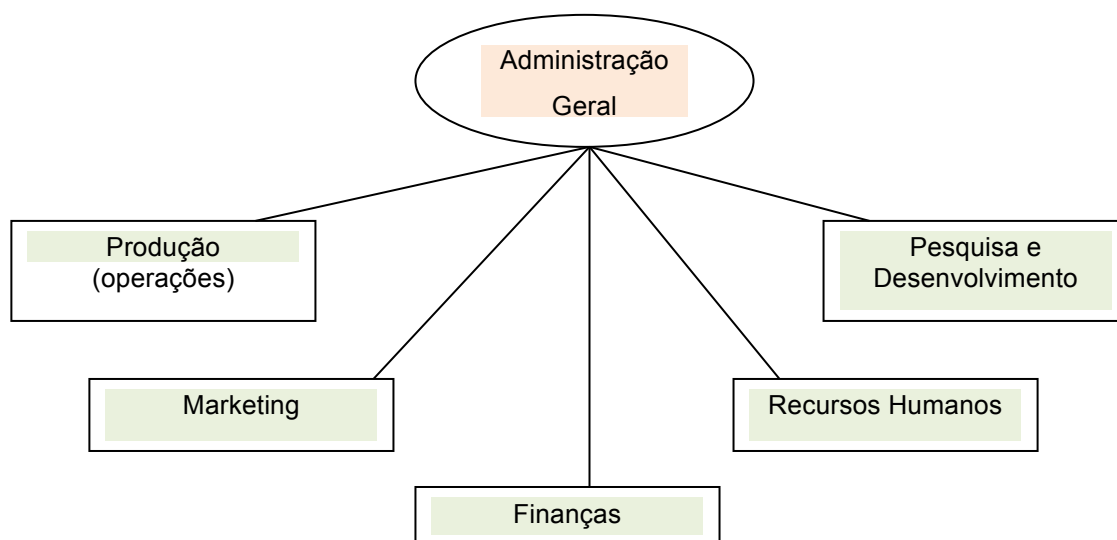


Figura 2 – Principais Funções Organizacionais
Fonte: Livre adaptação de Pereira (2011, p. 5).

2.1.3 Estratégia: Conceitos

Pode-se afirmar que não existe um conceito único e definitivo de estratégia, sendo que o vocábulo teve vários significados diferentes em sua amplitude e complexidade no decorrer do desenvolvimento dos estudos da Administração. Segundo Cabral (1998) o conceito de estratégia apresenta um paradoxo e exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens e, conforme Mintzberg & Quinn (1991 apud Camargos; Dias, 2003), dependendo do contexto em que é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas e etc.

Na área da Administração têm-se os conceitos de, por exemplo, Oliveira (2006) o qual define estratégia como sendo uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de forma que, juntos, possam chegar ao resultado desejado; Ansoff (1977) conceitua estratégia como uma forma adicional de se pensar o futuro juntamente com o processo decisório, com o intuito de alcançar os objetivos traçados; e, Stoner & Freeman (1985) procuram analisar estratégia como um programa, diferenciando-a do planejamento a partir da variável 'ambiente organizacional'.

De qualquer forma, conforme colocam Camargos & Dias (2003, p. 29), em relação ao termo estratégia:

qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chaves que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

Considerando que o termo e a ação estratégica envolvem inúmeros fatores, utiliza-se, para compreensão, uma posição abrangente, na qual estratégia é um conceito multidimensional que abrange todas as "atividades críticas de uma organização, dotando-os de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente" (PORTO, 1998, p. 2).

Uma administração estratégica é aquela que constitui um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores manter uma organização integrada ao

seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando o alcance das metas e da sua missão (CAMARGOS; DIAS, 2003).

2.1.4. Planejamento

Planejamento pode ser considerado como a primeira função do administrador por meio do qual pensa antecipadamente o que deseja alcançar e determina os meios e recursos necessários para concretizar seus objetivos. “É a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 162).

Planejar envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; formular políticas e procedimentos para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus programas para acompanhar a execução. Manter o diagnóstico atualizado (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 49).

O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços e

o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2006, p. 36).

Segundo Kotler & Armstrong (1993) o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, a saber:

- Encoraja a pensar sistematicamente no futuro e melhor a interação entre os executivos;
- Faz com que se definam melhor os objetivos e políticas;

- Faz com que obtenha e aplique os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Faz com que os membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar; e,
- Faz adotar ações corretivas caso o resultado das ações não seja satisfatório.

Cabe salientar que o planejamento empresarial pode ser definido como o conjunto de atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa (FERREIRA ET AL., 1997).

2.1.5 Planejamento Estratégico

Administração estratégica é definida por Bateman & Snell (2006) como sendo um processo que envolve administradores de todos os níveis da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e das estratégias, podendo ser percebida nesse conceito a diferença entre o planejado e o realizado.

A administração estratégica integra o planejamento estratégico e a administração em um único processo, sendo que o primeiro torna-se uma atividade contínua em que os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, focando na visão estratégica de longo prazo, assim como questões táticas e operacionais a curto prazo (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 125-126).

De acordo com Maximiano (2006, p. 329), estratégia é a “seleção dos meios para realizar objetivos” e Mintzberg; Ahlstrand & Lampel (2000, p. 21) enumeram os temas mais comuns que norteiam a definição do termo, a saber:

- Estratégia diz respeito à organização e seu ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o funcionamento da organização;
- Estratégia envolve questões relativas ao objetivo que se quer alcançar, e o processo para se determinar esse objetivo;
- A estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;

- Estratégias existem em níveis diferentes da organização: do chão-de-fábrica à alta cúpula;
- Estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

É importante salientar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, sendo o primeiro um conjunto de atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa, sendo o planejamento estratégico o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização que deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA ET AL., 1997).

2.2 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR

Na concepção de Drucker (1974, p. 25), empreendedorismo é prática, visão de mercado, evolução e o “trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-o em um negócio diferente [...] Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte: é uma prática”.

Segundo Dolabela (1999), na prática o empreendedorismo costuma ser definido como o processo pelo qual se inicia um negócio, um fenômeno complexo que envolve o empreendedor, a empresa, o cliente e outros fatores que fazem com que os negócios sobrevivam e prosperem em um ambiente econômico e de mudanças culturais, sociais e geográficas.

O termo ‘empreendedorismo’ foi inicialmente utilizado no século XIX para designar as pessoas que adquiriam algum produto desenvolvendo nele alguma melhora, vendendo-o, em seguida, por um preço superior. Segundo Filion (1999) os diversos enfoques sobre empreendedorismo dizem respeito ao aspecto econômico, relacionado à inovação, e o comportamentalista, que se concentra nas características criativas e intuitivas dos empreendedores.

Empreendedor em um sentido literal é o indivíduo que possui o sonho de conquistar algo importante, novos desafios e novos empreendimentos (SCHUMPOETER, 1997) e, na opinião de Dolabela (1999, p. 68), “o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito e, ao

definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências e estilo de vida que quer ter”.

Drucker (1991) coloca que inovação é a ferramenta dos empreendedores, sendo por meio dela que transformam as ideias inovadoras em ações lucrativas. Afirma também que o empreendedor vê nas mudanças as oportunidades de negócios, cuidando para que a inovação seja uma necessidade presente e não somente uma possibilidade futura. O autor enumera sete novas fontes de oportunidades ao empreendedor, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – As sete fontes de novas oportunidades de Drucker

Nova Oportunidade	Ações do Empreendedor
1 O Inesperado	O empreendedor pode conseguir sucesso ou até mesmo fracasso inesperadamente, porém, para que ocorra sucesso deve estar acompanhando o que o cenário geral está informando.
2 A Incongruência	Deve analisar se o que está vendo de valor em seu produto é o mesmo que seu cliente vê. Não raro o empreendedor distorce ou superestima o valor e utilidade de seu produto.
3 Necessidade de Processo	Algumas oportunidades surgem ao se criar ou modificar processos já existentes.
4 Mudança na estrutura	Alguns segmentos ficam estagnados por muito tempo, mas com o aparecimento de novas tendências ou tecnologias novas oportunidade de negócios se formam. Empreendedores não deixam uma boa oportunidade passar e seus produtos se voltam para a nova demanda.
5 Mudanças demográficas	Incluem mudanças relacionadas ao ser humano: moradias, sexo, envelhecimento da população, nível de escolaridade e outros fatores que podem oferecer inovações surpreendentes aos empreendedores.
6 Mudanças na percepção	De tempos em tempos paradigmas são quebrados pelas novas gerações.
7 Conhecimento novo	Novas oportunidades são criadas por meio de novos conhecimentos, os quais ganham o mercado pela sua natureza inovadora, trazendo consigo todo um mercado paralelo a ser explorado.

Fonte: Livre adaptação de Drucker (1986)

De acordo com Robbins & Coulter (1998, p. 168), para se alcançar os objetivos o empreendedor necessita adotar um planejamento estratégico que seja condizente com todas as variáveis, sendo “o planejamento estratégico tem um viés de grandes negócios. Este implica em uma formalização e estrutura que se encaixam bem em organizações grandes e sólidas, com recursos fartos”.

Porém, mesmo para aqueles empreendedores que desejam tomar rumos menos complexos e não pretendem grandes organizações, mas apenas adquirir um nicho de mercado, necessita formalizar seus passos com a finalidade de assegurar um controle do seu ambiente de maneira eficaz, uma vez que “a tendência do

empreendedor é a de monitorar cuidadosamente os ambientes, sejam eles organizacionais ou não, em busca de oportunidade” (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 168).

2.3 PLANO DE NEGÓCIO (PN): CONCEITOS

Drucker (1998) relata a necessidade do levantamento de hipóteses sobre a realidade na qual a empresa será construída, as quais irão direcionar e moldar o comportamento empresarial e embasar a tomada de decisões. O autor chama esse primeiro passos de teoria do negócio, que deve ser válida, clara, consistente e focalizada, sendo que essas hipóteses dizem respeito à missão e competência essencial da empresa que devem ser coerentes entre si e com o ambiente, sendo que é através dessas informações e hipóteses que o empreendedor definirá suas estratégias.

Embora o plano de negócios não seja uma garantia do sucesso empresarial, permite a tomada de decisões mais acertadas e, por ser uma descrição do negócio, possibilita melhores e acertadas negociações e respostas (DOLABELA, 1999). O PN constitui, assim, a base para as atividades empresariais e formaliza as ideias criativas do empreendedor para atender as necessidades do público-alvo por determinado produto ou serviço (LONGENECKER ET AL., 1997).

Segundo Theodoro Filho (2006) não existe um roteiro básico para detalhar um PN, pois cada negócio possui características próprias, sendo que o importante é que cada um possua um mínimo de seções que assegurarão um perfeito entendimento do negócio. Estas seções devem possuir uma sequência lógica para que se compreenda como a empresa será estruturada no que tange aos aspectos organizacionais, gestão, objetivos, produtos e serviços, estratégia de marketing e a situação econômico-financeira.

Em um Plano de Negócios o Sumário Executivo é a principal seção do PN, devendo ser elaborado com bastante atenção e revisado inúmeras vezes. Deve conter um resumo das principais informações, explicitando o objetivo do negócio (apresentação, captação de recursos, processo de incubação, etc.), resumo do perfil dos empreendedores e o foco do negócio, o mercado de atuação, o valor do investimento inicial, a projeção de vendas, a rentabilidade, etc. (THEODORO FILHO, 2006).

Neste contexto, pode-se afirmar que o Plano de negócios é

um instrumento importante para a comunicação da viabilidade do seu negócio, sendo fundamental para o momento da negociação. O plano pode também ser usado para vender parte do negócio a sócios potenciais, estabelecer alianças com futuros parceiros, conseguir financiamentos e crédito junto a bancos, captar investimentos com capitalistas de risco e orientar os empregados e colaboradores a trabalharem alinhados com a missão da empresa. É válido ressaltar que o plano de negócio é uma ferramenta eficiente somente quando oriunda de um planejamento adequado (CLEMENTE, 2004, p. 15).

De acordo com Salles (2001), para a elaboração de um PN é necessário realizar inicialmente uma análise que se convencionou chamar de “SWOT” (Strength, Weakness, Opportunitties & Threats), que também é conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa ferramenta auxilia o planejamento estratégico a partir da análise dos ambientes interno e externo da organização, e complementa

[...] Um Plano de Negócios será mais bem elaborado se contar com uma visão estratégica, previamente elaborada, que abarque toda a situação do empreendimento e do ambiente tecnológicos, econômico, financeiro, social e cultural que envolve. Para tanto, é recomendável que se tome em consideração antes de sua elaboração propriamente dita, as Ameaças e Oportunidades do ambiente, principalmente no que estas se traduzem em termos de mercado potencial e condições financeiras, e as Forças e Fraquezas do empreendimento (SALLES, 2001, p. 11).

No próximo capítulo inicia-se o Sumário Executivo do Plano de Negócios para o empreendimento que se deseja criar, dentro dos parâmetros conceituais teóricos e práticos que a ciência da Administração oferece.

3 SUMÁRIO EXECUTIVO DE PROPOSTA PARA UM PLANO DE NEGÓCIO

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

3.1.1 Natureza do Negócio

O negócio da empresa de consultoria “GCM Consultoria” é fornecer aos proprietários e dirigentes de Supermercados, através de estudos e pesquisas, prestação de serviços para seus clientes com a finalidade de proporcionar melhorias nos processos operacionais de seus empreendimentos, visando ganhos na satisfação de seus clientes para obter, conseqüentemente, excelentes resultados.

3.1.2 Missão e Visão

A Missão da GCM Consultoria é: “Agregar valores aos produtos comercializados por seus clientes e capacitar seus colaboradores com excelência na qualidade dos serviços prestados, proporcionando valores competitivos ao mercado varejista atual”.

Sua Visão consiste em: “Ser a principal consultoria operacional para pequenos e médios supermercados do Brasil”.

3.1.3 Objetivos Estratégicos e Metas

Objetivos:

:

- Ser uma consultoria operacional conceituada no mercado varejista proporcionando aos seus clientes ganhos na gestão de seus negócios em curto espaço de tempo.
- Desenvolver projetos práticos que satisfaça seus clientes e proporcione ganhos de resultados para ambas as partes.

Metas:

- Obter 20% de participação nos resultados dos ganhos reais de seus clientes.
- Ser a melhor fornecedora de serviços operacionais no varejo em 5 anos.

3.1.4 Abrangência de Atuação

A empresa terá sua abrangência em todo território nacional.

3.1.5 Estágio Atual da Empresa

No momento, a empresa não tem existência real, sendo apenas um Plano de Negócios elementar, visando ser implantada após apurado estudo de mercado.

3.1.6 Diferenciais Competitivos

Atualmente existem inúmeros supermercados nas principais cidades do país, mas, poucos trabalham com a excelência de qualidade de produtos e serviços, praticando seu comércio na forma de verdadeiras “batalhas de preços” para atrair clientes e, com isso, sacrificam seus resultados e não fidelizam clientes das áreas primárias de atuação.

Reunindo um diferencial de produtos e serviços prestados a estes empresários, pode-se desenvolver um trabalho que faça com que o cliente se sobressaia frente a outros mercados na mesma região de atuação, construindo um conceito diferenciado, identificando a imagem da organização como uma empresa que entrega aos seus clientes serviços e produtos de extrema qualidade.

Serão elaborados estudos e pesquisas que apontem as principais áreas a serem trabalhadas, tornando possível a correção de processos que desenvolvam o ganho na gestão operacional destas organizações.

O enfoque de trabalho da GCM Consultora será buscar diferenciais competitivos ao mercado existente e ampliar um sistema de trabalho que não interfira no conceito da empresa, mas busca aprimorar o conceito existente às

tendências do mercado e necessidades do cliente e, com isso, maximizando a marca da organização.

3.1.7 Localização Geográfica

A empresa não terá um endereço comercial em princípio, e terá localização inicial somente em seu endereço virtual, no endereço eletrônico www.gcmconsultoria.com.br até a fundação da sua sede em Londrina-PR.

3.1.8 Alianças Estratégicas

A empresa buscará realizar alianças com empresas de arquitetura para entrega de projetos aos seus clientes com garantia e também com documentos de AR, desta forma proporcionando segurança aos seus clientes.

Da mesma forma as alianças com empresa de decorações, equipamentos, distribuidoras, sistemas logísticos, sistemas de TI, empresas de refrigeração, elétrica, hidráulica, estruturas de aço, empreiteiras, coletas seletivas, materiais e suprimentos, e produtos de forma geral para comercialização, focando em produtos diferenciados que o mercado atual não comercializa e, desta forma, fazendo o diferencial proporcionando vantagem competitiva de mercado.

3.1.9 Responsabilidade Social

Todo o trabalho desta consultoria será embasado na consciência global da sustentabilidade ambiental, desenvolvendo processos que busquem a preservação do meio ambiente no qual, desde os projetos até os descartes de produtos, sejam prioridades, e efetuando coleta seletiva com empresas certificadas para o tratamento de resíduos sólidos e líquidos.

Pretende desta forma, conscientizar seus clientes e fornecedores que sejam socialmente responsáveis, a construção de um país sustentável no alcance de um futuro bem melhor.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Estrutura Legal do Negócio

A GCM Consultoria terá sociedade composta por duas pessoas inicialmente, mas com vistas a possibilitar a abertura de Quotas de Responsabilidade Limitada com capital social, sendo, neste início, a participação da seguinte forma:

- Gilson Miranda Michelato com 51% das quotas;
- Claudia Contato Fonseca Michelato com 49% das quotas.

Ambos terão jus à retirada mensal de *pró labore* estando os valores sujeitos à disponibilidade financeira.

Em caso de falecimento do sócio fundador, suas quotas da empresa serão divididas e transmitidas em parcelas iguais ao sócio e aos herdeiros legais e legítimos.

Todas as cargas tributárias ficam de acordo com a legislação que rege a categoria de acordo com os índices estabelecidos pela mesma.

3.2.2 Gerência e Estrutura Organizacional

Por se tratar de uma empresa de participação de quotas, esta trabalhará de forma descentralizada, com as atribuições operacionais ao sócio diretor e administrativa ao sócio minoritário.

3.2.3 Atribuições Contábeis e Financeiras

Toda administração de contabilidade e financeira da empresa ficará a cargo de um escritório de contabilidade a ser contratado futuramente, o qual deverá seguir todo regimento contábil, fiscal e financeiro desta categoria, cumprindo a legislação vigente da mesma.

3.2.4 Descrição e Experiência do Executivo

Gilson Miranda Michelato é graduado em Administração em Varejo pela UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí –SC e com MBA em Gestão Estratégica na UFPR - Universidade Federal do Paraná.

3.2.4.1 Experiência Profissional

Possuindo mais de vinte anos de experiência neste ramo de negócios, apresenta as seguintes qualificações e experiências profissionais:

- Carrefour S/A - Londrina Pr. Gerente de Setor de FLV. Exerceu a função operacional do setor sendo responsável pelas compras, administração de pessoal, controle de estoques, treinamento de pessoal e gestão dos resultados;
- Hipermercados Eldorado S/A - Santos e Presidente Prudente-SP. Gerente de Setor nos setores de FLV, P.A.S – desenvolvendo a gestão dos setores no âmbito operacional e administrativo com a responsabilidade de comercialização de produtos inerentes aos setores com os resultados objetivados sendo as premissas da função;
- SONAE S/A – Florianópolis SC. - Chefe de Seção de Fiambreria – Responsável pela formação de uma equipe nova nesta empresa portuguesa que iniciou sua operação mercado brasileiro, sendo responsável por toda gestão comercial e administrativa e formação técnica de profissionais deste departamento;
- COMPER Ltda – Florianópolis SC. – Gerente Comercial na área de perecíveis, também responsável pela informatização das lojas de Florianópolis e pelo desenvolvimento de marcas próprias, controle de perdas, implementação do sistema de resultados e DRE;
- A. Angeloni & Cia Ltda. Estados SC e PR. – Início dos trabalhos como comprador na área de Açougue Frios e Laticínios e Hortifruti sendo responsável pela gestão comercial destes setores nas lojas de Florianópolis. Após dois anos como comprador passa ser Gerente Auxiliar

Operacional de Lojas em Florianópolis sendo corresponsável pela gestão geral de loja, sendo promovido para gerente geral operacional de loja em Blumenau SC e passando por várias lojas no estado de SC e PR como Gerente Geral Operacional de Lojas, com a responsabilidade da operação e gestão administrativa e pessoal de seus funcionários. Atua como colaborador de inúmeros desenvolvimentos operacionais que atualmente são conceitos adotados em toda rede como controle de perdas, controle de recebimento, controle de rendimentos em perecíveis, controle de CFTV em área de armários, *layout* e planogramas do mix de produtos expostos em área de venda e etc. Trabalhos em gestão de pessoas como desenvolvimento de liderança, formação de futuros líderes, formação de qualidade, e etc.

- Possui curso de desenvolvimento de liderança, matemática financeira, formação de RH entre outros.

3.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

3.3.1 Descrição dos Produtos

A empresa comercializará projetos e pesquisas para o melhor entendimento de seus clientes do sistema utilizado na atual circunstância do mercado, visando aprimorar o conhecimento destes das necessidades a serem trabalhadas para ajustes nos processos operacionais e a melhoria dos mesmos e, assim, acompanhando as tendências mais modernas implantadas no varejo nacional e internacional.

3.3.2 Descrição dos Serviços

Fornecerá serviços de alta qualidade proporcionando a seus clientes uma amplitude na visão mercadológica do varejo no que tange à operação e gestão dos negócios de supermercado, agregando valores à marca e, também, disponibilizando oportunidades de crescimento neste mercado tão competitivo como é o varejo.

3.3.3 Produtos Comercializados

Os produtos a serem comercializados pela GCM Consultoria são:

Projetos:

- Projetos arquitetônicos;
- Projetos de *layout*;
- Projetos de comunicação visual;
- Projetos de equipamentos;
- Projetos de móveis e utensílios;
- Projetos de construção;
- Projetos hidráulicos;
- Projetos Elétricos;
- Projetos de TI;
- Projetos de infraestrutura;
- Pesquisas;
- Pesquisas de preços;
- Pesquisas mercadológicas;
- Pesquisas de atuação no mercado atual;
- Pesquisas de abrangência da marca;
- Pesquisas de satisfação dos clientes;
- Pesquisas juntos aos clientes internos;
- Pesquisas ambientais;
- Pesquisas de impacto em vizinhança.

3.3.4 Serviços Comercializados

Os principais serviços a serem oferecidos são:

- Treinamento de pessoal:
 - Capacitação de liderança;

- Formação de comitê de perdas;
- Recrutamento e seleção;
- Gerenciamento de categoria;
- *Layout* de produtos;
- Abastecimento e armazenamento;
- Controle de rupturas;
- Controle de perdas;
- Controle de compras;
- Ajustes de estoques;
- Qualidade no atendimento;
- Foco no cliente;
- Outros que sejam observados como necessários.

3.4 TENDÊNCIA DO MERCADO

O maior desafio do mercado varejista na atualidade é ser e manter-se como um centro de compras que seja referência no mercado, oferecendo um local agradável, com produtos de altíssima qualidade, com uma variedade especial e preços competitivos, atendendo às necessidades de seus clientes através de um atendimento diferenciado, acompanhando todas as tendências do varejo sem perder o foco no cliente.

No atual cenário mercadológico da área, todos os mercados estão investindo muito em equipamentos e reformas buscando se atualizar, mas esquecem de que o grande diferencial é a mudança interna sendo que a qualidade em atendimento, e esta é a variável que torna todos os produtos diferenciados, pois, o cliente encontra o que quer e precisa, em local agradável e isso deixa de ser “normal” tornando-se “especial”.

É uma compreensão complexa. mas, esta tendência é intrínseca ao ser humano: a renovação de si mesmo todos os dias para fazer e sentir sempre de forma diferente aquilo que faz parte do cotidiano e rotineiro, e este é o segredo e a busca do referencial do mercado.

3.5 CRESCIMENTO NA ECONOMIA

O Brasil vai crescer mais de 4% a partir de 2013 em diante e a economia brasileira caminha para retomada do crescimento de 4% em 2013, na avaliação do ministro da Fazenda, Guido Mantega Segundo o Ministro, o patamar mais baixo de atividade ocorreu no segundo trimestre de 2012, quando a economia cresceu 0,4% em relação ao trimestre anterior, mas no segundo semestre o país passa por aceleração, ainda que gradual, da economia. A desaceleração foi decorrência da combinação de medidas adotadas pelo próprio governo para conter a inflação e o superaquecimento da economia e da crise internacional. Por isso, diz, a retomada foi mais lenta e difícil do que era esperado (MACHADO; PINTO; GIFFONI, 2012).

Mantega afirmou ainda que o Brasil tem condições de acelerar o crescimento, mesmo em um cenário adverso, porque têm fundamentos sólidos, estabilidade política e jurídica, solidez financeira, um grande potencial energético com o pré-sal, grande dinamismo do mercado interno e eficiência na produção de commodities, que é uma vantagem, se bem administrada, afirmou o ministro, que participa de fórum econômico promovido pela Revista Exame, hoje em São Paulo (MACHADO; PINTO; GIFFONI, 2012).

O comércio varejista prevê alta nas vendas de até 6,7% entre os meses de fevereiro e março. A expectativa é do Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV), que comparou o ritmo com o mesmo período de 2012 (Figura 3).



Figura 3 – Comportamento do Consumidor Varejista
Fonte: Google Imagens

Apesar dos meses de dezembro e janeiro terem apresentado índices menores (2,2% e 4% de alta), o estudo realizado pelo IBGE indica resultados maiores para o período seguinte. O segmento de bens não duráveis deve registrar alta de 11,2%, enquanto a área de bens semiduráveis deve expandir em 8% até março de 2013 (OLIVON, 2012).

3.6 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

3.6.1 Oportunidades

A GCM Consultoria visualiza as seguintes características do mercado a ser explorado:

- Carência no varejo brasileiro de qualidade de mão de obra especializada em atendimento;

- Falta de profissionais com capacitação em operações de supermercados;
- Poucos concorrentes deste segmento de assessoria;
- Supermercados são o ramo que estão em pleno crescimento;
- Cidades com menos de 100.000 habitantes com mercados básicos;
- Falta de inovação em operações supermercadistas;

3.6.2 Ameaças

As ameaças a serem consideradas são:

- Falta de credibilidade neste segmento de assessoria de supermercados;
- Pouca experiência em assessoria e consultoria;
- Concorrentes com maior bagagem;
- Falta de parâmetros de preço para os serviços prestados.

3.7 DESCRIÇÃO DOS CONCORRENTES

São poucos os concorrentes neste segmento e, os que trabalham na área, limitam-se a desenvolver ferramentas direcionadas a planejamento do negócio visando resultados numéricos e não um desenvolvimento na operação do varejista, como controle de perdas, busca de rentabilidade ou treinamentos de capacitação.

Somente poucos concorrentes exercem a função como um todo, a exemplo da empresa RTC Consultoria (Figura 4).



Figura 4 – Slogan da RTC Consultoria
 Fonte: (www.rticonsultoria.com.br)

Esta empresa trabalha em âmbito nacional e internacional e proporciona a seus clientes uma vasta lista de ferramentas para melhoria da gestão do negócio supermercadista. Conhecida no mercado nacional possuindo mais de 1900 lojas com seus sistemas de gestão implantados (Figura 5):



Figura 5 – Abrangência de Mercado da RTC Consultoria
Fonte (www.rtcconsultoria.com.br)

Também se encontra atuando neste segmento a Empresa Prática Consultoria de Varejo que possui sua sede em Brasília-DF. A mesma tem como foco e estratégia de marketing a elaboração de Planogramas, Gestão Comercial, Gestão de Retaguarda, Prevenção de Perdas, Controle de Estoque e Programa de Redução de Rupturas (Figura 6).



Figura 6 – Apresentação do site da Prátika Consultoria
 Fonte: <http://www.pratikavarejo.com.br/#>

Seguindo os mesmos padrões tem-se também a Empresa Martinez de Araújo Consultoria de Varejo, com escritórios em Salvador-BA e São Paulo, a qual trabalha com a criação de novos processos e sistemas que envolvem as transformações no varejo, e oferece aos seus clientes o desenvolvimento “de estratégias e processos que tornem suas empresas mais competitivas, preparando-as para um crescimento saudável” (Figura 7).



Figura 7 – Apresentação Virtual da Empresa Martinez de Araújo Consultoria
 Fonte: <http://www.martinezaraujo.com.br/index.html>

3.7.1 Pontos Fortes e Fracos dos Concorrentes

Pontos fortes:

- Empresa de âmbito internacional e nacional
- Vasta experiência no mercado varejista
- Equipe altamente qualificada
- Trabalha todos os tópicos de um supermercado
- Inúmeras ferramentas de trabalho no varejo
- Atende os principais supermercadistas do Brasil

Pontos fracos:

- Contato superficial com o cliente
- Falta de personalização do atendimento
- Trabalha somente com grandes varejistas

3.8 GESTÃO DE QUALIDADE

A empresa GCM Consultoria trabalhará voltada exclusivamente à excelência da qualidade de seus produtos e serviços, sendo esta seu principal conceito profissional. A busca deste aperfeiçoamento na qualidade de atendimento é a base fundamental para que a empresa tenha seu reconhecimento e valorização por parte de seus clientes.

3.9 PROJEÇÃO DE INVESTIMENTO

Por ser uma empresa de pequeno porte, a GSM Consultoria iniciará suas atividades com um investimento previsto de R\$ 70.000,00 para os custos na formatação, ocorrendo da seguinte forma.

- R\$ 9.900,00 – Custo de equipamentos de TI;
- R\$ 5.100,00 – Custo na construção do site;
- R\$ 15.000,00 – Custo de pesquisas de mercado e de desenvolvimento de materiais para divulgação dos trabalhos; e,

- R\$ 40.000,00 – Capital de giro e fluxo de caixa.

3.10 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O novo empreendimento terá como diferencial, em relação aos concorrentes, um serviço personalizado e uma atuação direta e pessoal com os clientes em todas as etapas do processo. O foco estratégico estará na administração do relacionamento com os mesmos, visando a sustentação do serviço prestado de forma clara e prática, conquistando a sua confiança.

Considera-se que “fazer o que os outros fazem”, não é propriamente uma estratégia, mas, sim, é necessário atuar de forma diferente com inteligência e planejamento. Assim sendo, a GCM Consultoria irá definir claramente o seu campo de atuação, de acordo com o perfil de cada cliente, criando vínculos de relacionamento com os mesmos, travando um maior conhecimento da demanda, desenvolvendo técnicas para a personalização da oferta. O Marketing de Relacionamento, em suas bases, estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

Pretende-se, inicialmente, elaborar um prospecto descritivo dos produtos e serviços oferecidos e, após análise de mercado e perfil dos clientes em potencial, entrar em contato pessoalmente com os mesmos, colocando os pontos que podem e devem ser otimizados em seus estabelecimentos e o que a GSM Consultoria pode apresentar como soluções.

3.11 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Tabela 1 – Pro-Labore

Função	Salário
Sócio 1	15.000,00
Sócio 2	5.000,00
SOMA	20.000,00

Fonte: o autor

Tabela 2 – Encargos Sociais

INSS Pró-Labore	2400,00
SOMA	2400,00

Fonte: O autor

Tabela 3– Fluxo de Caixa

Descrição	Anos
Investimentos	5 anos
Receitas Operacionais	2 anos
Custos e despesas monetárias	2 anos
Lucro Operacional	3 anos
Depreciações (*)	10 anos
Lucro tributável	2 anos
Imposto de Renda	1 ano
Fluxo de Caixa Líquido	3 anos
Disponibilidades/ (déficits) acumulado	3 anos

Fonte: Autor

Tabela 4 - Despesas pré-operacionais

Discriminação / Aquisição	Unidade	Valor Unit	Valor Total
Televisores 32'	1	1.100,00	1.100,00
Computadores	3	1.833,00	5.499,00
Mesas	2	490,00	980,00
Cadeiras	2	300,00	600,00
Ar condicionado	1	1.780,00	1.780,00
Projeto multimídia	2	650,00	1.300,00
Geladeira	1	600,00	600,00
TOTAL			11.859,00

Fonte: O autor

Tabela 5 – Projeção mensal das receitas

Discriminação	Contratos	Valor unitário (R\$)	Valor (R\$) mensal
X – serviços	5	10.000,00	50.000,00
Y- operacionais	5	15.000,00	75.000,00
Total	10		150.000,00

Fonte: O autor

Tabela 6 – Custos Fixos

Discriminação	Custo Mensal (R\$)
Aluguel*	1.900,00
Seguro	210,00
Telefone fixo plano 600/min	300,00
Depreciação	300,00
TOTAL	2.710,00

* Incluso água

Fonte: O autor

Tabela 7 – Custos variáveis

Discriminação	Valores (R\$)
Energia	150,00
Telefone Móvel	300,00
Combustível	600,00
Viagens	2.500,00
Pesquisas	300,00
TOTAL	3.850,00

Fonte: O autor

3.12 PROGRAMAÇÃO DO RETORNO FINANCEIRO

O prazo estimado para retorno do investimento é imediato, sendo:

Lucro Líquido R\$ 150.000,00 = imediato
 Investimento Inicial Total R\$ 18.419,00

E a projeção de retorno financeiro:

1º ano R\$ 120.000,00
 2º ano R\$ 150.000,00
 3º ano R\$ 187.500,00

4 CONCLUSÃO

O Plano de Negócio é um instrumento necessário quando se visualiza a inserção de um novo negócio no atual mercado competitivo e ideal para se traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, com a finalidade de proporcionar segurança para o início da empresa e obter maiores condições de êxito e promover a permanência no negócio.

O Planejamento é essencial para orientações na busca de informações detalhadas sobre o ramo e os produtos e serviços que se pretende oferecer ao mercado, o reconhecimento dos clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, na visualização dos pontos fortes e fracos do mercado que se pretende abordar.

A elaboração de um Plano de Negócios é um verdadeiro desafio, exigindo persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho árduo e criatividade. Com um PN realizado sob medida, baseado em informações levantadas e conferidas, há como ter mais confiança no empreendimento e verdadeiras noções das dificuldades que serão encontradas e os desafios a serem enfrentados.

O Plano de Negócios proposto neste estudo, diz respeito a uma empresa de assessoria e consultoria a supermercados de pequenos, médios e grandes portes no que diz respeito à sua atuação no ambiente que atua ou deseja atuar, na conquista de fidelização aos seus clientes frente à ampla concorrência que se apresenta no mercado varejista de supermercados.

A proposta surgiu da experiência no ramo há mais de vinte anos e da visualização *in loco* de todos os desafios que o mesmo enfrenta, sendo possível observar que uma assessoria/consultoria por parte de pessoas ou empresas capacitada se fazem necessárias em vários momentos do mercado, o qual é dinâmico e competitivo, requerendo atenção e estudos a todo momento, com diferenciações e apresentações de estratégias que alimentem o desejo e satisfação do cliente, fidelizando-o.

No mercado varejista atual o serviço apresentado neste trabalho se torna de grande importância e viável para as empresas que apostam no ganho de qualidade operacional.

Existem inúmeras formas de melhorar os ganhos financeiros de uma organização, mas poucos podem oferecer um trabalho de “chão de loja” que esteja

focado no negocio e sintam o que os clientes sentem e que pode ser aperfeiçoado com rapidez e eficácia.

Todo investimento empregado pela organização nesta prestação de serviço prevê um retorno imediato, pois muda um conceito de trabalho voltado ao compromisso e um modelo de negócios embasado na excelência da qualidade.

Este retorno não será somente na parte financeira mas também no reconhecimento de seus clientes pela conquista de um sistema de trabalho diferenciado nos processos de gestão simples e eficaz.

O desenvolvimento deste trabalho trará o grande diferencial no mercado varejista moderno e concretizará o sonho que um dia estava distante e hoje é realidade.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.

CABRAL, A.C.A. E evolução da estratégia; em busca de um enfoque realista. In: **XXIII ENANPAD**, 22^a, Foz do Iguaçu; ANPAD, set. 1998, 14 p.

CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa**: uma síntese teórica. Ensaio. In: Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, jan/mar 2003. Disponível em < [http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategia s.pdf](http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategia%20s.pdf)>. Acesso em 23 jan 2013.

CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2006.

CLEMENTE, A. **Planejamento do Negócio**: como transformar ideias em realizações. Armando Clemente, organizador, colaboradores, Alexandre Rocha et al. Rio de Janeiro: Lucena; Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P.F. **O Gerente Eficaz**. São Paulo: Zahar, 1974.

_____. **Inovação e Espírito Empreendedor**. Trad. Carlos J. Malferrari. São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FILION, L.J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, jul/set 1991, vol. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

HALL, R. **Organizações**: estruturas e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. S. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGENECKER, G.J.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, T.; PINTO, L.; GIFFONI, C. Brasil vai crescer mais de 4% em 2013 e em diante, diz Mantega. Reportagem. **Jornal Valor Econômico** on line. 14/09/2012. Disponível em <http://www.valor.com.br/brasil/2830266/brasil-vai-crescer-mais-de-4-em-2013-e-em-diante-diz-mantega>. Acesso em 26 jan 2013.

MAXIMIANO, A.A. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: em roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVON, B. 4 Economistas fazem suas projeções para 2013: expectativa para o crescimento da economia varia entre 3% e 3,5%. Reportagem on line. **Revista Exame.Com**. 27/12/2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/4-economistas-fazem-suas-projecoes-para-2013>>. Acesso em 26 jan 2013.

PEREIRA, N. **Introdução à Administração**. Apostila. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia CEFET-SP. São Paulo. 2011. Disponível em http://www.cefetsp.br/edu/natanael/Apostila_ADM_parte1.pdf. Acesso em 23 jan 2013.

PORTO, C. Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. Artigo. In: **Boletim Técnico do Senac**, v. 19, n. 2, maio-agosto/ 1998, p. 22-23. Disponível em <<http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2009101914195.pdf>>. Acesso em 23 jan 2013.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

RODRIGUES, S. Empreendedorismo. In: **Coleção Ferramentas para o Empreendedor**. União Europeia: Fundo Social Europeu. Edição: ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Fev. 2008. Disponível em <<http://www.anje.pt/system/files/items/73/original/Empreendedorismo-v10-final.pdf>>. Acesso em 20 jan 2013.

SALLES, R. **Plano de Negócios para Cooperativas e Associações**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 11 ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5 ed. Traduzida. Ed. PHB, 1985.

THEODORO FILHO, J.A. **Plano de Negócios – Parte Conceitual e Financeira e Captação de Recursos em Órgãos de Fomento**. Material Desenvolvido pela Theodorus Consultoria Empresarial. Agosto, 2006.

