

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL

ALEX STEDILE

LUCAS GULIELMINI DOS SANTOS

JOÃO ENRIQUE RIBEIRO

VALDECIR CORREIA DA SILVA JUNIOR

**EMPÓRIO MENDOZA - PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA
IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ARGENTINOS EM
CURITIBA - PR**

CURITIBA

2021

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL

ALEX STEDILE

LUCAS GULIELMINI DOS SANTOS

JOÃO ENRIQUE RIBEIRO

VALDECIR CORREIA DA SILVA JUNIOR

**EMPÓRIO MENDOZA – PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA
IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ARGENTINOS EM
CURITIBA - PR**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de
bacharelado em Negócios Internacionais, da ESIC
Business & Marketing School.

Orientador: Prof. Mestre Rodrigo Marcial Ledra Ribeiro

CURITIBA

2022

TERMO DE APROVAÇÃO

ALEX STEDILE
JOÃO ENRIQUE RIBEIRO
LUCAS GULIELMINI DOS SANTOS
VALDECIR CORREIA DA SILVA JUNIOR

EMPÓRIO MENDOZA – PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ARGENTINOS EM CURITIBA - PR

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel, em Negócios Internacionais da ESIC - Business Marketing School, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Prof. Mestre Rodrigo Marcial Ledra Ribeiro _____

Banca Avaliadora:

Professor (a) _____

Professor (a) _____

Professor (a) _____

Local e data da Banca: Curitiba, _____ de julho de 2022.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – MIX DE MARKETING	20
FIGURA 02 – MATRIZ SWOT.....	22
FIGURA 03 – AS 05 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	23
FIGURA 04 – MATRIZ BCG.....	24
FIGURA 05 – FÓRMULA PARA DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA	37
FIGURA 06 – LOGOMARCA DO EMPÓRIO MENDOZA	63
FIGURA 07 – PERFIL IFOOD E WHATSAPP DO EMPÓRIO MENDOZA	64
FIGURA 08 – PERFIL INSTAGRAN E FACEBOOK DO EMPÓRIO MENDOZA.....	71
FIGURA 09 – ILUSTRAÇÃO 24 DE NOVEMBRO DIA DO VINHO ARGENTINO	72
FIGURA 10 – MAPA DE LOCALIZAÇÃO DO EMPÓRIO MENDOZA	74
FIGURA 11 – CONCEITOS DE DESIGN INTERNO DO EMPÓRIO MENDOZA.....	75
FIGURA 12 – ILUSTRAÇÃO FACHADA DO EMPÓRIO MENDOZA.....	76
FIGURA 13 – PLANTA BAIXA DO EMPÓRIO MENDOZA	78
GRÁFICO 01 – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DO VAREJO ALIMENTAR NO BRASIL	32
GRÁFICO 02 – DISTRIBUIÇÃO DEMOGRÁFICA DE CURITIBA	34
GRÁFICO 03 – DIVISÃO DO PIB DE CURITIBA EM 2018	35
GRÁFICO 04 – GÊNERO DOS RESPONDENTES	38
GRÁFICO 05 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES	38
GRÁFICO 06 – FATORES RELEVANTES PARA AQUISIÇÃO DE UM PRODUTO	39
GRÁFICO 07 – PRINCIPAIS LOCAIS PARA AQUISIÇÃO DE UM PRODUTO IMPORTADO	40
GRÁFICO 08 – CONSUMO MÉDIO MENSAL DOS RESPONDENTES	42
GRÁFICO 09 – CATEGORIAS QUE INTERESSE DOS RESPONDENTES	43
GRÁFICO 10 – OPINIÃO SOBRE UM LOCAL EXCLUSIVO DE PRODUTOS ARGENTINOS	44
GRÁFICO 11 – REGIÃO DE RESIDÊNCIA DOS RESPONDENTES	45
QUADRO 01 – MATRIZ SWOT EMPÓRIO MENDOZA.....	55
QUADRO 02 – 05 FORÇAS DE PORTER SETOR DE VAREJO ALIMENTAR COMPACTO	56
QUADRO 03 – MATRIZ BCG EMPÓRIO MENDOZA.....	57
QUADRO 04 – PARCELAMENTO E TAXAS.....	70
QUADRO 05 – RELAÇÃO DE MÓVEIS, EQUIPAMENTOS E ADEQUAÇÃO FÍSICA	78
QUADRO 06 – FLUXOGRAMA DE VENDAS.....	80
QUADRO 07 – FLUXOGRAMA DE VENDAS.....	81

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA DO EMPÓRIO MENDOZA	29
TABELA 02 – TABELA SIMPLES NACIONAL 2022	29
TABELA 03 – COMPOSIÇÃO DO PIB BRASIL EM 2020	31
TABELA 04 – ANÁLISE DE CONCORRENTES	47
TABELA 05 – ANÁLISE DE FORNECEDORES.....	51
TABELA 06 – PRODUTOS COMERCIALIZADOS NO EMPÓRIO MENDOZA.....	60
TABELA 07 – ESTRATÉGIAS CONFORME CATEGORIAS DE PRODUTOS	65
TABELA 08 – CÁLCULO DE PRECIFICAÇÃO	66
TABELA 09 – LUCRO ESPERADO COFORME CATEGORIAS DE PRODUTOS.....	67
TABELA 10 – FORMAÇÃO DE PROÇOS DOS PRODUTOS.....	68
TABELA 11 – CAPACIDADE PRODUTIVA E DE ATENDIMENTOS DO EMPÓRIO MENDOZA	79
TABELA 12 – DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS, MÓVEIS E EQUIPAMENTOS.....	83
TABELA 13 – CÁLCULO CAIXA MÍNIMO OPERACIONAL	84
TABELA 14 – GIRO DE CAIXA.....	85
TABELA 15 – INVESTIMENTO INICIAL	85
TABELA 16 – PROJEÇÃO DE GASTOS MENS AIS	86
TABELA 17 – FLUXO DE CAIXA EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA.....	87
TABELA 18 – FLUXO DE CAIXA PARA O 1º ANO EM CENÁRIO REALISTA.....	88
TABELA 19 – DRE EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA.....	89
TABELA 20 – PONTO DE EQUILÍBRI O EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA	91
TABELA 21 – VPL EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA.....	91
TABELA 22 – PAYBACK EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA	93
TABELA 23 – TIR EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA.....	93
TABELA 24 – MARGEM LÍQUIDA EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA.....	94
TABELA 25 – CARACTERÍSTICAS DE IMPORTAÇÃO DOS PRODUTOS1	03
TABELA 26 – RELAÇÃO DE PRODUTOS PARA ESTOQUE INICIAL.....	105
APÊNDICE 01 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	100

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar um planejamento para implantação de uma importadora e comercializadora de produtos argentinos em Curitiba - PR, através da elaboração de um plano de negócio. Foram revisadas teorias relevantes sobre o tema, como empreendedorismo, plano de negócio, ferramentas gerenciais de planejamento e análise de investimento. Durante o desenvolvimento do estudo, buscou-se informações mercadológicas sobre o setor, clientes, fornecedores e concorrentes, através de pesquisas exploratórias e descritivas, utilizando dados primários e secundários. O planejamento estratégico, possibilitou analisar os fatores ambientais, a fim de identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, além de compreender a competitividade no setor de varejo alimentar. A partir disso, foram elaborados os planos de marketing, operacional e financeiro, cada qual seguindo as definições estratégicas, onde o objetivo principal foi tornar a proposta de valor exclusiva no atual mercado, e assim, gerar valor e diferenciação ao negócio. Quanto às importações, foi desenvolvido um processo efetivo para que os produtos sejam adquiridos na Argentina e entregues no Brasil, envolvendo um estoque intermediário na fronteira entre os dois países. Especificamente no planejamento financeiro, elaborou-se fluxos de caixa e demonstrativos de resultados, ambos nos cenários realista, pessimista e otimista, além de indicadores financeiros para análise da viabilidade do negócio, como ponto de equilíbrio de equilíbrio, valor presente líquido (VPL), *payback*, taxa interna de retorno (TIR) e margem líquida. Assim, foi possível afirmar que o presente trabalho alcançou todos os seus objetivos, como também, verificou-se a viabilidade e lucratividade do negócio no atual contexto mercadológico, porém com ressalvas ao cenário pessimista.

Palavras-chave: empreendedorismo, planejamento, plano de negócio, viabilidade, importação, Argentina

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar un plan para la implementación de una importadora y comercializadora de productos argentinos en Curitiba - PR, a través de la elaboración de un plan de negocios. Se revisaron teorías relevantes sobre el tema, como emprendimiento, plan de negocios, herramientas de gestión para la planificación y análisis de inversiones. Durante el desarrollo del estudio se buscó información de mercado del sector, clientes, proveedores y competidores, a través de una investigación exploratoria y descriptiva, utilizando datos primarios y secundarios. La planificación estratégica permitió analizar los factores ambientales para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, además de comprender la competitividad en el sector minorista de alimentos. A partir de ello se elaboraron planes de marketing, operativos y financieros, cada uno siguiendo las definiciones estratégicas, donde el objetivo principal fue hacer que la propuesta de valor fuera única en el mercado actual, y así generar valor y diferenciación al negocio. En cuanto a las importaciones, se desarrolló un efectivo proceso para que los productos sean comprados en Argentina y enviados a Brasil, involucrando un stock intermedio en la frontera entre ambos países. Específicamente en la planificación financiera se elaboraron estados de resultados y flujos de caja, tanto en escenarios realistas, pesimistas y optimistas, como indicadores financieros para analizar la viabilidad del negocio, tales como punto de equilibrio, valor presente neto (VPN), payback, tasa interna de retorno (TIR) y margen neto. Así, se pudo afirmar que el presente trabajo logró todos sus objetivos, así como la viabilidad y rentabilidad del negocio en el actual contexto de mercado, pero con reservas al escenario pesimista.

Palabras clave: emprendimiento, planificación, plan de negocios, factibilidad, importación, Argentina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 JUSTIFICATIVAS	10
1.2 METODOLOGIA	12
1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	14
1.4 REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.4.1 Empreendedorismo	14
1.4.2 Plano de negócio	17
1.4.3 Mix de Marketing	20
1.4.4 Matriz SWOT	21
1.4.5 Cinco forças competitivas de Porter	22
1.4.6 Matriz BCG	23
1.4.7 Análise de investimentos	25
2. PLANO DE NEGÓCIO	27
2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	27
2.2 NATUREZA JURÍDICA E TRIBUTÁRIA	28
2.2.1 Estrutura jurídica	28
2.2.2 Enquadramento tributário	29
2.3 ANÁLISE DE MERCADO	30
2.3.1 Estudo do setor	30
2.3.2 Estudo da região de atuação	33
2.3.3 Estudo de clientes	37
2.3.4 Personas	46
2.3.5 Estudo dos concorrentes	46
2.3.6 Estudo dos fornecedores	51
2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA	54
2.4.1 Matriz SWOT	55
2.4.2 05 forças competitivas de Porter	55
2.4.3 Matriz BCG	56
2.4.4 Definições estratégicas	57
2.4.5 Missão	59
2.4.6 Visão	59
2.4.7 Valores	59
2.5 PRODUTOS E SERVIÇOS	59
2.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING	62
2.6.1 Nome e logomarca	62
2.6.2 Mix de marketing	63
2.6.2.1 Praça	63
2.6.2.2 Produto	64
2.6.2.3 Preço	66
2.6.2.4 Promoção	71
2.7 PLANO OPERACIONAL	73
2.7.1 Localização	73
2.7.2 Layout e arranjo físico	74
2.7.3 Capacidade produtiva e processo de venda	79
2.7.4 Processo de compra da mercadoria e importação	80
2.7.5 Controle de estoque	81
2.7.6 Estrutura organizacional	82
2.8 PLANO FINANCEIRO	82
2.8.1 Investimento inicial	83
2.8.2 Demonstrativo de custos e despesas	86
2.8.3 Projeção de fluxo de caixa	87

2.8.4	Demonstrativo de resultados	89
2.8.5	Ponto de equilíbrio	91
2.8.6	Valor presente líquido (VPL)	91
2.8.7	Payback	92
2.8.8	Taxa interna de retorno (TIR)	93
2.8.9	Margem líquida	94
3.	CONCLUSÃO	95
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE	100
	ANEXOS	103

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um momento conturbado, com problemas que afetam a existência e o comportamento do mundo e de todos os seus processos, sejam eles sociais ou produtivos, ditando o ritmo das relações humanas e econômicas. Mas, como afirmou o escritor inglês Charles Caleb Colton, do século XVII, a adversidade é um trampolim para a maturidade, ou em outras palavras, é nos momentos ruins que evoluímos e encontramos novas soluções, sendo um motor para o processo evolutivo natural como seres humanos e sociedade.

Os progressos globais ao acesso à informação, desenvolvem ideias e multiplicam classes, grupos e tribos, cada qual com conceitos, características e comportamentos distintos que necessitam de atenção, permitindo inúmeras oportunidades de negócios e potencializando o empreendedorismo. Inclusive, esta relação do empreendedorismo e a humanidade, sempre andaram em conjunto, sendo que empreender talvez seja um dos atos mais essenciais para a sociedade, pois a partir dele é possível sanar qualquer desejo ou necessidade identificada.

Para Dornelas (2001) o que melhor reflete o espírito empreendedor é a definição de Joseph Schumpeter (1949, p. 37): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”

Ou seja, empreender nada mais é do que realizar algo, a partir da análise ou observação de um desejo ou necessidade identificada na sociedade, onde na maioria das vezes, este ato resulta na criação de novos negócios ou aprimoramento de modelos já existentes.

Contudo, para que tais negócios tenham êxitos em suas propostas e sucessos no decorrer dos anos, é imprescindível que haja planejamento. Segundo dados do IBGE, divulgados em 2018, a taxa de sobrevivência das empresas após 05 anos de existência é de 47,5% no Brasil., ou seja, menos de 50% das empresas abertas duram mais de 05 anos. Isso pode ser resultado das mudanças normais de tecnologia presentes na sociedade, que alteram drasticamente conceitos e comportamentos, mas, com certeza a falta de um plano de negócio para o desenvolvimento de um correto planejamento empresarial, possui uma fatia maior na culpa. Inclusive, o impacto de um plano de negócio vai além do sucesso ou fracasso

de uma empresa, ele possibilita analisar previamente diferentes cenários, antes mesmo do funcionamento operacional, capacitando os interessados a fazer análises e definir a viabilidade do negócio, evitando problemas futuros, como também desperdício de tempo e recursos.

Baseado nisso, este trabalho, através da elaboração de um plano de negócios, busca analisar e verificar a viabilidade econômica para a abertura de uma empresa importadora e comercializado de produtos argentinos, que atuará no setor de varejo alimentar na cidade de Curitiba - PR, especificamente no nicho que engloba empórios, armazéns e mercearias.

Segundo levantamento realizado pela NielsenIQ, exclusivamente para a Revista SuperHiper, da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 2020 durante a pandemia, o varejo alimentar no Brasil contribuiu com 7,5% para o PIB nacional, através de R\$ 554 bilhões de faturamento em todos os formatos de distribuição do setor (supermercados, atacarejos, minimercados, mercearias, etc.). Neste período, também notou-se o crescimento de um novo comportamento, principalmente nas áreas urbanas, onde o consumidor de varejo alimentar demonstra maior atenção e importância a sua segurança sanitária e ao conforto, preferindo locais com menor fluxo de pessoas, dando início a uma tendência às lojas mais compactas e com propostas de valor exclusivas, como armazéns, mercearias e empórios, além das unidades express das grandes redes.

Além disso, os varejos alimentares, buscando crescimento no mercado e conseqüentemente maior *share*, têm recorrido às importações como estratégia de diferenciação e exclusividade, como são os casos dos Supermercados Condor e Festival, onde as ofertas de produtos importados cresceram consideravelmente.

Portanto, na elaboração deste plano de negócios, será possível concluir se um empório alimentício é viável neste momento, como também identificar sob aspectos teóricos e mercadológicos, o melhor planejamento estratégico e operacional para a sua implantação em Curitiba.

1.1 JUSTIFICATIVAS

O empreendedorismo como negócio, sempre esteve atrelado ao desenvolvimento e inovação dentro das sociedades, sendo uma ação, na maioria das vezes, reservada à elite, visto sua complexidade, alto investimento inicial e

restrito acesso a estudos na área administrativa. Porém, atualmente, o desejo do próprio negócio, a maior variedade de necessidades humanas em uma sociedade relativamente descentralizada e a facilidade da criação de novos negócios, fizeram com que o empreendedorismo, antes restrito, atingisse mais adeptos, tornando-se viável a qualquer pessoa que queria empreender.

Naturalmente, esta nova projeção do empreendedorismo foi benéfica à humanidade, pois permitiu maior agilidade no desenvolvimento econômico, tanto local como no âmbito internacional, possibilitando grandes eventos como a globalização. Contudo, a necessidade em garantir a longevidade e o sucesso no mercado, através de uma boa gestão, é ainda mais importante que o desejo e coragem para iniciar um novo negócio.

Por isso, é fundamental o desenvolvimento de estudos e pesquisas relacionados ao planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional, pois permite fazer análises, ajustes e modificações sem grandes riscos ou prejuízos, além de munir o empreendedor com dados e informações qualificadas para tomada de decisões e correta gestão do empreendimento.

Em aspectos mercadológicos, o comércio varejista brasileiro mesmo no período de pandemia demonstrou estar bem aquecido, onde, segundo dados do IBGE, representou cerca de 11% do PIB em 2020, e, através de dados levantados pela NielsenIQ, o setor de varejo alimentar obteve faturamento recorde de R\$ 554 bilhões em todos os seus formatos de distribuição (supermercados, atacarejos, minimercados, mercearias, etc.). Desta forma, estudá-lo atualmente com o objetivo de encontrar oportunidades, parece ser atrativo e propício ao desenvolvimento de novos negócios.

Inclusive, através de pesquisas e conhecimento empírico dos autores, que são habitantes de Curitiba, notou-se um nicho pouco explorado dentro do setor de varejo alimentar, os negócios onde sua proposta de valor é a comercialização exclusiva de produtos de uma certa nacionalidade. Ou seja, mesmo mais explorados em grandes centros urbanos como São Paulo e Rio de Janeiro, a capital do Paraná ainda não possui varejos alimentícios onde seus produtos são unicamente de um determinado país. Assim, os autores analisam como uma grande oportunidade a criação de um negócio exclusivo de produtos argentinos, uma vez que Curitiba possui características socioeconômicas potenciais, além do clima e comportamento

populacional amigável às relações estrangeiras, que permitem explorar diferenciais competitivos em um negócio com esta exclusiva proposta de valor.

Outro fator relevante é que a Argentina faz parte do Mercosul, e assim, o importador brasileiro possui além de muitos acordos comerciais entre os países, uma Tarifa Externa Comum (TEC), e Preferências Tributárias através da apresentação do Certificado de Origem, o que, unindo a valorização atual do real frente ao peso argentino, e a disponibilidade de 03 modais de transporte, aéreo, terrestre (rodoviário) e marítimo, permite maior agilidade operacional e competitividade de preço em sua comercialização no mercado interno.

Em questões acadêmicas, os autores acreditam que o tema será uma grande oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nos quatro anos do curso de Negócios Internacionais, aprofundando conceitos teóricos das duas modalidades principais, a administração através da elaboração do plano de negócio e suas projeções financeiras, e o comércio exterior através dos elementos que envolvem o processo de importação do portfólio de produtos.

Além disso, em uma sociedade cada vez mais subcultural, é natural a crescente demanda às necessidades específicas de cada grupo, sendo este trabalho oportuno para análises futuras quanto aos nichos de mercado, sobretudo aos voltados à estrangeiros, podendo ser utilizado como base teórica e prática no desenvolvimento de novos estudos e plano de negócios.

1.2 METODOLOGIA

O procedimento metodológico visa apresentar os mecanismos necessários para o desenvolvimento do estudo, como também aspectos processuais que serão adotados para que os objetivos principais e específicos sejam alcançados. Ou seja, a metodologia usada para organizar e estruturar os temas de pesquisa e consequentemente o projeto que será desenvolvido.

Este presente trabalho foi dividido em duas etapas, a primeira com foco nas fundamentações teóricas e temas introdutórios, como justificativas e objetivos, e a segunda, para o desenvolvimento do plano de negócio e sua respectiva estrutura de tópicos.

Escolheu-se, para realização da pesquisa, os métodos exploratório e descritivo, onde, no método exploratório foram utilizadas fontes secundárias como

também estudos de casos, a fim de possibilitar aos autores maior conhecimento do setor, mercado consumidor, e características culturais da região estudada. Já no método descritivo, observou-se características referentes aos potenciais consumidores, fornecedores e concorrentes.

Em relação às abordagens, para as pesquisas relacionadas ao setor de atuação, concorrentes, fornecedores, e fatores ambientais, será adotado o tipo qualitativo. Mas para pesquisas em que os resultados numéricos são relevantes para o estudo, como análise demográfica e de clientes, o tipo quantitativo será utilizado.

A amostragem possui uma essencialidade única em uma pesquisa, pois seria impossível gerar confiabilidade em um projeto de pesquisa sem sua definição, inclusive, Malhotra (2006) afirma que a amostra é um subgrupo da população selecionado para participação no estudo. Ou seja, sem a definição da amostra e suas respectivas técnicas, a pesquisa ficará com resultados superficiais, com conclusões praticamente empíricas.

Assim, a técnica de amostragem será a não-probabilística, uma vez que os elementos que participaram do estudo foram selecionados conforme escolha subjetiva dos autores. Para a pesquisa de concorrentes e fornecedores, foi utilizada a amostragem não-probabilística por julgamento, e para a pesquisa de clientes, a amostragem não-probabilística autogerada, visto que esta última foi um formulário repassado aos respectivos contatos dos respondentes iniciais.

Em relação às fontes, este estudo utilizou-se de fontes primárias na pesquisa de concorrentes e fornecedores, através das visitas e anotações obtidas por observações no local, e a pesquisa de clientes, a qual foi realizada através de um formulário estruturado com 08 perguntas. Além disso, também foram utilizadas fontes secundárias para a coleta de dados do setor, da demografia, e dos ambientes mercadológicos, através de documentos, noticiário, periódicos e estudos já elaborados.

Para a análise dos dados, serão elaboradas tabulações no *Google Sheets*, e esquemas visuais, como fluxograma e organograma, com o objetivo de sintetizar e melhorar a interpretação dos resultados.

Quanto às limitações dos resultados obtidos, os dados foram coletados no primeiro semestre de 2022, e dependendo dos cenários futuros, estes dados podem

estar totalmente obsoletos, colocando em risco qualquer decisão tomada a partir deles.

1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Elaborar um plano de negócio para a abertura de uma empresa importadora e comercializadora de bebidas e produtos alimentícios provenientes da Argentina, na cidade de Curitiba - PR.

Para atender o propósito anteriormente citado, define-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma pesquisa mercadológica, envolvendo o setor de varejo alimentar, concorrentes regionais, fornecedores internacionais, o local de atuação e sua respectiva população, com o objetivo de encontrar diferenciais competitivos para o novo negócio;
- Desenvolver uma análise ambiental com ferramentas de gestão, a fim de definir o planejamento estratégico do negócio;
- Elaborar um plano operacional efetivo para o processo de importação dos produtos;
- Desenvolver um plano de marketing que esteja alinhado às definições estratégicas;
- Verificar a viabilidade econômica e financeira do negócio;

1.4 REFERENCIAL TEÓRICO

1.4.1 Empreendedorismo

Um dos fatores mais relevantes na economia mundial é a renovação, quase que orgânica, dos negócios e seus agentes, seja através da substituição de produtos e serviços que tornam-se obsoletos ou a atualização de processos e operações que visam melhorar sua competitividade e eficiência. Assim, o empreendedorismo não só é uma prática social, mas também um elemento vital para as sociedades.

“Originário da língua francesa, especificamente da palavra *Entrepreneur*” (CHIAVENATO, 2006, p. 03), o empreendedorismo engloba três características principais: a primeira, envolve o processo de algo novo a ser criado, não

necessariamente inovador, que possua determinado valor e que venha a ser valorizado pelo mercado. Segunda, o empreendedorismo exige dedicação e comprometimento, tanto em relação a disponibilidade de tempo quanto ao esforço aplicado para a criação e desenvolvimento do negócio. Já a terceira característica, trata-se da necessidade de ousadia e resiliência, assumindo riscos e decisões, além de gerenciar os tropeços, erros que podem acontecer, ou até mesmo a falta de sucesso.

Para Baggio e Baggio (2014), o empreendedorismo está na consciência e no aproveitamento de oportunidades novas que venham aparecer no que rodeia o meio dos negócios, tendo a ver com a criação de novas formas de usar recursos nacionais, que são movidos de empregos tradicionais e que se sujeitam a combinações novas e inovadoras.

Além disso, para Chiavenato (2006), o empreendedorismo além de tudo, fornece empregos, introduz inovações e incentivam o crescimento econômico, não abrangendo somente mercadorias ou serviço, mas também fontes de energia que assumem riscos em uma economia em crescimento. Ou seja, além de auxiliar na redução de um problema crônico, que é a falta de empregos formais, o empreendedorismo proporciona diariamente evolução pessoal e profissional aos seus empreendedores, gerando crescimento econômico e desenvolvimento social para a sua respectiva sociedade.

Algo tão importante quanto a utilidade econômica e social do empreendedorismo, é a sua aplicação, sendo necessário pessoas que estejam dispostas a enfrentar os riscos e desafios inerentes a criação de novos negócios.

Para Dornelas (2001) quando falamos de empreendedor, estamos nos referindo a pessoas que pensam fora de uma bolha, que querem crescer a todo custo, serem lembradas, e deixar um legado para as gerações futuras. Essas pessoas são apaixonadas pelo que fazem, e não querem ser conhecidas como só mais um, mas admiradas e imitadas, fazendo com que outros olhem e se inspirem no que foi deixado.

Chiavenato (2006), corrobora afirmando que o empreendedor é uma pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos, responsabilidades e inovando continuamente. Além disso, afirma que os empreendedores não estão limitados apenas aos fundadores de empresas familiares, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares

e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores, demonstrando que o verdadeiro espírito empreendedor está presente em todas as pessoas que estão dispostas em assumir riscos e inovar continuamente.

Para Chiavenato (2006, p. 08-10), o empreendedor precisa ter três características básicas:

1. Necessidade de realização: as pessoas apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização. Existem aquelas com pouca necessidade de realização e que se contentam com o status que alcançaram. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias. McClelland, psicólogo organizacional, descobriu em suas pesquisas uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade empreendedora. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população em geral. A mesma característica foi encontrada em executivos que alcançam sucesso nas organizações e corporações. O impulso para a realização reflete-se nas pessoas ambiciosas que iniciam novas empresas e orientam o seu crescimento. Em muitos casos, o impulso empreendedor torna-se evidente desde cedo, até mesmo na infância.
2. Disposição para assumir riscos: o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados. Contudo, McClelland verificou que as pessoas com alta necessidade de realização também têm moderadas propensões para assumir riscos. Isso significa que elas preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte. A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor.
3. Autoconfiança: quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas. Rotter salienta que existem dois tipos de crença no sucesso. Para ele, as pessoas que sentem que seu sucesso depende de seus próprios esforços e habilidades têm um foco interno de controle. Em contrapartida, as pessoas que sentem ter a vida controlada muito mais pela sorte ou pelo acaso têm um foco externo de controle. As pesquisas revelam que os empreendedores têm um foco interno de controle mais elevado que aquele que se verifica na população em geral. (CHIAVENATO, 2006, p. 8 - 10).

Atualmente, o empreendedorismo no Brasil vem ganhando cada vez mais atenção do governo, entidades de classe e da própria sociedade, seja pela necessidade gerada pelo desemprego ou oportunidades advindos do período pandêmico, onde o fomento para gerar atitudes empreendedoras não é algo tão

relevante, mas sim a manutenção e a operação desses novos negócios, através de um correto planejamento estratégico ao qual possibilitará que o empreendedor tenha sucesso em sua proposta.

1.4.2 Plano de negócio

Em qualquer negócio que o empreendedor esteja disposto a iniciar, é necessário desenvolver um planejamento detalhado, considerando as muitas variáveis do mercado, de forma que seja possível mitigar os riscos e maximizar os ganhos. Para Dornelas (2001), existe mais chance de sucesso para um negócio bem planejado, do que outro sem nenhum planejamento, considerando as mesmas condições. Isso porque o planejamento é resultado de estudos antecipados sobre mercado alvo, concorrentes, produtos e serviços, fornecedores, como também projeções financeiras, operacionais e de marketing, que permitem uma visão racional dos objetivos e a formulação de estratégias a serem adotadas, com base nos cenários elaborados, antes mesmo do negócio ser colocado em prática.

Para realizar o planejamento inicial de um empreendimento, o plano de negócios além de ser a mais conhecida, é a ferramenta ideal, pois consegue englobar todas as necessidades e aspectos relevantes para a elaboração de um bom planejamento, conforme entende Dornelas (2001, p. 96) “...é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”

Elaborar um plano de negócios é uma tarefa complexa, e extremamente exaustiva, pois a ideia central da ferramenta é fazer com que o empreendedor compreenda todos os aspectos internos e externos que envolvem o novo negócio, o que naturalmente, necessita de muita leitura, pesquisas (mercado, produtos, concorrentes, fornecedores, etc.), investigação e projeções futuras, de modo que seja possível potencializar as oportunidades do novo negócio, e através dos resultados, responder as perguntas fundamentais quanto a viabilidade do empreendimento.

Para Chiavenato (2006, p. 140), o plano de negócios é indispensável para que os rumos do empreendimento sejam definidos, apontando as seguintes utilidades;

- Cobre todos os aspectos internos e externos do negócio;
- Abrange todos os aspectos atuais e futuros do negócio;
- Funciona como uma visão integrada e sistematizada do negócio;
- Serve como um guia abrangente para a condução do negócio;
- Informa o mercado, principalmente investidores, bancos e financeiras a respeito do negócio;
- Divulga aos parceiros internos e externos as características do negócio;
- Funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.

Além disso, Dornelas (2001, p. 97) apresenta alguns argumentos extras, conforme ele mesmo os considera, sobre porque escrever um plano de negócios;

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.

Quanto à estrutura do plano de negócio, não existe uma fórmula universal para a sua elaboração, visto que aspectos de grandeza e tipologia do negócio, por exemplo, influenciam na escolha do modelo a ser utilizado, porém alguns elementos são essenciais, e devem ser seguidos como regra.

Segundo Degen (2009), existem muitos modelos de Plano de Negócio encontrados em livros e na internet, porém todos contém itens básicos, que podem ser usados para a estruturação de qualquer tipo de negócio. Degen (2009) ainda esclarece que o Plano de Negócio deve ser o mais objetivo possível, evitando apontamentos sem fundamento, que dificultará a compreensão, análise e avaliação do negócio.

Desta forma, este trabalho será estruturado com os seguintes itens: sumário executivo, natureza jurídica e tributária, análise de mercado, análise estratégica, produtos e serviços, estratégia de marketing, plano operacional, plano financeiro, apêndice e anexos. Os quais, através de Dornelas (2001), Chiavenato (2006) e Degen (2009), podem ser definidos da seguinte forma.

- **Sumário Executivo:** Trata-se da seção mais relevante do plano de negócio para o leitor, e, portanto, deve ser escrito com máxima atenção além de ser revisado várias vezes, pois trata-se do resumo do Plano de Negócio.
- **Natureza Jurídica e Tributária:** Seção que apresentará a composição societária com seu respectivo capital social, e, portanto, a natureza jurídica da empresa, além do provável enquadramento tributário em que o negócio será optativo.
- **Análise de Mercado:** Uma das etapas mais importante no plano de negócio, pois serão apresentados o setor e o mercado consumidor em que a empresa estará inserida, onde, através de pesquisas será compreendido como este mercado está segmentado, seu crescimento, características do consumidor, região de atuação, estudo da concorrência e estudo de fornecedores.
- **Análise Estratégica:** Nesta seção será definida a visão, missão e visão da empresa, como também todas análises ambientais do negócio, e as definições estratégicas que servirão de base para os planejamentos de marketing, operacional e financeiro.
- **Produtos e Serviços:** Deve descrever com detalhes os produtos e serviços oferecidos, especificando fornecedores, custos, características, e toda informação relevante sobre os itens.
- **Estratégia de Marketing:** Deve apresentar a estratégia que a empresa utilizará em sua comunicação com seu respectivo mercado consumidor, trazendo detalhes quanto aos produtos, preços, distribuição e promoção.
- **Plano Operacional:** Esta seção tem o objetivo de apresentar a maneira como o negócio irá operar, indicando o conjunto de processos e operações para execução de um serviço ou fabricação de um determinado produto, como também o processo organizacional interno da empresa.
- **Plano Financeiro:** Trata-se da seção mais importante para o empreendedor, contendo em números todas as ações planejadas e as projeções futuras de fluxo de caixa e demonstrativos de resultados, além de indicadores financeiros como ponto de equilíbrio, payback, valor presente líquido, margem líquida, etc.
- **Anexos ou Apêndice:** A última seção, deve conter informações adicionais consideradas relevantes para o melhor entendimento do negócio

1.4.3 Mix de Marketing

Popularizado por Philip Kotler (2003), o mix de marketing, também conhecido como composto de marketing, é um conjunto de variáveis controláveis que tem como principal objetivo facilitar as decisões da empresa quanto a sua comunicação com o seu respectivo mercado consumidor, e consequentemente influencia-lo para seus objetivos.

Na concepção de Kotler (2003, p. 151), o mix de marketing “descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas”, sendo esse conjunto dividido em 04 ferramentas: produto, preço, ponto e promoção (product, price, place, promotion), conforme figura 01.

Ainda Richers (2000, p. 158), afirma que o “composto de marketing é um planejamento estratégico que traz eficácia e ajuda a organização a atingir objetivos a médio e longo prazo de forma eficiente”.

Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20) ainda enfatizam que, “o composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas, que são usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

Ou seja, o mix de marketing permite à empresa desenvolver um planejamento eficaz, capaz de suprir as necessidades do seu respectivo público alvo, além de possibilitar definições estratégicas quanto ao seu posicionamento no mercado, através dos quais seus objetivos serão alcançados.



Fonte: www.researchgate.net

- Produto é tudo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, a fim de satisfazer um desejo ou uma necessidade (KOTLER; KELLER, 2006).
- Preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, sendo a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de um produto ou serviço (KOTLER; KELLER, 2006).
- Promoção é o conjunto de ações que serão aplicadas sobre certo produto e/ou serviço, com o objetivo de estimular a sua comercialização ou divulgação (KOTLER; KELLER, 2006).
- Praça é um conjunto de organizações e operações envolvidas no processo de promoção de um produto ou serviço, para uso ou consumo de um consumidor final (KOTLER; KELLER, 2006).

1.4.4 Matriz SWOT

A matriz SWOT foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por inúmeros acadêmicos. Seu principal objetivo é estudar a competitividade de uma organização segundo seus ambientes externos e internos, onde poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, que estão relacionados ao seu ambiente interno. Ou em outras palavras, relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização, através de um quadro padronizado, conforme figura 02.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas relacionadas ao pensamento estratégico e marketing, sendo algo inicialmente moroso de produzir, contudo a manutenção periódica proporcionará uma visão mais clara do negócio e dos fatores ambientais.

FIGURA 02 – MATRIZ SWOT



Fonte: www.rockcontent.com

- As forças são fatores positivos internos que a empresa tem total controle.
- As fraquezas são fatores internos desfavoráveis que a empresa tem total controle.
- As oportunidades são variáveis externas que podem se tornar diferenciais competitivos, porém a empresa não tem controle.
- As ameaças são variáveis externas que impactam diretamente na empresa, porém a empresa não tem controle.

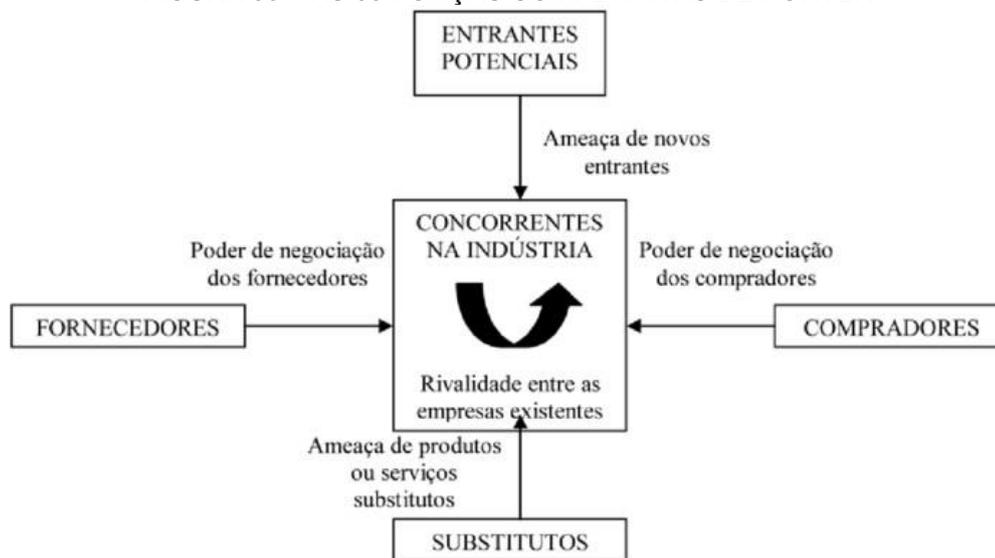
1.4.5 Cinco forças competitivas de Porter

Desenvolvida pelo economista Michael Porter em 1979, esta análise tem o objetivo de apresentar uma visão mais abrangente do contexto competitivo em que o negócio está inserido, auxiliando na compreensão de como a concorrência e a lucratividade se comportam em determinado segmento.

Segundo Porter (1996), as cinco forças estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das cinco forças competitivas são: entradas de novos concorrentes, ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, e rivalidade entre os atuais concorrentes, conforme ilustra a figura 03.

Porter (1996), ainda afirma que dentro de um mercado competitivo, a intensidade dessas forças, enquanto conjunto, determinará as perspectivas de lucratividade do negócio, contudo a formulação estratégica deve considerar principalmente as forças que se tornam mais relevantes, e, portanto, possuem maior impacto no mercado.

FIGURA 03 – AS 05 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER



Fonte: www.researchgate.net

É importante ressaltar que na concepção desta análise, Porter (1996) focaliza o contexto competitivo das indústrias, devido à realidade produtiva da sua época, porém pode ser amplamente utilizada em qualquer tipologia de negócio, visto a sua cobertura conceitual quanto aos fatores ambientais, conforme acredita Oliveira (2001), o qual salienta que este modelo descreve os fatores que irão influenciar uma empresa, identificando como e porque a estratégia competitiva representa uma situação de posicionamento da empresa, maximizando sua capacidade financeira, estrutural e negocial, de forma a diferenciá-la de seus concorrentes.

1.4.6 Matriz BCG

Criada em meados dos anos 60, por Alan J. Zakon, executivo da empresa de consultoria em planejamento estratégico Boston Consulting Group (BCG), e por William W. Womack, da Mead Corporation, empresa do ramo de papel, a Matriz Crescimento-Participação tem como principal objetivo analisar os produtos e

serviços de uma empresa relacionando-os com sua participação no determinado mercado, como também visualizar de forma clara a importância e o impacto de cada item para a empresa, possibilitando administrar com eficiência tais recursos, além de gerar melhor fluxo financeiro e investimentos mais assertivos.

Conforme Kotler (2000), a matriz BCG é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial de mercado, com foco em uma melhor distribuição dos recursos nas diversas unidades estratégicas do negócio.

A matriz BCG, figura 04, é composta por quatro quadrantes que demonstram as principais divisões de produtos e serviços ofertados pelo negócio, conforme suas participações e características atuais; ponto de interrogação, vaca leiteira, estrela e abacaxi.

Ainda segundo Kotler (2000), a Matriz BCG apresenta, em seu eixo vertical, a taxa de crescimento anual do produto no mercado, e no eixo horizontal, a participação relativa do produto no mercado. Ou seja, tanto a taxa de crescimento anual como a participação relativa no mercado são divididas em alta e baixa, permitindo rápida interpretação inicial, como também fácil elaboração pelas empresas.



Fonte: www.planejamenteja.blogspot.com

- Estrelas são produtos com alta participação em mercado de alto crescimento, são produtos líderes em um mercado de alta concorrência, exige grandes investimentos resultando em altos custos.
- Vacas Leiteiras são produtos com alta participação em mercado consolidado e de baixo crescimento, permitindo bons lucros e geração de caixa para a empresa.
- Abacaxis são produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento, gerando baixos lucros ou até mesmo prejuízos.
- Pontos de interrogação são produtos que operam em mercados de alto crescimento, exigindo grandes investimentos, porém ainda não possuem participações relevantes no mercado.

1.4.7 Análise de investimentos

Para qualquer novo projeto de negócio, a decisão mais importante a ser tomada é, se ele será realizado ou não. Esta decisão em hipótese alguma deve ser tomada sob circunstâncias de pressão ou emotivas, mas sim amparada em resultados e projeções financeiras, capazes de concluir se tal negócio é ou não viável.

Segundo Megliorini & Vallim (2009), a análise de investimento é a forma de antecipar os resultados, através de estimativas.

Assim, através dessas estimativas e projeções, é possível analisar o fluxo de caixa e demonstrativos de resultados futuros, com o objetivo de verificar se tal negócio será lucrativo, e caso seja, compará-lo a outras alternativas no mercado.

Assaf Neto (2009), explica que os métodos quantitativos de análise econômica de investimentos podem ser classificados em dois grandes grupos: os que levam em conta o valor do dinheiro no tempo e os que consideram essa variação por meio do critério do fluxo de caixa descontado.

Para Degen (2009), é possível fazer uma avaliação de investimento através dos seguintes indicadores: Tempo para a Recuperação dos Investimentos (TRI) ou Payback (PB), o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR), sendo que neste trabalho será utilizado o Ponto de Equilíbrio (PE), Taxa Interna de Retorno (TIR), Payback (PB), Valor Presente Líquido (VPL) e Margem Líquida (ML).

- Ponto de Equilíbrio (PE) - Cálculo capaz de determinar qual o faturamento mínimo necessário para cobrir os gastos fixos de um determinado período.
- Taxa Interna de Retorno (TIR) - Indicador de viabilidade financeira que informa qual será o ganho percentual do negócio em relação a um período específico.
- Payback (PB) - Indicador financeiro que aponta o tempo necessário para que o investimento seja recuperado, através da divisão do investimento inicial pelo fluxo de caixa médio.
- Valor Presente Líquido (VPL) - Instrumento que traz todo fluxo de caixa para a data atual, descontando a taxa mínima de atratividade (TMA), sendo possível concluir se o valor do investimento ficará acima ou abaixo do esperado, utilizando a própria TMA como referência.
- Margem Líquida (ML) - Indicador financeiro que calcula a porcentagem de lucro em relação às receitas de um negócio, através da divisão do lucro líquido pela receita líquida, após todos os tributos serem deduzidos.

2. PLANO DE NEGÓCIO

2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O Empório Mendoza será um comércio de varejo alimentar, o qual estará instalado em Curitiba, no Paraná, e, portanto, atuará na cidade e em toda sua região metropolitana. O foco do negócio será a comercialização de produtos importados, através de importações diretas da Argentina, sendo esta sua principal característica.

A Empresa se estabelecerá como sociedade limitada, visto que tal sociedade será formada por dois sócios, João Enrique Ribeiro e Valdecir Correia da Silva, os quais dividirão os setores gerenciais, como o administrativo, operacional, marketing, financeiro, e inclusive a função de atendimento aos consumidores, não havendo a necessidade da contratação de mão de obra.

O conjunto de produtos comercializados no empório, serão vinhos, cervejas, refrigerantes, licores, ervas mate, snacks, molhos, condimentos, doces de leite, alfajores, e doces diversos, todos importados da Argentina. Através de um processo de importação bem definido, o fornecedor enviará a mercadoria até um estoque compartilhado na cidade argentina Puerto Iguazú, que faz fronteira com a brasileira Foz do Iguaçu, e após esta etapa, a mercadoria será nacionalizada e enviada a Curitiba.

A oportunidade identificada no negócio e no setor de varejo alimentar, é a inexistência de um estabelecimento exclusivo de produtos argentinos, que pode vir a se tornar uma referência na região para produtos dessa nacionalidade. Alinhada a isso, os benefícios oferecidos pelos acordos no Mercosul, o clima e a cultura da região de atuação semelhantes à Argentina, além do novo comportamento consumidor voltados a mercados específicos, proporcionam fatores relevantes para que o negócio tenha sucesso em sua proposta de valor.

Sabe-se que a concorrência neste setor é muito grande, e a margem líquida dos negócios de varejo alimentar são baixas, porém os sócios acreditam que a proposta de comercializar produtos importados, alinhados à exclusividade desses na região de atuação, será um diferencial competitivo capaz de reduzir a associação comparativa com produtos nacionais semelhantes ou substitutos. Além disso, toda

estrutura física será elaborada para que esta diferenciação com os demais concorrentes fique ainda mais clara e evidenciada ao consumidor final.

Os objetivos principais do negócio nos 05 primeiros anos são, oferecer produtos exclusivos de qualidade, através de um ambiente temático propício, e atendimento capacitado, capazes de gerar valor agregado e fidelizar clientes, proporcionando resultados financeiros satisfatórios, além de engajamento e crescimento do negócio em toda sua região de atuação.

O capital social, dividido entre os sócios, será de R\$132.278,85, a fim de cobrir os gastos pré-operacionais, como adequação do espaço físico, móveis e equipamentos, e os gastos relativos ao capital de giro do negócio, como o estoque inicial e o caixa mínimo operacional.

Com relação às projeções financeiras, estima-se que a empresa levará ao menos 03 anos para que o investimento inicial seja retornado, contudo, considerando a disponibilidade em caixa de R\$ 45.789,75, referente ao caixa mínimo, e as projeções de receitas para os próximos 05 anos, em um cenário realista, não haverá necessidade de captação de empréstimo para o funcionamento das operações do negócio.

2.2 NATUREZA JURÍDICA E TRIBUTÁRIA

2.2.1 Estrutura jurídica

A estrutura jurídica utilizada no Empório Mendoza é a de sociedade empresarial de responsabilidade limitada, pois será formada por duas ou mais pessoas, todas naturais e com capital social dividido, contribuindo com bens e serviços para a atividade econômica, e da partilha dos resultados entre si, conforme o artigo 981 do código civil brasileiro através da lei 10.406/02. Assim a responsabilidade de cada sócio é limitada em relação à quantidade de cotas que cada um possui, sendo estas cotas distribuídas em 50% para cada um dos 02 sócios, conforme demonstra a tabela 01.

TABELA 01 – PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA DO EMPÓRIO MENDOZA

SÓCIO	PARTICIPAÇÃO	CAPITAL SOCIAL
João Enrique Ribeiro	50%	R\$ 66.139,43
Valdecir Correia da Silva Junior	50%	R\$ 66.139,42
		R\$ 132.278,85

Fonte: Elaborado pelos autores

2.2.2 Enquadramento tributário

O Empório Mendoza, devido a sua projeção de faturamento bruto anual estar entre R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), classificado como uma empresa de pequeno porte (EPP), será optante pelo Simples Nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Além disso, o Simples Nacional possui um sistema de arrecadação diferente dos outros regimes, onde a alíquota utilizada será definida conforme a faixa de receita bruta, conforme tabela 02.

TABELA 02 – TABELA SIMPLES NACIONAL 2022

Faixa	Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	Valor a deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até R\$180.000	4,00%	0
2ª Faixa	De R\$180.000,01 a R\$360.000,00	7,30%	R\$ 5.940,00
3ª Faixa	De R\$360.000,01 a R\$720.000,00	9,50%	R\$ 13.860,00
4ª Faixa	De R\$720.000,01 a R\$1.800.000,00	10,70%	R\$ 22.500,00
5ª Faixa	De R\$1.800.000,01 a R\$3.600.000,00	14,30%	R\$ 87.300,00
6ª Faixa	De R\$3.600.000,01 a R\$4.800.000,00	19,00%	R\$ 378.000,00

Fonte: Receita Federal

Lembrando que, por ser um varejo alimentar de produtos importados argentinos, o Imposto de Importação será adicionado como tributo, onde as alíquotas para cada produto estarão de acordo com a TEC (tarifa externa comum)

em vigor, e em alguns casos a aplicação de preferências tributárias será utilizada, mediante certificado de origem.

2.3 ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Dornelas (2001), citado no referencial teórico, a função da análise mercadológica em um plano de negócio é possibilitar o entendimento do mercado consumidor em que o negócio será inserido, desde informações básicas como localização, concorrentes, fornecedores, etc., até fatores mais complexos que necessitam de pesquisas e estudos mais profundos, como o comportamento de compra e hábitos dos consumidores.

Para esta análise de mercado, foram realizadas pesquisas de dados primários, caracterizadas por serem obtidas através de entrevistas, formulários e observações, onde elaborou-se um questionário estruturado com 08 perguntas para a caracterização do respondente e seus respectivos comportamentos. Também houveram visitas em concorrentes pontuais, com o objetivo de analisar fatores relevantes de oferta, como atendimento, preços, diferenciais, etc.

Já na pesquisa de dados secundários, que se caracteriza por informações existentes, foram analisados os fatores relevantes da região de atuação e do setor, como população, clima, economia e concorrentes, através de livros, revistas, periódicos, relatórios, etc. Quanto aos fornecedores, preços, disponibilidade, formas de pagamento e condições de entrega, as informações foram obtidas através de contatos diretos por meio de e-mail, ligações e whatsapp.

2.3.1 Estudo do setor

O enquadramento setorial de um negócio se dá basicamente pelo objetivo principal da sua atividade, onde nesse caso estará posicionado como varejo, que é toda e qualquer atividade que faz parte do processo de venda de produtos e serviços destinados a atender uma necessidade pessoal do consumidor final. Ou seja, em um sistema de distribuição, o varejo é responsável por estar entre o produtor e o consumidor, sendo o agente comercial necessário para que a cadeia de suprimentos chegue até o cliente final. Inclusive, de acordo com dados das Contas Nacionais Trimestrais (CNT), disponibilizadas no site do IBGE, em 2020 o varejo foi

responsável por 11,74% do PIB brasileiro, conforme demonstra tabela 03, possuindo participação maior que setores importantes da economia, como a indústria de transformação com 9,66%, e agropecuária com 5,89%.

TABELA 03 – COMPOSIÇÃO DO PIB BRASIL EM 2020

COMPOSIÇÃO DO PIB BRASIL - 2020	
Serviços	62,80%
comércio varejista	11,74%
transporte, armazenagem e correio	3,69%
informação e comunicação	3,03%
atividades financeiras, de seguros e relacionados	6,10%
atividades imobiliárias	8,82%
outras atividades de serviços	13,94%
adm., defesa, saúde e educação públicas e SS	15,48%
Indústria	17,70%
indústrias extrativas	2,60%
indústrias de transformação	9,66%
eletricidade, gás, água, esgoto, e gestão de resíduos	2,54%
construção	2,89%
Agropecuária	5,89%
Impostos	13,61%
PIB 2020	100,00%

Fonte: CNT, dados de 2020

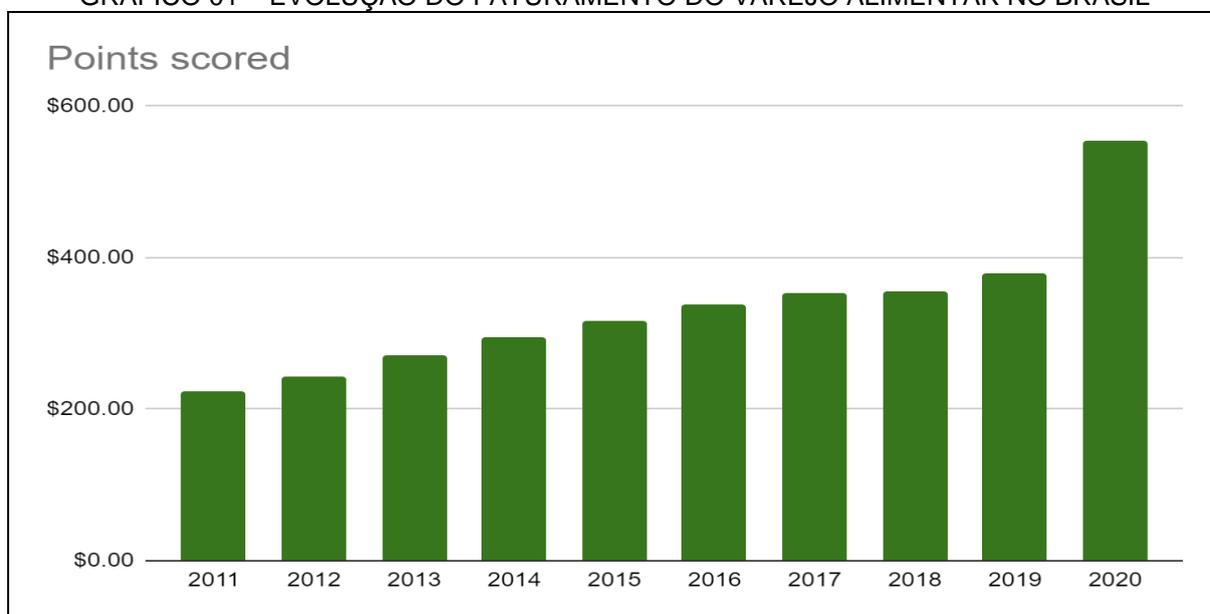
Com o objetivo de ser um intermediário em relação à alimentos, o varejo alimentício é um dos mais importantes setores de uma economia, pois tem a importante função de abastecer a sociedade. Assim, para alguns especialistas como Juracy Parente (2000), o varejo alimentar é capaz de atender de forma efetiva a população conforme suas necessidades e suas exigências, através de seus diversos modelos como bares, açougues, padarias, mercearias, empórios, lojas de conveniência, mini-mercados, mercados de bairro, supermercados compactos e convencionais, hipermercados, redes atacadistas, etc.

No cenário brasileiro, o varejo alimentício caracteriza-se pelo domínio de grandes redes nacionais e internacionais de supermercados, como Carrefour, Grupo Pão de Açúcar, Walmart, etc., acompanhadas de perto por consolidadas redes regionais, como Condor, Angeloni, Giassi, etc., que por vezes chegam a dominar sua região de atuação, além disso os atacarejos estão cada vez mais presentes, principalmente em capitais, gerando grande impacto no consumo dessas regiões.

Outra forte característica do mercado nacional são os minimercados, mercearias e mercados de bairros, que por conta dos espaços menores que necessitam, estão ainda mais próximos do cliente final, proporcionando comodidade e agilidade no dia a dia.

Segundo levantamento realizado pela NielsenIQ, exclusivamente para a revista SuperHiper, da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 2020 o varejo alimentar no Brasil contribuiu com 7,5% para o PIB nacional, através dos expressivos R\$ 554 bilhões de faturamento em todos os formatos de distribuição do setor (supermercados, atacarejos, minimercados, mercearias, etc.), um valor acima do esperado que pode ser explicado devido a necessidade quase que vital em desenvolver soluções, como o e-commerce, para a nova realidade e comportamento do brasileiro, que surgiram durante e após a pandemia do coronavírus. Ainda com base nos dados levantados para a revista SuperHiper, o setor gera cerca de 3 milhões de empregos, e possui mais de 90.000 pontos de vendas legalizados em todo território nacional. Uma informação relevante sobre o setor, é que apesar das dificuldades geradas pela inflação, forte barganha de fornecedores, logísticas complexas e margens líquidas reduzidas (média entre 10% a 20%), o varejo alimentar no Brasil cresceu de forma consistente nos últimos 20 anos, variando entre 6 e 10%, conforme gráfico apresentado no gráfico 01.

GRÁFICO 01 – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DO VAREJO ALIMENTAR NO BRASIL



Fonte: Revista SuperHiper

Especificamente no Paraná, os últimos anos confirmaram um mercado forte e resiliente, os dados levantados pela NielsenIQ, para a revista SuperHiper, apontam a 4ª posição no ranking nacional, onde os R\$ 36 bilhões de receitas em 2020, equivalem 9,9% de todo o varejo alimentar brasileiro. Além disso, o Paraná conta com 30 empresas entre as 500 maiores, sendo o grupo Muffato o 4º entre as maiores do Brasil, conforme aponta o ranking ABRAS divulgado no início de 2021.

No cenário pós pandemia, o setor de varejo alimentar do Brasil rumou para novas tendências com foco principalmente em tecnologia e exclusividade, diferente das tendências das últimas décadas que estavam focadas no aumento da força dos players regionais e no desenvolvimento dos atacarejos. Aliás, em uma análise básica, os atacarejos deixaram de ser tendências para ser realidades, gerando grande impacto na distribuição do *share* no mercado atual.

Porém com a pandemia do coronavírus, percebeu-se o crescimento de um novo comportamento nas áreas urbanas, onde o consumidor demonstra maior atenção e importância a sua segurança sanitária e ao conforto. Isto é, prefere visitar locais com menor fluxo de pessoas e não tem interesse em se deslocar muito para acessar um comércio, fomentando o e-commerce e o delivery. Assim, nota-se uma tendência às lojas mais compactas e com propostas de valor exclusivas, unidades express de grandes redes, e aos aplicativos de delivery.

2.3.2 Estudo da região de atuação

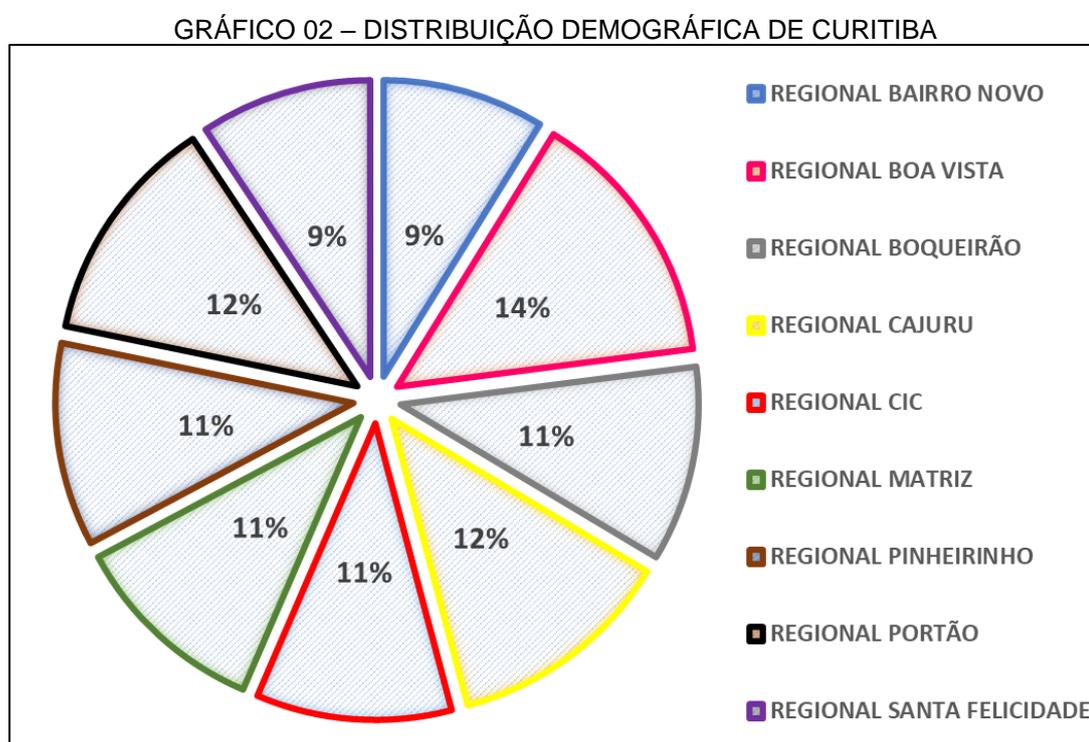
Reconhecida internacionalmente como uma cidade modelo de mobilidade, urbanismo e sustentabilidade, Curitiba conta com características que promovem conforto e comodidade à sua população, além do expressivo desenvolvimento econômico na região, tornando-se um destino cobiçado por quem deseja grandes centros para fazer negócios e possuir elevada qualidade de vida.

Conhecida como a capital mais fria do Brasil, o clima de Curitiba é o subtropical úmido, com verões mornos e invernos mais frio que a maioria das cidades brasileiras, sendo a temperatura média anual 18°C, alcançando facilmente os 10°C no inverno e dificilmente ultrapassando 30°C nos dias mais quentes. A divisão de gêneros é relativamente igualitária entre homens e mulheres, com maior volume populacional no grupo de 20 a 40 anos de idade, além disso 80% dos

habitantes se consideram católicos ou evangélicos, conforme censo do IBGE de 2010.

Atualmente, segundo estimativa do IBGE para 2021, a capital do estado do Paraná possui quase 2 milhões de habitantes, sendo a segunda maior cidade da região Sul e a oitava maior do Brasil, além de uma área territorial de 434,892 km², o que resulta uma densidade demográfica de pouco mais de 4.300 habitantes por km².

A regional mais populosa é a do Boa Vista, que compreende os bairros Santa Cândida, Bacacheri, Pilarzinho, Boa Vista, Bairro Alto, entre outros. As regionais do Cajuru (Jardim das Américas, Cajuru, Uberaba, etc.) e do Portão (Água Verde, Fazendinha, Portão, etc.) também possuem destaque com 12% cada. Já as regionais de Santa Felicidade e do Bairro Novo são as que possuem menos habitantes, com 09% cada uma, conforme representação no gráfico 02.

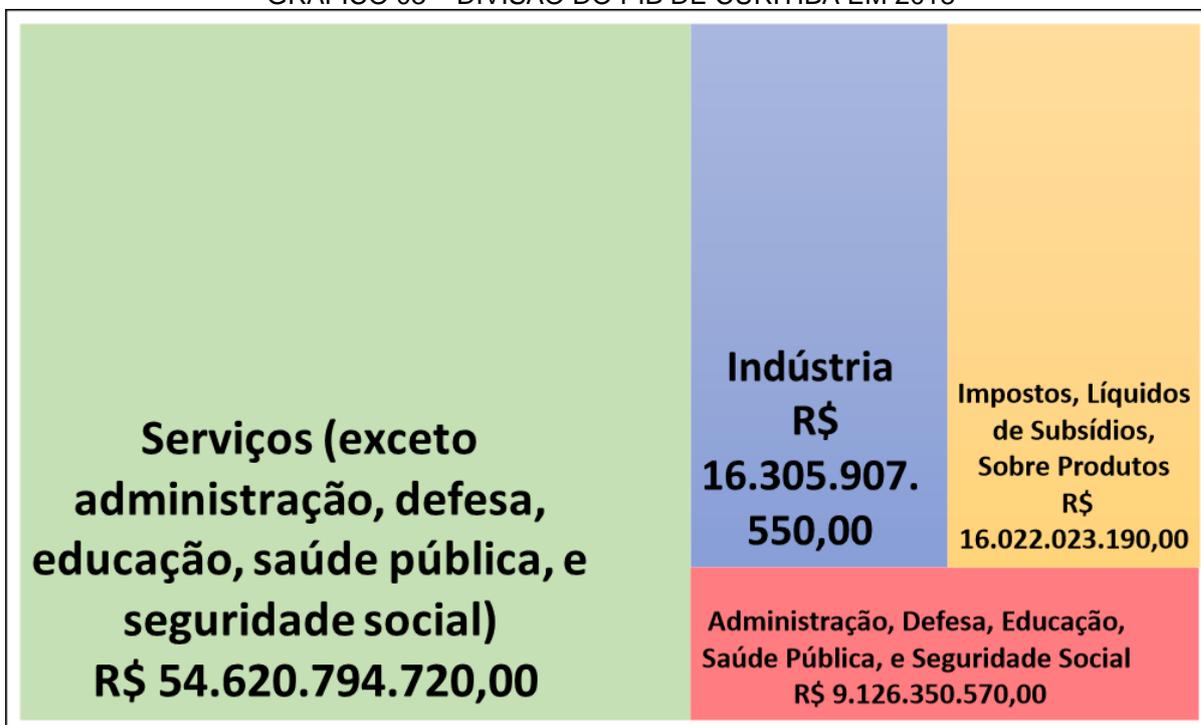


Fonte: IPPUC

Em relação aos seus indicadores econômicos, o PIB de Curitiba em 2019, último dado revisado pelo IBGE, foi de R\$ 96.088.148.890,00, alta de 10,25% em relação ao PIB revisado de 2018, com o PIB per capita R\$ 49.706,64. O setor de Serviços é o principal setor econômico da cidade com R\$ 54,6 bi, o que representa 56% do PIB, seguido pela Indústria com R\$ 16,3 bi, representando 16,9%, conforme

apresentado no gráfico 03. Inclusive, mais de R\$ 5 bi do PIB, em torno de 30% da produção industrial curitibana, foram oriundas de exportações, tendo Argentina, Peru, Chile, China e Estados Unidos como os principais destinos consumidores.

GRÁFICO 03 – DIVISÃO DO PIB DE CURITIBA EM 2018



Fonte: IBGE, dados revisados 2019

Segundo último censo do IBGE em 2010, Curitiba possui um dos melhores parâmetros de qualidade de vida do Brasil e do Mundo, com o IDH de 0,823, classificado como alto pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNDU), está à frente de países europeus como Turquia (0,820), Bulgária (0,816) e Ucrânia 0,779, como também, acima da média nacional que é de 0,765 (Brasil). Este expressivo resultado é reflexo, dentre vários componentes dos excelentes aspectos educacionais de Curitiba, onde a taxa de escolarização entre pessoas de 6 a 14 anos de idade é de 97,6%, maior que São Paulo (96%), Rio de Janeiro (96,6%) e Brasília (97,5%), as três maiores cidades do País. Além disso, Curitiba possui 61 Instituições de Ensino Superior, entre universidades, centros universitários, faculdades e Instituto Federal, totalizando mais de 124 mil estudantes de ensino superior, o que significa que 7 a cada 100 habitantes são universitários, segundo censo da educação superior divulgado pelo Ministério da Educação.

Quanto ao salário médio dos trabalhadores formais, em 2019 obteve-se a média de 3,8 salários mínimos, a maior do estado do Paraná e a 32º do Brasil, sendo Batel, Água Verde, Juvevê, Bigorrrilho, Cabral e Jardim Social os bairros com maior concentração de renda da Cidade.

Com estes indicadores e aspectos que beneficiam o desenvolvimento da cidade, Curitiba sempre esteve em foco através dos inúmeros prêmios nacionais e internacionais, como no início dos anos 90, considerada uma das três melhores cidades para se viver no mundo ao lado de Roma e São Francisco. Ainda na década de 90, a cidade começou a ser reconhecida mundialmente por sua educação sustentável e ações ecológicas, como o prêmio de "consciência ecológica" entregue na EXPO-90 em Osaka, e o prêmio Green City Index em 2010, como a "cidade mais verde e sustentável da América Latina", sendo que neste mesmo ano recebeu o Globe Award Sustainable City, pelo Global Forum na Suécia, como a "cidade mais sustentável do mundo".

A partir dos anos 2000, com a expansão da internet, Curitiba iniciou um importante e relevante crescimento na área. Em 2014 foi considerada a "cidade mais digital do Brasil" pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD), já em 2018 ganhou o prêmio de "cidade mais conectada e inteligente do Brasil", sendo reconhecida em 2021 como a "cidade mais empreendedora do Brasil", e a "cidade mais inteligente da América Latina", pelo Connected Smart Cities,

Esses reconhecimentos e crescimento digital transformaram Curitiba em um grande centro para empreendedores, o que possibilitou estar entre as melhores cidades do mundo para se fazer negócios. Inclusive, reforçando seu celeiro empreendedor, existem mais de 115 mil empresas em Curitiba, o que representa 1 empresa para cada 16,5 habitantes, média superior à média de São Paulo, (1 empresa para cada 18,8 habitantes), e Rio de Janeiro (1 empresa para cada 30,3 habitantes).

Curitiba, também é uma das cidades que mais recebeu (italianos, poloneses, ucranianos, portugueses, etc) e recebe grupos de imigrantes, traduzindo em uma população de cultura eclética com sentimentos empáticos e amigáveis ao estrangeiro. Segundo último censo do IBGE, em 2010, a cidade abrigava mais de 13 mil estrangeiros, sendo que este número provavelmente é maior devido ao movimento migratório ocorrido após aquele ano, sobretudo oriundo da Venezuela, Haiti e outros países latinos, mostrando o quanto a cidade é uma referência e

destino na escolha dos imigrantes, seja por sua história e economia ou por todos outros fatores que a caracterizam como cidade modelo.

2.3.3 Estudo dos clientes

Com o objetivo de identificar a demanda e posteriormente elaborar estratégias de oferta, realizou-se uma pesquisa quantitativa de campo, a fim de compreender a população local e seus comportamentos. Para isso, foi utilizada a ferramenta Google Formulários, onde elaborou-se um questionário estruturado com 08 perguntas focadas na caracterização do respondente e em alguns aspectos relevantes para o plano de negócio, sendo esse questionário enviado inicialmente para todos os contatos diretos dos integrantes da equipe, e posteriormente repassados a novos contatos por estes respondentes, possibilitando assim atingir de forma aleatória diferentes perfis de indivíduo.

Como definição da quantidade ideal de respostas, foi utilizado a calculadora de tamanho de amostra do site *surveymonkey*, que define a amostragem através do tamanho da população, margem de erro, o desvio padrão entre determinada proporção, e a média, conforme figura 05.

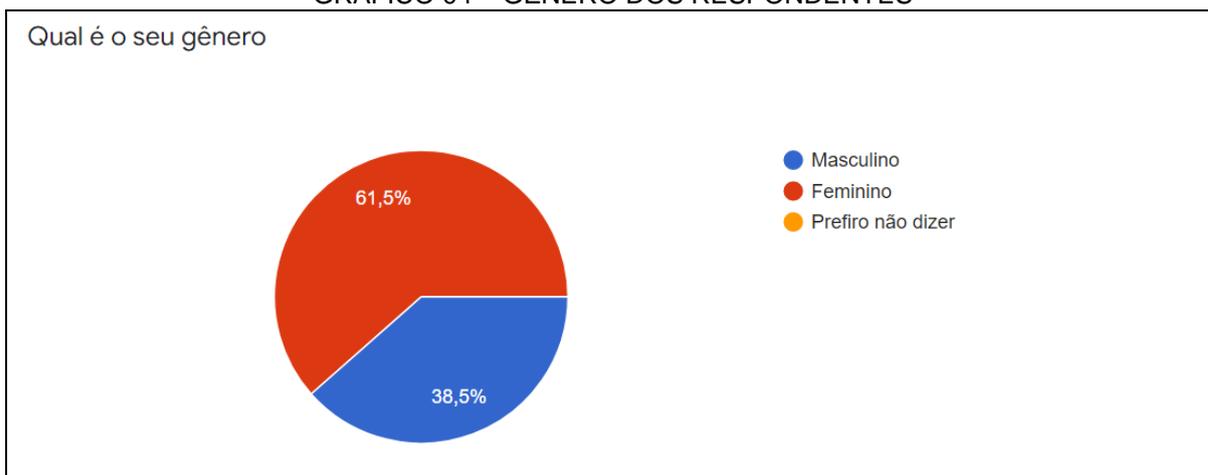
FIGURA 05 – FÓRMULA PARA DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Fonte: www.surveymonkey.com

Assim, com base na população de 1.693.726 pessoas, estimada para Curitiba em 2021 pelo IBGE, o tamanho da amostra, equivalente a 90% de confiabilidade e 5% de margem de erro, é de 273 respondentes, contudo a equipe conseguiu atingir um total de 302 respostas, 29 acima do necessário, o que confere ainda mais precisão aos resultados.

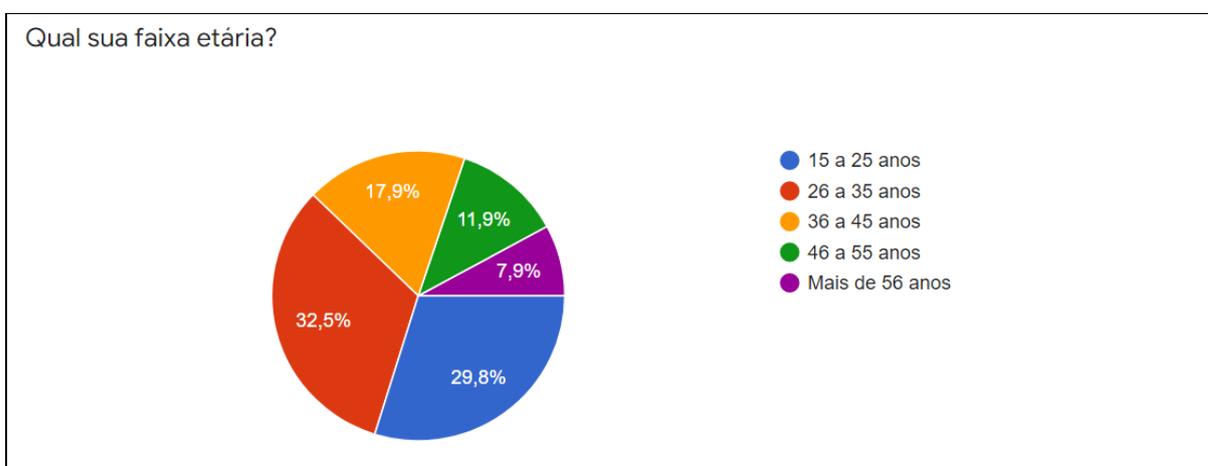
GRÁFICO 04 – GÊNERO DOS RESPONDENTES



Fonte: Elaborado pelos autores

As duas primeiras perguntas, integram a parte do questionário que tem o objetivo de caracterização básica do respondente, onde 61,5% responderam ser do gênero feminino e 38,5% do gênero masculino, demonstradas no gráfico 04. Destas pessoas, 32,5% possuem idade entre 26 e 35 anos, 29,8% com idade entre 15 e 25 anos, 17,9% possuem idade entre 36 e 45 anos, 11,9% responderam ter entre 46 e 55 anos, e por último, 7,9% dos indivíduos que responderam possuir faixa etária com mais 56 anos, totalizando 302 pessoas, conforme gráfico 05.

GRÁFICO 05 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES



Fonte: Elaborado pelos autores

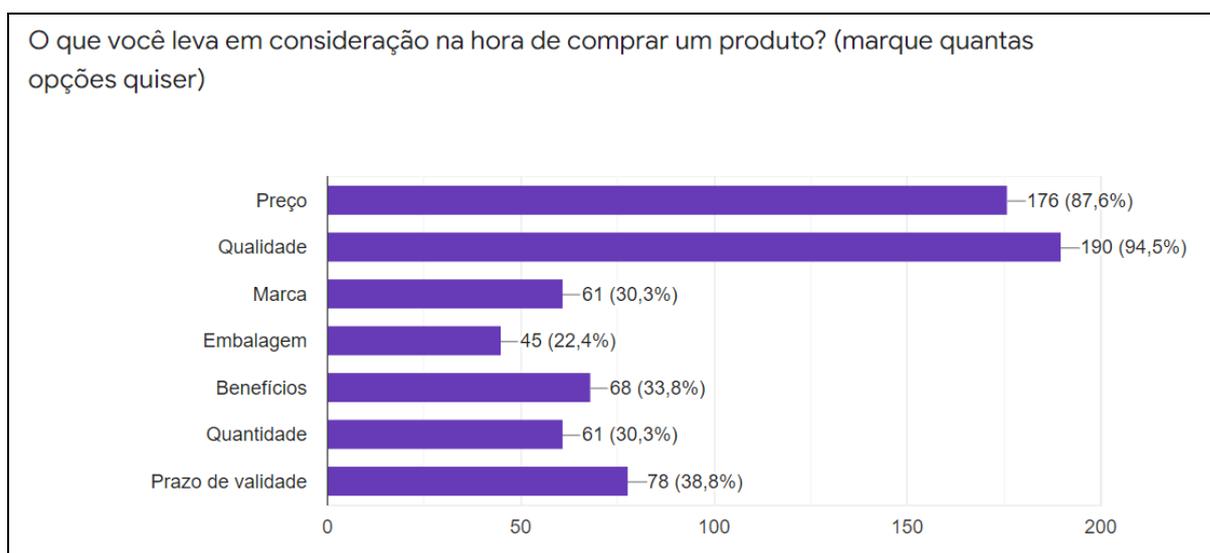
Nota-se um grande volume com idade entre 15 e 35 anos, representando juntos mais de 60% dos respondentes, onde, se adicionado os representantes com faixa etária entre 36 e 45 anos, pode-se afirmar que 80,2% são indivíduos com até 45 anos, e somente 19,8% possuem idade superior a 45 anos de idade. Reflexo

muito próximo da distribuição etária de Curitiba estimada pelo IBGE, onde 80% da população possuem até 49 anos de idade, e 20% representam habitantes com 50 anos ou mais.

Nas próximas perguntas, foram permitidas assinalar mais de 01 opção como respostas, a fim de compreender os comportamentos dos respondentes, e identificar características gerais relacionadas ao consumo de alimentos e bebidas.

Conforme gráfico da gráfico 06, para 190 pessoas a qualidade é o principal fator determinante na hora de comprar um produto, seguido pelo preço com 176 indicações. Em 3º lugar, com menos da metade do principal fator, é o prazo de validade, e logo na sequência os benefícios oferecidos pelo produto. A surpresa foi a 5º posição do fator marca com apenas 61 respostas, o mesmo número de indicações do fator quantidade. Por último e também de forma surpreendente, a embalagem foi citada apenas 45 vezes como fator que é levado em consideração no momento da compra de um produto.

GRÁFICO 06 – FATORES RELEVANTES PARA AQUISIÇÃO DE UM PRODUTO



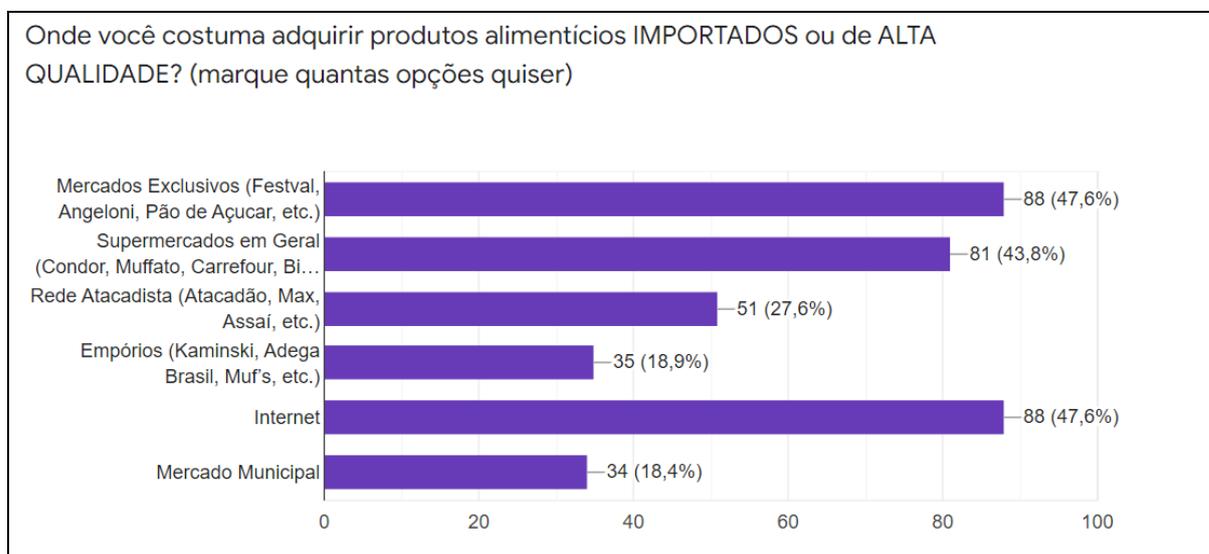
Fonte: Elaborado pelos autores

Isso permite analisar que os fatores ideais para o sucesso de um produto em Curitiba são qualidade e preço competitivo, sendo que, outros fatores que integram o conjunto de marketing, como embalagem e marca, não são tão relevantes na escolha do consumidor. Talvez o crescimento recente de compras online, seja possível explicar a indiferença da maioria dos consumidores em relação à

embalagem do produto, visto que no momento da compra, dificilmente a embalagem estará disponível no site.

Aliás, a maioria dos respondentes indicaram a internet como principal o local que costumam adquirir produtos alimentícios importados e de alta qualidade, tornando-se a opção com mais escolhas, junto com os mercados exclusivos como Festival, Angeloni e Pão de Açúcar, todos com 88 apontamentos. Em segundo plano, estão os supermercados em geral como Condor, Muffato, Carrefour, etc., seguidos pelas redes atacadistas como Atacadão, Max Atacadista, Assaí, etc. Nas últimas posições ficaram os empórios com apenas 35 apontamentos, e o Mercado Municipal com 34 seleções, ambos locais considerados especializados em produtos importados e de alta qualidade, mas que impressionantemente foram os com menores apontamentos entre os respondentes, conforme apresenta o gráfico 07.

GRÁFICO 07 – PRINCIPAIS LOCAIS PARA AQUISIÇÃO DE UM PRODUTO IMPORTADO



Fonte: Elaborado pelos autores

O que se percebe é que a população de Curitiba em geral não possui um comportamento de consumir artigos alimentícios importados ou de alta qualidade considerando sua exclusividade, sendo o consumo desses tipos de produtos quase que indiferente à população e por isso é frequentemente adquirido em mercados junto com os demais produtos necessários para a sua subsistência, prevalecendo apenas a qualidade e o custo competitivo como fatores determinantes. Entre muitas respostas que podem explicar esse comportamento, é possível considerar a falta

informação no mercado, desde a localização destes comércios na região até a desmistificação de que o produto importado é excessivamente caro.

Sendo mais específico quanto ao consumo dos respondentes, a quinta pergunta do questionário, ilustrada no gráfico 08, teve o objetivo de entender o consumo médio mensal de determinadas categorias de alimentos, além de servir como a principal base para a elaboração estratégica do negócio. Na categoria vinhos, 106 afirmaram que não consomem este produto, o mesmo número de pessoas que consomem até R\$200,00, 15 responderam que consomem entre R\$200,00 a R\$500,00, e apenas 02 pessoas afirmaram que seu consumo médio mensal de vinho é superior a R\$500,00. Sobre cervejas, 104 responderam não haver consumo médio desse produto no mês, porém 99 pessoas afirmaram consomem até R\$200,00 em cervejas por mês, 20 responderam consumir entre R\$200,00 a R\$500,00, e 06 afirmaram que consomem mais de R\$500,00 mensais. A categoria com menos consumidores foi a de licores, onde 188 pessoas afirmaram não consumir este produto mensalmente, sendo 29 respostas para o consumo médio até R\$200,00, e apenas 04 selecionaram o consumo entre R\$200,00 a R\$500,00 mensais. O consumo médio de licores acima de R\$500,00 mensais, não foi selecionado por nenhum respondente. A última categoria onde a maioria dos respondentes não consomem os produtos, é a erva mate, onde 163 afirmaram não possuir consumo médio mensal, 56 responderam consumir até R\$200,00, e apenas 03 pessoas consomem entre R\$200,00 e R\$500,00. Igualmente aos licores, esta categoria não teve indivíduos que consomem acima de R\$500,00 em média mensal.

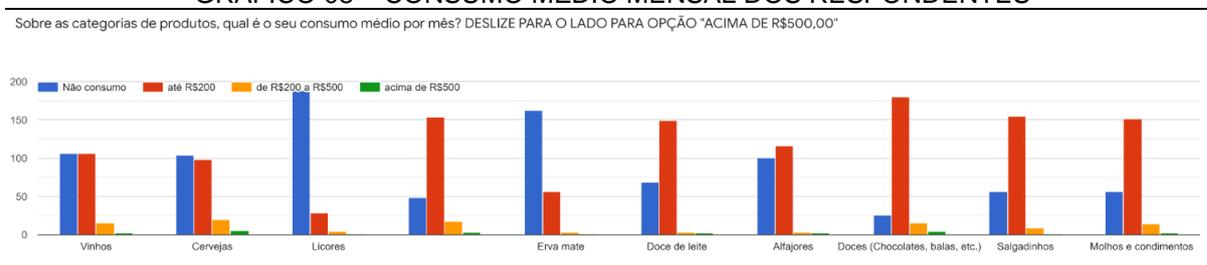
Nas categorias onde a minoria representa os que não possuem consumo médio, 154 afirmaram consumir bebidas não alcoólicas (refrigerante, sucos, etc.) até R\$200,00 por mês, contra 49 pessoas que informaram não possuir consumo médio desse tipo de produto, além disso, 18 consomem entre R\$200,00 a R\$500,00, e 03 assinalaram consumir mais de R\$500,00 em média por mês de bebidas não alcoólicas como refrigerantes e sucos. Doce de leite também foi uma das categorias onde grande parte dos respondentes afirmaram haver um consumo mensal do produto, sendo 149 pessoas com consumo até R\$200,00, 03 entre R\$200 a R\$500,00, e 02 com consumo acima de R\$500,00. Da parte que informaram não possuir consumo médio mensal em doce de leite, o número foi 69. Contudo a categoria com menor números de pessoas sem nenhum consumo no mês é a de

doces em geral, como chocolates e balas, sendo 25 não consumidores e 199 consumidores, divididos nas seguintes faixas de consumo, 180 até R\$200,00, 15 entre R\$200,00 a R\$500,00, e 04 afirmando acima de R\$500,00 mensais. Já na categoria alfajores, 116 responderam consumir em média até R\$200,00, sendo que 101 pessoas afirmaram não consumir este produto no mês, outros 03 respondentes informaram que consomem entre R\$200,00 a R\$500,00, e apenas 02 assinalaram consumir acima de R\$500,00 mensais.

Lembrando que as categorias de erva mate, alfajores e doce de leite foram incluídas nesta seção devido a proposta do trabalho, que é a criação de um empório que comercializa exclusivamente produtos argentinos, sendo estes itens tradicionais na Argentina.

Quanto à categoria de salgadinhos e snacks, apenas 57 responderam não possuir consumo destes produtos no mês, sendo que 155 pessoas afirmaram que a média mensal é de até R\$200,00, e para 09 respondentes, o consumo fica entre R\$200,00 a R\$500,00. Não houve nenhuma seleção para o consumo acima de R\$500,00 em salgadinhos e snacks. Por fim, a categoria de molhos e condimentos também apontou maior quantidade no consumo médio mensal até R\$200,00, com 152 marcações, e 57 informando que não possuem consumo no mês. Já para 14 pessoas, a média está entre R\$200,00 a R\$500,00, e 02 respondentes afirmaram consumir mais de R\$500,00 mensalmente.

GRÁFICO 08 – CONSUMO MÉDIO MENSAL DOS RESPONDENTES



Fonte: Elaborado pelos autores

Seguindo o objetivo de compreender o comportamento consumista, alinhado a necessidade de percepção quanto aos interesses dos curitibanos em produtos argentinos, obteve-se os seguintes resultados, conforme demonstra o gráfico 09; 64,2% dos respondentes afirmaram ter interesse em vinhos, 64,9% em doces como chocolate e balas, 59,9% em alfajores e 53% em doce de leite, fechando os 04

produtos de maior interesse. Abaixo de 50%, 45% apontaram interesse em molhos e condimentos, 44% em cervejas, 30,5% em salgadinhos e 29,1% em bebidas não alcoólicas como refrigerantes e sucos. Por fim, as opções de menor interesse, 20,5% apontaram erva mate, 19,5% licores e 1,3% tabaco.

GRÁFICO 09 – CATEGORIAS DE INTERESSE DOS RESPONDENTES



Fonte: Elaborado pelos autores

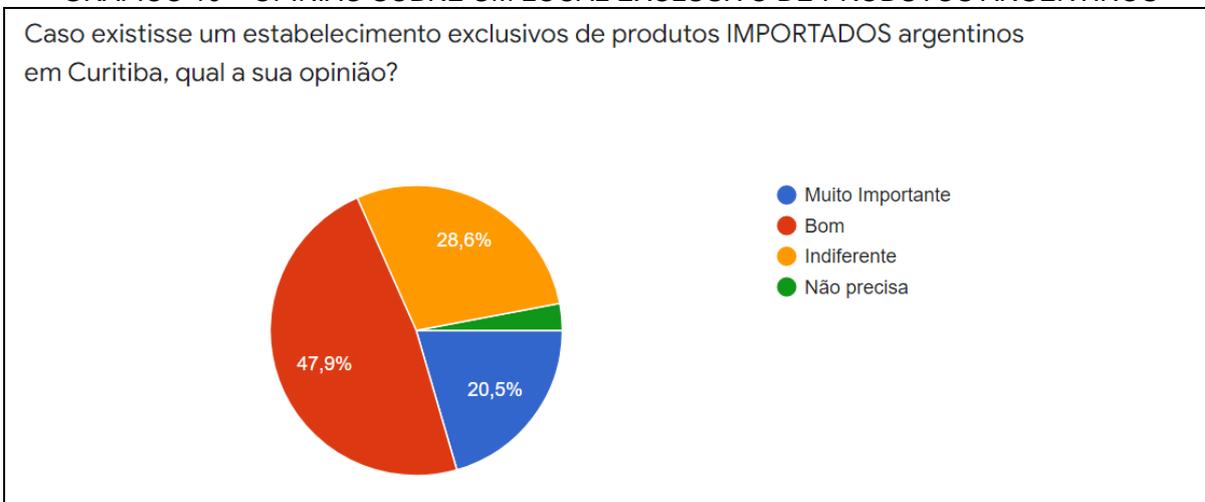
Fazendo uma análise desses dois últimos gráficos, comparando o consumo médio mensal e os interesses dos respondentes em relação aos produtos, percebe-se que os produtos conhecidamente culturais na Argentina, como o doce de leite e alfajores, já são consumidos frequentemente pelos curitibanos, sendo que, através do grande interesse da população, é correto afirmar que Curitiba possui um bom mercado consumidor desses produtos, e, portanto, pode ser bem explorado.

Em relação às cervejas, notou-se que a porcentagem de consumo médio mensal e a porcentagem de interessados são praticamente as mesmas, próximo de 50%, isso sugere que os consumidores desses produtos são os mesmos que responderam ter interesse. Igualmente, os consumidores de erva-mate parecem ser os mesmos que responderam ter interesse no respectivo produto argentino, mesmo que em menor quantidade, em torno de 20%. Ou seja, tanto os cervejeiros como os consumidores de erva-mate, são pessoas que além de consumir frequentemente procuram conhecer outras opções, colocando a cerveja e a erva-mate como parte do seu estilo de vida.

A surpresa positiva ficou por conta dos vinhos, apontado como um dos principais interesses dos respondentes, mesmo não possuindo tantos adeptos ao consumo mensal. Dentre muitas teorias possíveis para explicar esse fenômeno, a falta de conhecimento da população sobre as peculiaridades do consumo de vinhos, talvez seja a mais adequada, visto que, mesmo não tendo o hábito de consumir, existe grande interesse da maioria das pessoas.

Não menos importante, compondo o conjunto de produtos com grande consumo e interesse da população, estão os molhos, e principalmente os doces em geral como chocolates e balas, que tiveram a maior quantidade de interessados, cerca de 65%, demonstrando existir um grande mercado consumidor entre os curitibanos.

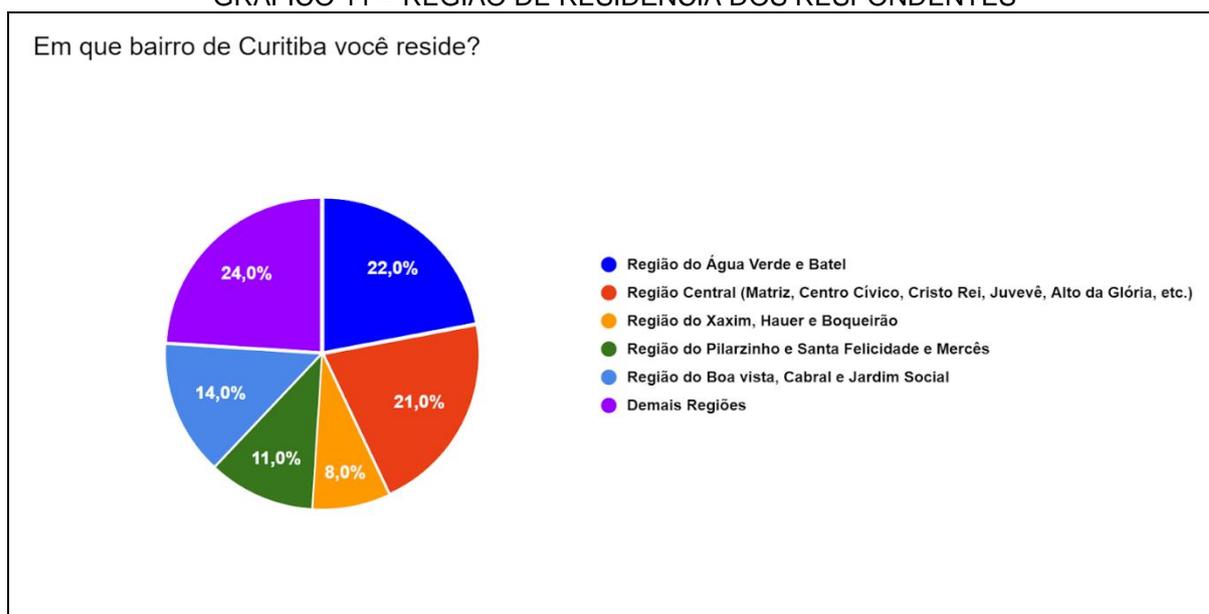
GRÁFICO 10 – OPINIÃO SOBRE UM LOCAL EXCLUSIVO DE PRODUTOS ARGENTINOS



Fonte: Elaborado pelos autores

Finalizando o questionário, os respondentes opinaram sobre a existência de um estabelecimento exclusivo de produtos importados argentinos em Curitiba, gráfico 10, onde 20,5% apontaram ser muito importante, 47,9% que representam 145 pessoas, afirmaram ser bom, 28,6% pensam ser indiferente, e apenas 03% acreditam que não precisa.

GRÁFICO 11 – REGIÃO DE RESIDÊNCIA DOS RESPONDENTES



Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da resposta sobre a opinião em relação à existência de um estabelecimento exclusivo de produtos importados argentinos em Curitiba, os respondentes que responderam ser muito importante ou bom, receberam uma pergunta extra, gráfico 11, que estava justamente condicionada a estas respostas. O objetivo dessa nova pergunta, é identificar a região de residência destes selecionados, onde 22% afirmaram morar na região do bairro Água Verde e Batel, 21% na região de bairros centrais da cidade, como Centro Cívico, Juvevê, Cristo Rei, etc., 14% na região do Boa Vista, Cabral e Jardim Social, 11% na região mais ao norte, nos bairros Pilarzinho, Santa Felicidade e Mercês, e 08% na região do Xaxim, Hauer e Boqueirão, os últimos 24% são de outras regiões de Curitiba que não tiveram quantidade relevante de respondentes para serem destacadas. Ou seja, as três principais regiões dos respondentes que opinaram sobre um estabelecimento com produtos exclusivos argentinos ser muito importante ou bom, representam quase 60% do total destes selecionados, o que demonstra uma opinião semelhante em uma área de 10 km² na faixa central da cidade.

2.3.4 Personas

Com base nos resultados obtidos na pesquisa de clientes, é possível traçar algumas características relevantes na amostra, permitindo desenvolver personas para melhor identificação dos clientes em potencial.

1. Mulher, com idade entre 26 e 34 anos, residente no bairro Juvevê, provavelmente com carreira profissional em desenvolvimento e boa condição financeira, utiliza mercados exclusivos como Festival e considera a qualidade como seu principal fator decisional para compras, consome doces com frequência e tem grande interesse na cultura e degustação de vinhos, o que sugere um estilo de vida elegante.
2. Homem, com idade entre 15 a 25 anos, residente no bairro Água Verde e provavelmente iniciando sua carreira profissional ou finalizando seus estudos de graduação, aparenta não ter excelente condição financeira, porém é estável, utiliza principalmente a internet para compras e prefere fazer pesquisas antes de tomar suas decisões, demonstrando atenção quanto ao preço dos produtos, tem interesse em doces, snacks, e consome frequentemente cervejas, o que sugere um típico estilo de um jovem urbano.

2.3.5 Estudo dos concorrentes

Analisar a concorrência, visando evitar erros e ajustar as estratégias, é um dos principais pilares em um estudo de negócio. Sendo que toda definição operacional e de marketing, dependem do conhecimento adquirido no processo de análise dos concorrentes no mercado.

Para este estudo, buscou-se identificar os concorrentes diretos, que possuem o mesmo mix de produtos e serviços, além de atender a uma mesma necessidade de consumo, como também os indiretos, que possuem no geral propostas de produtos ou serviços diferentes ou substitutos, mas atuam no mesmo mercado. Aos concorrentes diretos foram identificados mais de 100 negócios, divididos principalmente em empórios e mercearias especializadas, já os classificados como concorrentes indiretos encontrou-se boa variedade de adegas e mercados. Assim, foi feita uma seleção de 08 estabelecimentos, entre empórios, adegas e mercados,

considerando a temática, a experiência de um comércio com produtos exclusivos, e a maioria dos produtos serem importados, como fatores determinantes, desconsiderando os que não possuem conceitos definidos como também os estabelecimentos de produtos naturais.

Os critérios utilizados foram o preço, produtos e variedades, a localização do estabelecimento, atendimento e temática, conforme tabela 04, onde foram avaliados em 05 para excelente, 04 para ótimo, 03 para razoável, 02 para ruim e 01 para péssimo ou inexistente. Especificamente para a localização considerou-se, 05 para região central, 04 para bairros próximos à região central, como Jardim das Américas, Xaxim, Portão, Mercês, Cabral, etc., 03 para o restante de Curitiba e 02 para região metropolitana.

TABELA 04 – ANÁLISE DE CONCORRENTES

	PREÇO	LOCALIZAÇÃO	PRODUTOS E VARIEDADES	ATENDIMENTO	TEMÁTICA
ADEGA BRASIL	05	05	03	01	01
EMPÓRIO E ADEGA MUF'S	03	05	04	04	05
MERCI EMPÓRIO BATEL	03	05	04	05	05
MERCADO MUNICIPAL	04	05	05	02	03
EMPÓRIO WINIARSKI	03	03	03	04	01
FAMÍLIA SCOPEL	02	04	05	04	05
ADEGA TANINO	02	02	04	03	04
FESTVAL	03	05	02	01	01

Fonte: Elaborado pelos autores

O Marci Empório foi o primeiro concorrente direto analisado, que está localizado na Rua Desembargador Costa Carvalho, em uma esquina com boa visibilidade no bairro Batel. Os preços são bem variados, desde bebidas de baixo custo até bebidas com maior valor, variando entre 50 a 200 reais. Além disso, o estabelecimento possui uma grande variedade de vinhos, queijos, frios e chocolates, todos importados. Quanto ao atendimento, é bom, e notou-se que os atendentes possuem certo conhecimento dos produtos, sendo ágeis para tirar dúvidas e dar alguma sugestão. Alinhado à sua proposta de valor, a temática lembra muito um

bistrô francês, tendo uma pequena mesa ao centro onde os clientes podem aproveitar para consumir os produtos. Assim, considerou-se a localização, a temática imersiva e a boa variedade de produtos importados, os principais pontos positivos. Contudo a inexistência de um site para o negócio, é o principal ponto negativo desse concorrente.

O próximo estabelecimento na lista é o Empório Winiarski, que está localizado na movimentada Rua Francisco Rocha no bairro Bigorriho, onde o grande fluxo de carros, praticamente torna impossível o acesso tranquilo ao estabelecimento. Quanto aos produtos, possuem uma variedade moderada de vinhos, cervejas e queijos, além de ofertarem bastante kits de presente. O atendimento é bom, com atendentes que apresentam bom conhecimento sobre os produtos. Já em relação aos preços, também são variados, com vinhos a partir de 50 reais até kits de 400 reais. Infelizmente não possui temática alguma, sendo basicamente um comércio parecido com uma distribuidora, porém com produtos importados. Algo interessante sobre o Empório Winiarski, é a sua parceria com a Associação Paranaense do Ministério Público, onde os associados recebem 10% de descontos e frete grátis para toda Curitiba e região metropolitana. Foi considerado que a localização em uma rua com muito fluxo de carros, onde o acesso é difícil e caótico, é o principal ponto negativo do estabelecimento. Já a existência de um delivery próprio e a parceria com uma grande associação, são os principais pontos positivos.

O mais conhecido entre os concorrentes diretos, sem dúvida é o Empório Muf's, localizado praticamente em frente ao Shopping Curitiba no centro da cidade. Um dos principais motivos que fazem desse empório tão reconhecido em Curitiba é o fato de se posicionar como um empório café e bar, onde muitas pessoas visitam o local para encontros e happy hours. O atendimento é bom, percebendo grande conhecimento por parte dos atendentes. O empório possui um bom mix de produtos, com foco principalmente em vinhos e cervejas artesanais e importadas, com faixa de preço mediana entre 20 reais até vinhos acima de 1000 reais. Não existe estacionamento próprio e a região é bem movimentada, o que causa dificuldade para estacionar automóveis. Quanto a temática do local, possui conceitos americanos e londrinos, sendo bem aconchegante e agradável. Foi considerado que os principais pontos positivos do local são a boa variedade de vinhos e cervejas importados e a temática aconchegante. Contudo, os pontos negativos são a falta de um estacionamento próprio e a proposta de valor um pouco ampla em relação aos

conceitos tradicionais de um empório, destinando o estabelecimento para happy hours, o que explica maior variedade de bebidas no mix de produtos ofertados pelo empreendimento.

Outro concorrente que foi visitado e analisado, é o Empório e Adegas da Família Scopel, localizado em uma esquina no bairro Cabral, sendo de fácil acesso e possuindo um pequeno estacionamento na frente. O estabelecimento tem a temática de uma taverna com 03 andares cheios de produtos importados, sendo em sua maioria vinhos e chocolates de todas as partes do mundo. O preço é relativo à exclusividade do produto, podendo ultrapassar 2.000 reais em vinhos premiados. Quanto ao atendimento, os atendentes são atenciosos e demonstram ter grande conhecimento dos produtos. O grande ponto positivo do local, sem dúvidas é a sua temática e grande variedade de produtos importados, já como ponto negativo são os preços um pouco mais elevados que os praticados por outros concorrentes.

Fechando a relação dos concorrentes diretos, analisou-se o Mercado Municipal de Curitiba, de modo que todos os empórios existentes no local como se fossem considerados como apenas um, a fim de definir um perfil geral. A localização do Mercado é no centro da cidade, de frente para a rodoviária e com bastante opção de estacionamento. Por ser um conjunto de várias lojas, as temáticas são variadas, existe grande variedade de produtos importados, e os preços são acessíveis devido à forte concorrência interna. Quanto ao atendimento, não é eficiente, sendo provavelmente um reflexo do grande fluxo de pessoas no local e poucos atendentes por loja. Aliás, a questão do atendimento é o grande ponto negativo da experiência em visitar o Mercado Municipal, já a grande variedade de produtos importados, alinhada a localização central e excelentes preços praticados, são os diferenciais positivos.

Iniciando os concorrentes indiretos, a Adegas Brasil possui 04 localizações que estão divididas em centro de distribuição em Pinhais, gourmet no Mercado Municipal, autosserviço no Jardim Botânico e delicatessen no Bigorriho. A variedade de produtos importados é concentrada nos vinhos, possuindo grande catálogo de muitos países, sendo a escala de preços bem variada, conforme respectiva exclusividade do produto. O atendimento é ruim e sem muito conhecimento por parte dos atendentes, além disso não possui temática oferecendo uma experiência de compra diferenciada, o que pode ser justificado devido a proposta de valor ser uma grande distribuidora, e os fatores determinantes são preços e disponibilidade.

Analisando todos os critérios, considerou-se que a localização central das lojas gourmet no Mercado Municipal e autosserviço no Jardim Botânico, além da grande variedade de vinhos importados e preços menores que os empórios temáticos, são os principais pontos positivos. Porém, a falta de uma proposta onde o foco seja a experiência exclusiva de compra, alinhada ao pouco conhecimento dos atendentes, os pontos negativos dessa adega.

O outro estabelecimento especializado em vinhos que foi selecionado para este estudo é a Adega Tanino, localizada dentro do Mercado Municipal do Capão Raso, o que confere atuação em uma região específica, diferente dos outros concorrentes indiretos analisados que estão em uma região mais central da cidade. O atendimento é razoável, com um mix de atendentes que conhecem bastante sobre os produtos e outros sem esse conhecimento. Quanto à variedade dos produtos, percebeu-se opções de vinhos de várias nacionalidades, inclusive a maior variedade entre os estabelecimentos analisados, contudo o valor é consequência da sua exclusividade, com produtos acima de 05 mil reais. A temática do local é tradicional de empórios, onde o consumidor consegue ter uma boa experiência no seu processo de compra. Assim, foi considerado que a localização distante da região central de Curitiba, e os preços demasiadamente altos em relação aos outros locais, foram os pontos negativos do empório. Porém, a variedade dos produtos, o estacionamento seguro e o ambiente calmo para compras, são os pontos positivos da Adega Tanino.

Por último, a rede de mercado Festival foi incluída nesta análise devido a grande quantidade de pessoas que responderam, no formulário de pesquisa, utilizar este mercado para adquirir produtos importados em Curitiba, e assim considerou-se um concorrente indireto. O Festival, possui atualmente 22 lojas, sendo 17 em Curitiba e Pinhais, e 05 em Cascavel, tendo como diferencial a comercialização de produtos importados e de alta qualidade, além da moderna arquitetura das suas lojas. Por ser um mercado, não há atendimento exclusivo e nem uma temática específica como a maioria dos outros concorrentes indiretos. A variedade de produtos importados é razoável, com foco principal em marcas alimentícias já bem conhecidas do público, e preços ajustados à demanda de um mercado direcionado ao público A e B. Desta forma, apontou-se o estacionamento próprio e a possibilidade de fazer compras domésticas no mesmo estabelecimento como os pontos positivos do mercado. Mas a falta de um atendimento exclusivo, o movimento

natural de um mercado, principalmente em certos horários e dias da semana, além da menor variedade de produtos importados se comparado aos outros estabelecimentos, são sem dúvidas os principais pontos negativos do Festival.

2.3.6 Estudo dos fornecedores

Foi realizada uma análise das empresas argentinas que fornecem os produtos que serão importados e posteriormente comercializados no Empório Mendoza, sejam elas fabricantes ou distribuidoras e mercados. Para isso, utilizou-se uma matriz, tabela 05, com critérios relevantes para a análise, onde foi considerado 03 como ótimo, 02 como aceitável e 01 como razoável. Conseqüentemente os fornecedores demonstrados neste trabalho, foram definidos como ideais para o negócio

Em relação aos orçamentos, foram realizadas cotações por telefone, whatsapp e pelo site das empresas de forma que foi possível identificar os custos de todos os produtos.

TABELA 05 – ANÁLISE DE FORNECEDORES

FORNECEDOR	CATEGORIA	LOGÍSTICA	CUSTOS	DISPONIBILIDADE	CONDIÇÃO DE PAGAMENTO
DESCORCHA	bebidas	03	02	03	02
ROSAMONTE	erva-mate	02	03	03	03
YERBA AMANDA	erva-mate	02	03	03	03
OLIOVITA	azeites	03	03	03	03
CARREFOUR	mercados	02	02	02	01
DIA	mercados	02	02	02	01

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa chilena Vina Concha y Toro S/A, através do seu e-commerce de bebidas Descorcha, será nosso principal fornecedor para vinhos na Argentina. Mesmo sendo uma empresa com matriz no Chile, possui grandes vinícolas na região de Mendoza na Argentina, e por isso detém forte influência e atuação no País. O site possui mais de 250 opções de vinhos argentinos, sendo um dos principais e-commerce da América Latina. A empresa oferece frete grátis para toda a Argentina

em compras acima de \$5.000,00 (ARS), o que permite enviar para um endereço comercial perto da fronteira com o Brasil, diminuindo os custos logísticos. Além disso, sendo um dos maiores e-commerce no mercado de vinhos, possuem bom estoque, com disponibilidade de envio imediata, e com um preço médio mais competitivo que outros distribuidores locais. Infelizmente, a empresa não disponibiliza a opção de pagamentos faturados para pessoas jurídicas, porém conta com a opção de parcelamento em até 12x no cartão de crédito, o qual julgou-se aceitável, considerando a possibilidade de redução de custos logísticos e preços competitivos.

Para o fornecimento de ervas-mate, decidiu-se adquirir os produtos diretamente dos produtores, visto a grande competitividade dos preços e a isenção de pedidos mínimos. A Rosamonte foi fundada em 1936 por um descendente ucraniano, porém somente após 1966 após a aquisição de um moinho, começou a comercializar sua própria erva-mate, sendo a primeira empresa de erva-mate da Argentina e conquistar o certificado de agricultura sustentável, entregue em 2018 pela ONG Rainforest Alliance. Através de mais de 80 anos de existência, a empresa vem expandindo e inovando seu portfólio, como são os casos do teneré, chá e versões pocket de erva-mate em embalagens de 100g. Os custos, disponibilidade e condições de pagamento são os fatores de maior impacto para a nossa análise, visto que se trata de um fabricante, sendo a disponibilidade e o preço dos produtos muito competitivos para um negócio de revenda como é o caso do Empório Mendoza, sem mencionar a condição de pagamento faturado em 3x, 15/30/45 dias, o que permite gerenciar o fluxo de caixa, a fim de ajustar o recebimento da venda em menor tempo que o pagamento ao fornecedor. Não menos importante, a logística possui condição aceitável visto que a empresa se encontra a 350 km de Foz de Iguaçu - PR, que mesmo não possuindo frete grátis, não está a uma distância considerada longe, sendo possível diluir os custos de frete no preço de venda sem perder margem e competitividade.

A outra fornecedora de erva-mate, será a centenária La Cachuera, a qual produz e fornece a conhecida erva-mate Amanda. Atualmente é a maior exportadora argentina de erva-mate, fornecendo para países como Síria, Líbano, Chile, Espanha, França, Estados Unidos, Austrália, entre outros. Quanto a diversidade de produtos, possui em seu portfólio teneré e chá, podendo este último ser encontrado em saquinhos e em pó solúvel. Igualmente Rosamonte, a produtora da erva-mate

Amanda, compartilha dos mesmos benefícios apresentados anteriormente quanto ao custo, disponibilidade e condições de pagamento, onde possui preços competitivos, grande estoque e disponibilidade, visto ser a maior exportadora da Argentina, e condições de pagamento faturado em 15/30/45 dias. Além disso, a distância de 316 km de Foz de Iguaçu, é ligeiramente menor que a distância do centro de distribuição da Rosamonte, porém considerou-se ambas as empresas, iguais nos fatores de análise.

Atuando no mercado do agronegócio, alimentos e bebidas, que vão desde grãos a vinhos, a empresa Solfrut, será nossa fornecedora de azeites, através da marca Oliovita. A empresa situada na fértil região de Cuyo, é destaque principalmente na inovação e desenvolvimento de seus produtos, sendo atualmente a principal produtora de azeites por processo integrado da América do Sul, com capacidade de processamento de 300 toneladas por dia. A marca Oliovita, não só é um produto tradicional para os argentinos, mas também um azeite muito apreciado em todo o mundo, devido a excelente qualidade de sabor, possuindo opções premium, orgânico, blend, changlot, mediterrâneo, entre outros. Quanto aos fatores de análise, possuem grande estoque com disponibilidade imediata e preços competitivos para revenda, podendo haver frete grátis para qualquer região da Argentina se comprada em mais de 12 unidades do mesmo produto. Na opção de pagamento, igual aos outros produtores, existe a possibilidade de faturar o pedido, porém somente após análise feita pela própria equipe da Solfrut. Sendo o centro de distribuição no oeste da Argentina, em San Juan, a uma distância de quase 2.000 Km de Foz do Iguaçu - PR, será necessário realizar um bom gerenciamento de estoque, a fim de que os pedidos sejam feitos sempre acima de 12 unidades, eliminando a necessidade de custos logísticos dentro da Argentina.

Para o fornecimento do restante dos produtos, que são as cervejas, refrigerantes, molhos e condimentos, snacks, alfajores, doces de leite, licores e doces diversos, foi definido 02 grandes redes de supermercados, a francesa Carrefour, e a rede Dia, uma das maiores da Argentina. O objetivo é bem simples, por conta da grande diversidade de marcas destes produtos, é mais eficiente centralizar as compras em supermercados do que criar vários processos específicos para cada marca. Assim, mesmo que os custos sejam um pouco superiores, existe a compensação logística aplicada nesse sistema.

Tanto o Carrefour quanto o Dia possuem opção de entrega em praticamente todas as províncias da Argentina, o que permite realizar uma única compra e enviá-las a um endereço comercial perto da fronteira com o Brasil. Infelizmente não há opção de entrega grátis, contudo a grande quantidade de produtos adquiridos possibilita diluir os custos de frete no preço de venda no Brasil, sem perder margem e competitividade.

Quanto aos valores pagos, por se tratar de supermercados, os preços não são tão competitivos quanto os praticados diretamente de fabricantes, porém as diversas promoções oferecidas pelas redes trazem um melhor balanceamento quanto essa questão.

Em termos de estoque, podem existir situações pontuais de riscos, como a falta de certa quantidade de um determinado produto, mas a existência do e-commerce de cada rede permite consultar a disponibilidade. Por fim, tanto a Carrefour quanto a rede Dia não disponibilizam a opção de pagamento faturado para pessoas jurídicas, como também não permitem dividir o valor total no cartão de crédito sem que haja acréscimo de juros, o que é um ponto ruim para o gerenciamento de contas e fluxo de caixa.

2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica é um dos principais itens, junto com o planejamento financeiro, de um plano de negócio, pois aponta conclusões que nortearão os planos operacionais, de marketing e financeiro. Estas conclusões são adquiridas através de estudos ambientais, com o objetivo de monitorar fatores e mudanças capazes de afetar além de influenciar o negócio e seu respectivo mercado.

Para isso, se faz necessário utilizar algumas ferramentas gerenciais capazes de simplificar a visão do ambiente mercadológico, a fim de identificar conclusões corretas e desenvolver um planejamento estratégico eficiente. Assim, a matriz SWOT e As 05 Forças Competitivas de Porter e a matriz BCG, serão as ferramentas utilizadas nesta análise.

2.4.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT tem como objetivo, identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio, com base na avaliação do seu ambiente interno e externo, que nesse caso estarão relacionados ao Empório Mendoza, conforme apresentados no quadro 01.

QUADRO 01 – MATRIZ SWOT EMPÓRIO MENDOZA

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta de valor exclusiva - Atendimento especializado e personalizado - Localização estratégica - Produtos exclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo de produtos limitados - Preço acima do mercado - Falta de experiência dos sócios - Baixo poder de barganha com fornecedores
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios do Mercosul - Cidade de atuação reconhecida internacionalmente - Inexistência de um estabelecimento exclusivo de produtos alimentícios argentinos. - Clima da região propício para o consumo de vinhos - Novo comportamento consumidor voltado para mercado específicos e delivery 	<ul style="list-style-type: none"> - Política nacional instável - Pouca barreira de entrada no mercado de varejo - Grande número de produtos similares e substitutos

Fonte: Elaborado pelos autores

2.4.2 05 forças competitivas de Porter

Desenvolvida pelo economista Michael Porter, esta análise tem o objetivo de apresentar uma visão mais abrangente do contexto competitivo em que o negócio está inserido. Neste caso especificamente, será analisado o segmento de varejo alimentar compacto, como minimercados, mercearias, empórios, etc., conforme apresentados no quadro 02.

QUADRO 02 – 05 FORÇAS DE PORTER SETOR DE VAREJO ALIMENTAR COMPACTO

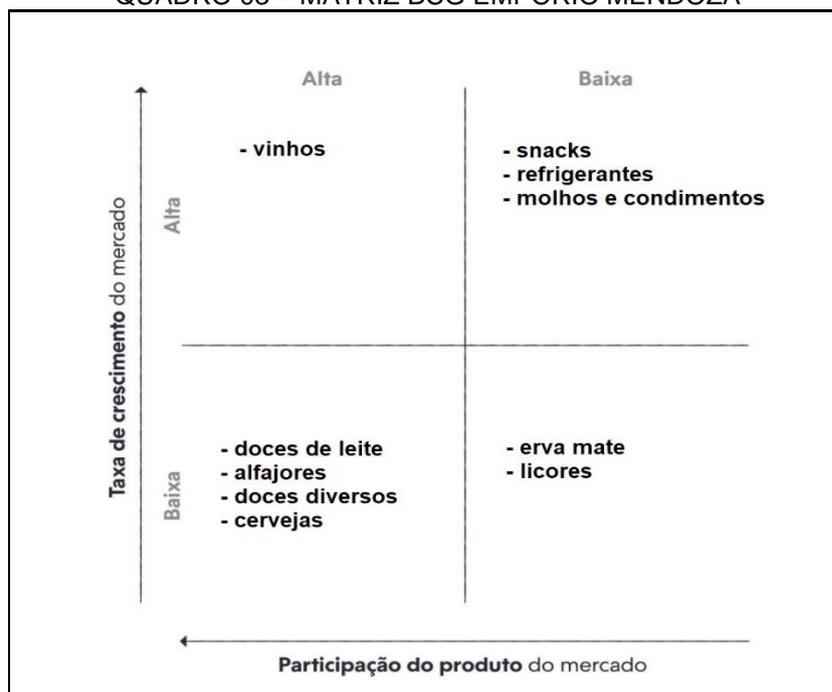
Ameaças de novos entrantes	Poder de barganha dos fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras de entrada quase inexistentes - Baixo investimento inicial - Exigência de conhecimento mercadológico relativamente baixa - Fácil incorporação dos produtos em negócios já existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos fornecedores no mercado, favorecendo o negócio - Setor padronizado facilitando a trocar de fornecedor, favorecendo o negócio - Logística de suprimento otimizada, favorecendo o fornecedor - Margens de lucro reduzidas no varejo, favorecendo o fornecedor
	<p style="text-align: center;">Rivalidade entre Concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes diretos com produtos, propostas e preços semelhantes. - Concorrentes indiretos com preços competitivos e excelentes produtos substitutos - Margens líquidas muito semelhantes, entre 10% e 20% - Grande competitividade em ações de marketing
Ameaças de produtos substitutos	Poder de barganha dos clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Constantes lançamentos de produtos no mercado - Grande variedade de produtos semelhantes - Produtos similares com preços competitivos - Boas oportunidades para inovação e exclusividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da demanda por estabelecimentos exclusivos, favorecendo o negócio - Muitos negócios com produtos similares, favorecendo o consumidor - Público-alvo restrito, favorecendo o consumidor - Existência de produtos exclusivos e de alta qualidade, favorecendo o negócio

Fonte: Elaborado pelos autores

2.4.3 Matriz BCG

A matriz BCG permite uma análise simplificada, porém eficiente da oferta de produtos e serviços de um negócio, que nesse caso será o Empório Mendoza, conforme apresentados no quadro 03, possibilitando desenvolver estratégias e ajustes priorizando melhores margens.

QUADRO 03 – MATRIZ BCG EMPÓRIO MENDOZA



Fonte: Elaborado pelos autores

2.4.4 Definições estratégicas

Com base nas análises obtidas através das matrizes SWOT e BCG, como também nas 05 Forças Competitivas de Porter, chegou-se às seguintes definições estratégicas, que deverão ser utilizadas como base para os planejamentos estratégicos de marketing, operacional e financeiro do Empório Mendoza.

1. A proposta de valor deve ser bem definida, elevando a exigência de entrada para um negócio semelhante;
2. Atendimento com muito conhecimento sobre os produtos, a fim de gerar diferenciação competitiva para o consumidor em relação a produtos similares ou substitutos;
3. Atenção e foco no delivery, que será um importante canal de distribuição;
4. Os vinhos receberão maior ênfase nas ações de marketing;
5. A competitividade do negócio na região de atuação está atrelada a uma logística de importação extremamente eficiente, visto que a cadeia de suprimento nacional com produtos semelhantes e substitutos já possui uma logística desenvolvida e eficiente;

6. O investimento inicial precisa ser enxuto, acompanhando a média do setor, com o objetivo de obter um payback atrativo para o negócio;
7. Os produtos que serão comercializados devem ser selecionados com base nas necessidades, desejos e características da região de atuação, além de evitar produtos já existentes no mercado, a fim de criar exclusividade e dificultar a comparação com outros semelhantes;
8. O layout da loja, assim como todo o plano de marketing deve ser elaborado visando a interpretação de um negócio com produtos de grande qualidade e exclusivos, onde o consumidor consiga fazer distinção entre os demais concorrentes;
9. Informar de forma clara e objetiva que o negócio comercializa produtos importados da Argentina, para que o consumidor perceba a exclusividade do negócio;
10. Lucro esperado entre 35% a 70%, considerando todo o planejamento estratégico para elevar o conceito do negócio e seus produtos importados;
11. Os vinhos serão os produtos estrela do negócio, portanto deverão ser selecionados com base em sua exclusividade, sendo que o lucro esperado desses produtos será 70%.
12. Os snacks, refrigerantes, molhos e condimentos serão os produtos com potenciais de surpreender, e, portanto, devem ser selecionados com base na tradição de consumo na Argentina, evitando grandes riscos e investimentos iniciais. Quanto ao lucro esperado desses produtos, deve estar acima de 40%.
13. Os doces de leite, alfajores, doces diversos e cervejas, serão os principais produtos do negócio, com alta demanda e expressivo consumo diário. Sendo assim, serão os produtos com maior quantidade de itens do negócio, e lucro esperado entre 55 e 70%.
14. Os licores e erva mate são os produtos com menor participação comercial, porém intocáveis visto a forte identidade com a Argentina. Portanto, devem ser utilizados como agregadores de vendas, limitando o lucro esperado em 35%.

2.4.5 Missão

Oferecer produtos importados da Argentina para Curitiba e sua região Metropolitana, com foco no atendimento qualificado, produtos exclusivos e preços competitivos.

2.4.6 Visão

Alcançar grande reconhecimento na região, sendo a primeira e principal opção dos consumidores para alimentos e bebidas importadas da Argentina.

2.4.7 Valores

Qualidade, Respeito Cultural, Organização, Honestidade e Confiança

2.5 PRODUTOS E SERVIÇOS

O sucesso de faturamento em um negócio, vai muito além do correto posicionamento da empresa no mercado e de uma eficiente estratégia de marketing, sendo que as boas características de produtos e serviços têm grande impacto na percepção, aceitação e fidelização dos consumidores em relação ao negócio. Isto é, a escolha dos produtos que integrarão o catálogo comercial, deve ser baseada principalmente nas análises de mercado e às estratégias, alinhando necessidade, oportunidade e satisfação do mercado consumidor.

O Empório Mendoza, por ser um varejo alimentar, ofertará somente produtos e não serviços, sendo estes importados diretamente da Argentina. A relação de produtos estará segmentada por 10 categorias; vinhos, cervejas, licores, refrigerantes, erva mate, doce de leite, alfajores, doces diversos, snacks, e molho e condimentos, conforme tabela 06.

TABELA 06 – PRODUTOS COMERCIALIZADOS NO EMPÓRIO MENDOZA

CATEGORIA	PRODUTO	MARCA	FORNECEDOR
Vinhos	Trivento Golden Reserve Malbec 750ml	Trivento	Descorcha
Vinhos	Trivento Golden Reserve Cabernet Sauvignon 750ml	Trivento	Descorcha
Vinhos	Lejanamente Juntos Blend Tinto 750ml	Trivento	Descorcha
Vinhos	Trivento Golden Reserve Chardonnay 750ml	Trivento	Dia
Vinhos	Trivento Gaudeo 750 ml - Origen Gualtallary	Trivento	Dia
Vinhos	Terrunyo Malbec 750ml	Trivento	Dia
Cervejas	Cerveza Quilmes Cristal en Lata 473ml	Quilmes	Dia
Cervejas	Cerveza negra bock Quilmes 473ml	Quilmes	Carrefour
Cervejas	Cerveza negra Quilmes stout 473ml	Quilmes	Carrefour
Cervejas	Cerveza roja Quilmes red lager 473ml	Quilmes	Carrefour
Cervejas	Cerveza blanca Iguana botella 1l	Iguana	Carrefour
Cervejas	Cerveza roja Salta cautiva lata 473ml	Salta	Carrefour
Cervejas	Cerveza rubia Schneider 1l	Schneider	Carrefour
Cervejas	Cerveza Schneider en Lata 473ml	Schneider	Dia
Licores	Licor de miel Cusenier mariposa 750ml	Cusenier	Carrefour
Licores	Licor Cusenier dulce de leche 700ml	Cusenier	Carrefour
Licores	Licor de cafe Tres Plumas 750ml	Tres Plumas	Carrefour
Refrigerantes	Gaseosa pomelo light Cunnington 2.25l	Cunnington	Carrefour
Refrigerantes	Gaseosa 7Up Lima Limón regular lata 354ml	Seven Up	Carrefour
Refrigerantes	Gaseosa Paso de los Toros pomelo lata 269ml	Paso de Los Toros	Carrefour
Refrigerantes	Gaseosa pomelo Secco 2.25l	Secco	Carrefour
Erva Mate	Campeche Tradicional	Rosamonte	Rosamonte
Erva Mate	Amanda Selección Especial	Amanda	Amanda
Erva Mate	Yerba mate Cbsé limón 500g	CBSé	Carrefour
Doce de Leite	Dulce de leche clásico La Serenísima 400g	La Serenisima	Carrefour
Doce de Leite	Dulce de leche Maru Botana 400g	Maru Botana	Carrefour
Doce de Leite	Dulce de leche tradicional Franz pote 400g	Franz	Carrefour
Doce de Leite	Dulce de leche San Ignacio tradicional 400g	San Ignacio	Carrefour
Doce de Leite	Dulce de Leche Milkaut Repostero 405g	Milkaut	Dia

Alfajores	Alfajor Triple Milka Dulce de Leche 70g	Milka	Dia
Alfajores	Alfajor Tofi Negro 46g	Tofi	Dia
Alfajores	Alfajor Sol Serrano chocolate 40g	Sol Serrano	Carrefour
Alfajores	Alfajor Turimar chocolate triple 60g	Turimar	Carrefour
Alfajores	Alfajor de arroz Vauquita mousse limón 28g	Vauquita	Carrefour
Alfajores	Alfajor Guaymallén triple chocolate 70g	Guaymallén	Carrefour
Alfajores	Alfajor de chocolate blanco Alfa Pampa 30g	Alfa Pampa	Carrefour
Alfajores	Alfajor Tatín blanco 33g	Tatín	Carrefour
Alfajores	Alfajorcito Jorgito chocolate 6un	Jorgito	Carrefour
Doces diversos	Bombón chocolate con dulce de leche Tokke 30g	Tokke	Carrefour
Doces diversos	Tableta de chocolate Georgalos 60 cacao 25g	Georgalos	Carrefour
Doces diversos	Tableta chocolate Vizzio con maní 35g	Vizzio	Carrefour
Doces diversos	Oblea Nugaton black 27g	Nugatón	Carrefour
Doces diversos	Pastillas DRF anis 23g	DRF	Carrefour
Doces diversos	Chocolate Milka Blanco 55g	Milka	Dia
Doces diversos	Oblea Milka Chocopause 45g	Milka	Dia
Doces diversos	Chocolate Milka con Leche 20g	Milka	Dia
Doces diversos	Chocolate Milka con Almendras 55g	Milka	Dia
Doces diversos	Oblea de Chocolate Milka Bis 16un	Milka	Dia
Doces diversos	Chocolate Milka con Castañas 55g	Milka	Dia
Doces diversos	Oblea Milka Choco Pause Oreo 45g	Milka	Dia
Snacks	Aritos de arroz Dos Hermanos crema y cebolla 80g	Dos Hermanos	Carrefour
Snacks	Papas fritas Saladix barbacoa 58g	Saladix	Carrefour
Snacks	Tostadas de arroz Molinos Ala clásicas 150g	Molinos Ala	Carrefour
Snacks	Papas Fritas Krachitos Corte Americano 65g	Krachitos	Dia
Molhos e Condimentos	Oliovita Clásico 500ml	Oliovita	Oliovita
Molhos e Condimentos	Salsa chimichurri La Parmesana 300g	La Parmesana	Carrefour
Molhos e Condimentos	Salsa alioli Dos Anclas 360g	Dos Anclas	Carrefour
Molhos e Condimentos	Salsa vinagreta new recipe Kansas 390g	Kansas	Carrefour

Molhos e Condimentos	Molinillo Indo Deli capuchino 40g	Indo Deli	Carrefour
Molhos e Condimentos	Mayonesa Dánica doy pack 250g	Dánica	Carrefour

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto às características desses produtos no quesito importação e Mercosul, tanto a TEC (tarifa externa comum) e as preferências tarifárias que impactarão na formação de preços destes produtos, poderão ser visualizados e analisados na tabela 25, nos anexos.

2.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Conforme apresentado no referencial teórico, as estratégias de marketing são essenciais em um plano de negócio, pois trata-se dos meios e métodos que serão utilizados na relação efetiva do negócio com seu público alvo, considerando todas as percepções e desejos desses clientes, a fim de que os objetivos traçados sejam alcançados.

Com base nos resultados encontrados nas pesquisas de mercado, alinhadas às definições estratégicas gerais para o negócio, foi possível desenvolver estratégias adequadas ao comportamento do público alvo e necessidades mercadológicas.

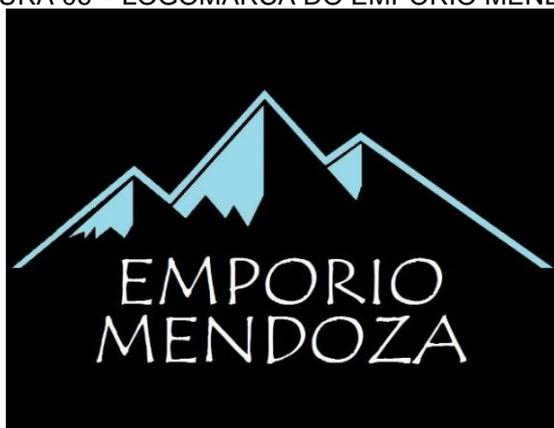
2.6.1 Nome e logomarca

No processo de elaboração, foram utilizadas algumas regras que ajudaram a definir melhor a identidade visual, além da necessidade de estar alinhado às definições estratégicas do negócio.

Para o nome, levando em consideração a importância de algo claro e objetivo, foi determinado que seria necessário unir três fatores, o tipo de negócio, de fácil lembrança, e que remetesse a Argentina. Desta forma, a palavra empório informa o tipo do negócio, proporcionando assimilação por parte do consumidor sobre os tipos de produtos que são comercializados no local. Já, para a necessidade de remeter a Argentina, foi escolhido o nome Mendoza, que é uma cidade ao oeste do país muito famosa por seus vinhos, sendo a principal produtora da bebida na

Argentina. Aliás, pela proximidade desta cidade com a Cordilheira dos Andes, as montanhas nevadas foram integradas na logomarca, onde alinhado ao nome Empório Mendoza, reforça a interpretação de um negócio que comercializa produtos importados, principalmente vinhos, conforme pode ser vista na figura 06. Além disso, o nome é simples e de fácil lembrança, favorecendo a preferência e fidelização do consumidor.

FIGURA 06 – LOGOMARCA DO EMPÓRIO MENDOZA



Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.2 Mix de marketing

Uma das tarefas mais difíceis no desenvolvimento de um negócio, é de impactar o mercado e seu público-alvo, ao ponto de influenciá-los para que a proposta de valor seja bem sucedida. Nesse quesito o mix de marketing, ou também 4p's de marketing, amplamente conhecido no ambiente acadêmico através de Philip Kotler (2003), é o conjunto de ferramentas ideias para sintetizar os principais grupos de marketing de um negócio, e assim desenvolver soluções e estratégias capazes de converter com eficiência o público-alvo em consumidores.

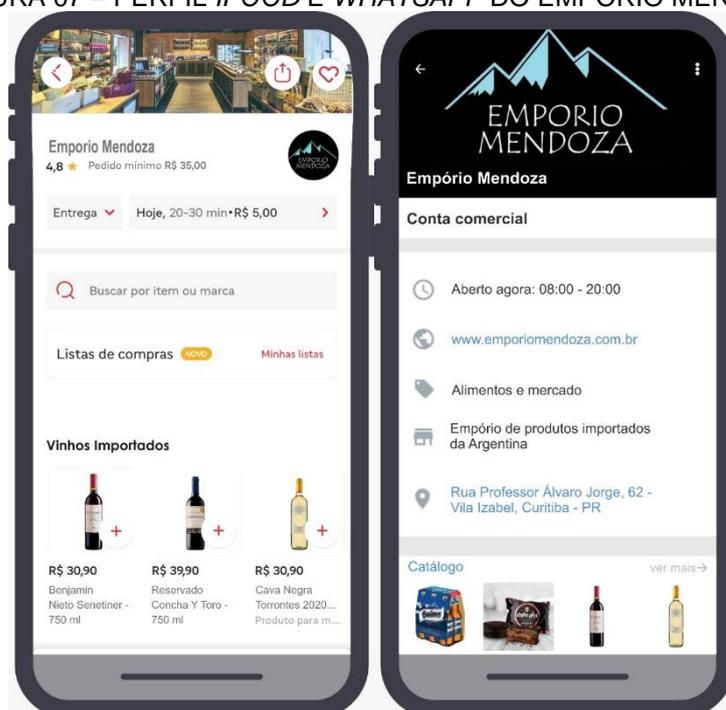
2.6.2.1 Praça

O Empório Mendoza será um varejo alimentar que atuará com o conceito de omnichannel em seu desenho de distribuição, interligando vários canais, como loja física, whatsapp e delivery, sem que haja competição entre eles.

Com base nos resultados obtidos no estudo de clientes, foi identificado que grande parte do público alvo reside nos bairros Batel, Água Verde e região central

de Curitiba. Assim a loja física estará localizada na rua Professor Álvaro Jorge, número 62, de frente para o supermercado Festival do Água Verde, proporcionando diferencial competitivo, tanto na possibilidade de visitação do consumidor, como também na agilidade das entregas por delivery. Já em rela o ao próprio delivery, canal de forte tendência no varejo alimentar conforme analisado no estudo do setor, o negócio utilizará o aplicativo ifood e o whatsapp business, figura 07, como plataformas de entregas, sendo que pedidos feitos pelo whatsapp business serão restritos para entregas somente na região central de Curitiba. Desta maneira o Empório Mendoza terá condi oes para atender toda Curitiba e sua região metropolitana, com maior competitividade e diferencial na região central da cidade.

FIGURA 07 – PERFIL *IFOOD* E *WHATSAPP* DO EMPÓRIO MENDOZA



Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.2.2 Produto

Todos os produtos comercializados no Empório Mendoza serão importados diretamente da Argentina, sendo selecionados com base nos resultados encontrados no estudo de clientes, matriz BCG e defini oes estratégicas do negócio.

TABELA 07 – ESTRATÉGIAS CONFORME CATEGORIAS DE PRODUTOS

CATEGORIA	VARIEDADE	ESTRATÉGIA
Vinhos	6	Portfólio exclusivo, com possibilidade de degustação no local
Cervejas	8	Marcas tradicionais, sempre geladas
Licores	3	Poucas opções de marca, com foco em agregar itens na compra
Refrigerantes	4	Marcas tradicionais, sempre geladas
Erva Mate	3	Poucas opções de marca, porém tradicionais, com foco em agregar itens na compra
Doce de Leite	5	Marcas tradicionais, com grande quantidade para venda
Alfajores	9	Várias opções de marcas, com grande quantidade para venda
Doces Diversos	12	Várias opções de marcas, com grande quantidade para venda
Snacks	4	Poucas opções de marca, com foco em agregar itens na compra
Molhos e condimentos	6	Portfólio exclusivo, com foco em agregar itens na compra

Fonte: Elaborado pelos autores

Através da elaboração da matriz BCG e sua respectiva análise, foi possível determinar estratégias para cada categoria de produtos, conforme demonstra a tabela 07. Os vinhos serão os produtos estrelas do negócio com grande aceitação e desejo por parte dos consumidores da região, assim o portfólio será exclusivo no mercado, além de ser possível realizar degustações no estabelecimento.

Já as cervejas e refrigerantes, possuem consumidores mais fiéis às marcas e, portanto, terão uma taxa de consumo maior que as outras bebidas do empório, por isso será comercializado marcas tradicionais na Argentina e sempre nos refrigeradores, permitindo o consumo imediato. Outro fator importante em relação às marcas tradicionais, é o fato que os preços não oscilam demasiadamente, o que permite melhor previsibilidade de caixa e menor alteração de preços ao consumidor.

Licores e mates foram considerados produtos problemáticos pela análise da Matriz BCG, visto pouca necessidade e desejos dos consumidores, o que resultará em baixa participação nas vendas. Contudo, principalmente a erva mate é um símbolo de consumo argentino, e, portanto, deixá-la de fora do catálogo não é uma opção, sendo assim, tanto a erva mate quanto os licores estarão posicionados como produtos necessários com objetivo de agregar itens nas compras dos consumidores.

Com o mesmo posicionamento em agregar itens às vendas, estão os snacks, molhos e condimentos, porém com uma perspectiva estratégica diferente dos licores e mates. Isto porque, foram classificados como produtos com grande potencial de crescimento e aceitação pelos consumidores, uma vez que os produtos selecionados dessa categoria, fora o conhecido azeite de oliva Oliovita Clássico, são todos exclusivos e conseqüentemente novidade na região.

Por fim, os doces de leite, alfajor e doces em geral, são itens de maior desejo e aceitação dos consumidores potenciais na região de atuação, segundo resultados obtidos nas pesquisas de clientes, sendo assim, serão as categorias com maior variedade de produtos e com maior quantidade de itens, os quais foram considerados, junto às cervejas, como os principais produtos no negócio, com alta demanda, margens competitivas e expressivo consumo diário.

2.6.2.3 Preço

As definições e estratégias de preço serão baseadas na ferramenta de precificação de produtos Markup, conhecido método que se baseia nos custos do produto para formar o valor de venda. Isto é, através de cálculos de custos, indica quantas vezes o preço de venda é maior que os custos da mercadoria vendida.

Para determinar o preço de venda de cada produto comercializado no Empório Mendoza, o cálculo será dividido em 2 partes, tabela 08, sendo a primeira para levantar todos os custos da mercadoria vendida (valor de compra junto ao fornecedor, tributos e logísticas), e a segunda para encontrar o fator multiplicador com base na porcentagem dos custos e despesas fixas, e custos e despesas variáveis do negócio, além do lucro esperado para cada categoria de produtos.

TABELA 08 – CÁLCULO DE PRECIFICAÇÃO

CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA
CMV = COMPRA FORNECEDOR + TRIBUTOS + LOGÍSTICAS
MARKUP (multiplicador)
$M = 100 / (100 - (CF + CV + DF + DV + LUCRO ESPERADO))$
PREÇO DE VENDA
$PV = CMV \times M$

Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação ao lucro esperado de cada categoria, será utilizado como fundamento as análises e definições estratégicas obtidas a partir da matriz BCG, sendo determinados conforme tabela 09.

TABELA 09 – LUCRO ESPERADO CONFORME CATEGORIAS DE PRODUTOS

CATEGORIA	LUCRO ESPERADO
Vinhos	70%
Cervejas	50%
Licores	35%
Refrigerantes	45%
Erva Mate	35%
Doce de Leite	70%
Alfajores	55%
Doces Diversos	55%
Snacks	55%
Molhos e condimentos	60%

Fonte: Elaborado pelos autores

Vale ressaltar que os lucros esperados definidos entre 35% e 70% neste plano são viáveis devido ao planejamento estratégico em gerar diferença e exclusividade na percepção do consumidor.

Na tabela 10, será possível analisar o resultado da precificação de cada item que será comercializado. Lembrando que o preço do fornecedor foi convertido em real a partir da taxa de 0,0430 BRL para cada 1,00 ARS, conforme consulta no site do BACEN no dia 23/05/2022 às 13:00h.

TABELA 10 – FORMAÇÃO DE PREÇOS DOS PRODUTOS

PRODUTOS	PREÇO FORN.	TRIB. IMP.	LOG.	CF + DF	CV + DV	L.E.	PREÇO VENDA
Trivento Golden Reserve Malbec 750ml	R\$ 71,70	-	R\$ 1,66	1,25%	1,25%	70%	R\$ 266,77
Trivento Golden Reserve Cabernet Sauvignon 750ml	R\$ 102,43	-	R\$ 1,66	1,25%	1,25%	70%	R\$ 378,51
Lejanamente Juntos Blend Tinto 750ml	R\$ 154,62	-	R\$ 1,66	1,25%	1,25%	70%	R\$ 568,31
Trivento Golden Reserve Chardonnay 750ml	R\$ 102,43	-	R\$ 1,66	1,25%	1,25%	70%	R\$ 378,51
Trivento Gaudeo 750 ml -	R\$ 204,14	-	R\$	1,25%	1,25%	70%	R\$ 748,36

Origen Gualtallary			1,66				
Terrunyo Malbec 750ml	R\$ 190,17	-	R\$ 1,66	1,25%	1,25%	70%	R\$ 697,57
Cerveza Quilmes Cristal en Lata 473ml	R\$ 4,31	R\$ 1,77	R\$ 1,93	3,65%	3,65%	50%	R\$ 18,77
Cerveza negra bock Quilmes 473ml	R\$ 4,99	R\$ 2,05	R\$ 1,93	3,00%	3,00%	50%	R\$ 20,39
Cerveza negra Quilmes stout 473ml	R\$ 5,35	R\$ 2,20	R\$ 1,93	3,00%	3,00%	50%	R\$ 21,56
Cerveza roja Quilmes red lager 473ml	R\$ 4,51	R\$ 1,86	R\$ 1,93	3,00%	3,00%	50%	R\$ 18,86
Cerveza blanca Iguana botella 1l	R\$ 6,58	R\$ 2,71	R\$ 1,93	3,00%	3,00%	50%	R\$ 25,48
Cerveza roja Salta cautiva lata 473ml	R\$ 5,35	R\$ 2,20	R\$ 1,93	3,00%	3,00%	50%	R\$ 21,56
Cerveza rubia Schneider 1l	R\$ 5,52	R\$ 2,27	R\$ 1,93	3,00%	3,00%	50%	R\$ 22,10
Cerveza Schneider en Lata 473ml	R\$ 5,44	R\$ 2,24	R\$ 1,93	3,00%	3,00%	50%	R\$ 21,84
Licor de miel Cusenier mariposa 750ml	R\$ 6,37	R\$ 3,26	R\$ 1,66	0,50%	0,50%	35%	R\$ 17,64
Licor Cusenier dulce de leche 700ml	R\$ 21,34	R\$ 10,94	R\$ 1,66	0,50%	0,50%	35%	R\$ 53,02
Licor de cafe Tres Plumas 750ml	R\$ 14,17	R\$ 7,26	R\$ 1,66	0,50%	0,50%	35%	R\$ 36,07
Gaseosa pomelo light Cunnington 2.25l	R\$ 5,87	R\$ 2,42	R\$ 1,93	2,80%	2,80%	45%	R\$ 20,69
Gaseosa 7 Up Lima Limón regular lata 354ml	R\$ 4,83	R\$ 1,99	R\$ 1,93	2,80%	2,80%	45%	R\$ 17,70
Gaseosa Paso de los Toros pomelo lata 269ml	R\$ 2,87	R\$ 1,18	R\$ 1,93	2,80%	2,80%	45%	R\$ 12,10
Gaseosa pomelo Secco 2.25l	R\$ 5,08	R\$ 2,09	R\$ 1,93	2,80%	2,80%	45%	R\$ 18,42
Campeche Tradicional	-	R\$ 1,01	R\$ 1,66	0,50%	0,50%	35%	R\$ 9,85
Amanda Selección Especial	-	R\$ 2,02	R\$ 1,66	0,50%	0,50%	35%	R\$ 17,08
Yerba mate Cbsé limón 500g	R\$ 8,38	R\$ 1,82	R\$ 1,66	0,50%	0,50%	35%	R\$ 18,54
Dulce de leche clásico La Serenísima 400g	R\$ 4,79	R\$ 1,33	R\$ 1,93	1,80%	1,80%	70%	R\$ 30,48
Dulce de leche Maru Botana 400g	R\$ 4,94	R\$ 1,37	R\$ 1,93	1,80%	1,80%	70%	R\$ 31,23
Dulce de leche tradicional Franz pote 400g	R\$ 4,84	R\$ 1,34	R\$ 1,93	1,80%	1,80%	70%	R\$ 30,71
Dulce de leche San Ignacio tradicional 400g	R\$ 5,96	R\$ 1,65	R\$ 1,93	1,80%	1,80%	70%	R\$ 36,16
Dulce de Leche Milkaut Repostero 405g	R\$ 8,26	R\$ 2,29	R\$ 1,93	1,80%	1,80%	70%	R\$ 47,29

Alfajor Triple Milka Dulce de Leche 70g	R\$ 4,00	R\$ 1,19	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 17,09
Alfajor Tofi Negro 46g	R\$ 2,18	R\$ 0,65	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 11,40
Alfajor Sol Serrano chocolate 40g	R\$ 0,71	R\$ 0,21	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 6,85
Alfajor Turimar chocolate triple 60g	R\$ 1,45	R\$ 0,43	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 9,14
Alfajor de arroz Vauquita mousse limón 28g	R\$ 2,48	R\$ 0,74	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 12,35
Alfajor Guaymallén triple chocolate 70g	R\$ 1,82	R\$ 0,54	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 10,30
Alfajor de chocolate blanco Alfa Pampa 30g	R\$ 1,85	R\$ 0,55	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 10,39
Alfajor Tatín blanco 33g	R\$ 0,97	R\$ 0,29	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 7,65
Alfajorcito Jorgito chocolate 6un	R\$ 6,99	R\$ 2,08	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 26,36
Bombón chocolate con dulce de leche Tokke 30g	R\$ 1,81	R\$ 0,63	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 10,48
Tableta de chocolate Georgalos 60 cacao 25g	R\$ 1,65	R\$ 0,58	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	50%	R\$ 9,97
Tableta chocolate Vizzio con maní 35g	R\$ 2,16	R\$ 0,76	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 11,63
Oblea Nugaton black 27g	R\$ 1,81	R\$ 0,63	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 10,48
Pastillas DRF anis 23g	R\$ 0,54	R\$ 0,19	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 6,36
Chocolate Milka Blanco 55g	R\$ 6,00	R\$ 2,10	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 24,07
Oblea Milka Chocopause 45g	R\$ 4,63	R\$ 1,62	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 19,63
Chocolate Milka con Leche 20g	R\$ 2,69	R\$ 0,94	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 13,32
Chocolate Milka con Almendras 55g	R\$ 8,42	R\$ 2,95	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 31,90
Oblea de Chocolate Milka Bis 16un	R\$ 9,67	R\$ 3,39	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 35,94
Chocolate Milka con Castañas 55g	R\$ 8,42	R\$ 2,95	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 31,90
Oblea Milka Choco Pause Oreo 45g	R\$ 4,05	R\$ 1,42	R\$ 1,93	1,65%	1,65%	55%	R\$ 17,75
Aritos de arroz Dos Hermanos crema y cebolla 80g	R\$ 2,78	R\$ 0,77	R\$ 1,93	1,00%	1,00%	55%	R\$ 12,74
Papas fritas Saladix barbacoa 58g	R\$ 4,15	R\$ 1,15	R\$ 1,93	1,00%	1,00%	55%	R\$ 16,82
Tostadas de arroz Molinos Ala clasicas 150g	R\$ 4,80	R\$ 1,33	R\$ 1,93	1,00%	1,00%	55%	R\$ 18,74
Papas Fritas Krachitos Corte Americano 65g	R\$ 3,91	R\$ 1,08	R\$ 1,93	1,00%	1,00%	55%	R\$ 16,10

Oliovita Clásico 500ml	R\$ 24,38	R\$ 5,30	R\$ 1,66	1,00%	1,00%	60%	R\$ 82,49
Salsa chimichurri La Parmesana 300g	R\$ 5,35	R\$ 1,59	R\$ 1,66	1,00%	1,00%	60%	R\$ 22,63
Salsa alioli Dos Anclas 360g	R\$ 13,26	R\$ 3,94	R\$ 1,66	1,00%	1,00%	60%	R\$ 49,64
Salsa vinagreta new recipe Kansas 390g	R\$ 14,39	R\$ 4,28	R\$ 1,66	1,00%	1,00%	60%	R\$ 53,49
Molinillo Indo Deli capuchino 40g	R\$ 22,81	R\$ 6,79	R\$ 1,66	1,00%	1,00%	60%	R\$ 82,25
Mayonesa Dánica doy pack 250g	R\$ 3,08	R\$ 0,92	R\$ 1,66	1,00%	1,00%	60%	R\$ 14,89

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à política de pagamentos, será disponibilizado ao cliente a opção de pagamento no dinheiro, débito, crédito, pix, paypal e picpay, sendo que no crédito será possível parcelar em até 12x com acréscimo de juros através na máquina de cartão Infinity Pay, conforme taxas apresentadas no quadro 04.

QUADRO 04 – PARCELAMENTO E TAXAS

					
1x	2,89%	1x	4,65%	1x	3,94%
2x	4,44%	2x	5,61%	2x	5,34%
3x	5,05%	3x	6,22%	3x	5,95%
4x	5,66%	4x	6,82%	4x	6,55%
5x	6,26%	5x	7,41%	5x	7,14%
6x	6,85%	6x	8,00%	6x	7,73%
7x	8,01%	7x	9,05%	7x	8,79%
8x	8,59%	8x	9,63%	8x	9,37%
9x	9,17%	9x	10,20%	9x	9,94%
10x	9,74%	10x	10,76%	10x	10,51%
11x	10,31%	11x	11,33%	11x	11,08%
12x	10,87%	12x	11,88%	12x	11,63%
débito	1,44%	débito	2,44%	débito	-

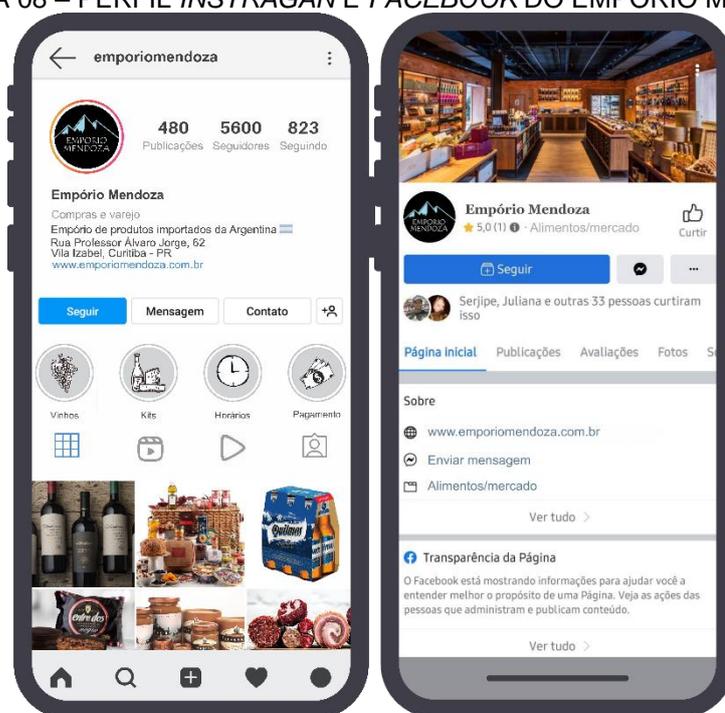
Fonte: www.infinitypay.io

2.6.2.4 Promoção

Com base nas definições estratégicas e resultados obtidos no estudo de clientes, serão implementadas 05 ações estratégicas com o objetivo de promover e aproximar o Empório ao seu público alvo, de forma que haja uma comunicação efetiva entre negócio e cliente capaz de gerar benefícios a ambos.

1. Serão elaboradas periodicamente cestas de produtos conforme datas comemorativas, estações, eventos, etc, sendo divulgadas ao público alvo através das mídias sociais e em material publicitário físico, como folders.
2. Considerando o forte impacto da internet nos negócios, o Empório Mendoza adotará as mídias sociais, especificamente Facebook e Instagram, figura 08, como as principais ferramentas do seu relacionamento com os consumidores, desenvolvendo uma comunicação moderna, efetiva e direta, a fim de gerar engajamento e fidelização.

FIGURA 08 – PERFIL *INSTAGRAM* E *FACEBOOK* DO EMPÓRIO MENDOZA



Fonte: Elaborado pelos autores

1. Visando a fixação da marca e consequentemente o aumento do seu *share* no mercado, além da maior possibilidade de conversão de vendas, o Empório Mendoza utilizará a técnica de remarketing, tanto no Facebook

como no Instagram, promovendo ao público alvo campanhas de marketing digital mais efetivas.

2. Em 24 de novembro de 2010, o vinho foi declarado bebida nacional na Argentina, sendo assim, todo ano nesta data comemora-se o dia do vinho argentino. Por esse motivo, o Empório Mendoza também utilizará a mesma data para realizar um evento comemorativo, proporcionando degustações e descontos de 15% em qualquer vinho. Este evento será divulgado a partir de outubro através de folders, figura 09, e publicações nas mídias sociais.

FIGURA 09 – ILUSTRAÇÃO 24 DE NOVEMBRO DIA DO VINHO ARGENTINO



Fonte: Elaborado pelos autores

1. Criação de folders publicitários para promover produtos específicos, o evento do dia do vinho, e as cestas periódicas de produtos, sendo distribuídos nas ruas próximas à loja física, apropriando-se do benefício da localização, em que conforme resultado no estudo de clientes, conta com grande quantidade de clientes potenciais na região.

Quanto às ações promocionais relacionadas às vendas, especificamente ao que está relacionado às formas de pagamento, o Empório Mendoza não adotará nenhuma política promocional de descontos, salvo para o dia 24 de novembro em comemoração ao dia do vinho na Argentina, em que oferecerá 15% de descontos em todos os vinhos. Além disso, o cliente poderá dividir em até 12x no cartão de crédito, porém com acréscimo de juros, conforme já apresentado nas estratégias de preço.

2.7 PLANO OPERACIONAL

O planejamento das operações de um negócio é essencial para a sua existência, uma vez que a partir dele serão previstos todos os esforços e movimentos necessários para se alcançar os objetivos estratégicos da organização, sendo de sua responsabilidade as definições quanto aos processos existentes neste contexto. Ou seja, o plano operacional visa garantir, por meios de fatores sistêmicos e gerenciais, a correta e eficiente atividade em que um determinado negócio se propõe a fazer.

As características do Empório Mendoza são bem definidas, pois trata-se de um comércio varejista alimentar localizado em Curitiba, o qual importa seus produtos diretamente da Argentina. Neste cenário, será exposto todo layout e arranjo físico da loja comercial, os itens necessários para seu funcionamento, como também os processos de compra por parte do cliente, e da compra e importação dos produtos que serão comercializados no empório. Além disso, será determinado a capacidade produtiva com base no espaço físico e mão de obra, e o sistema de gerenciamento do estoque que estará vinculado ao processo de importação.

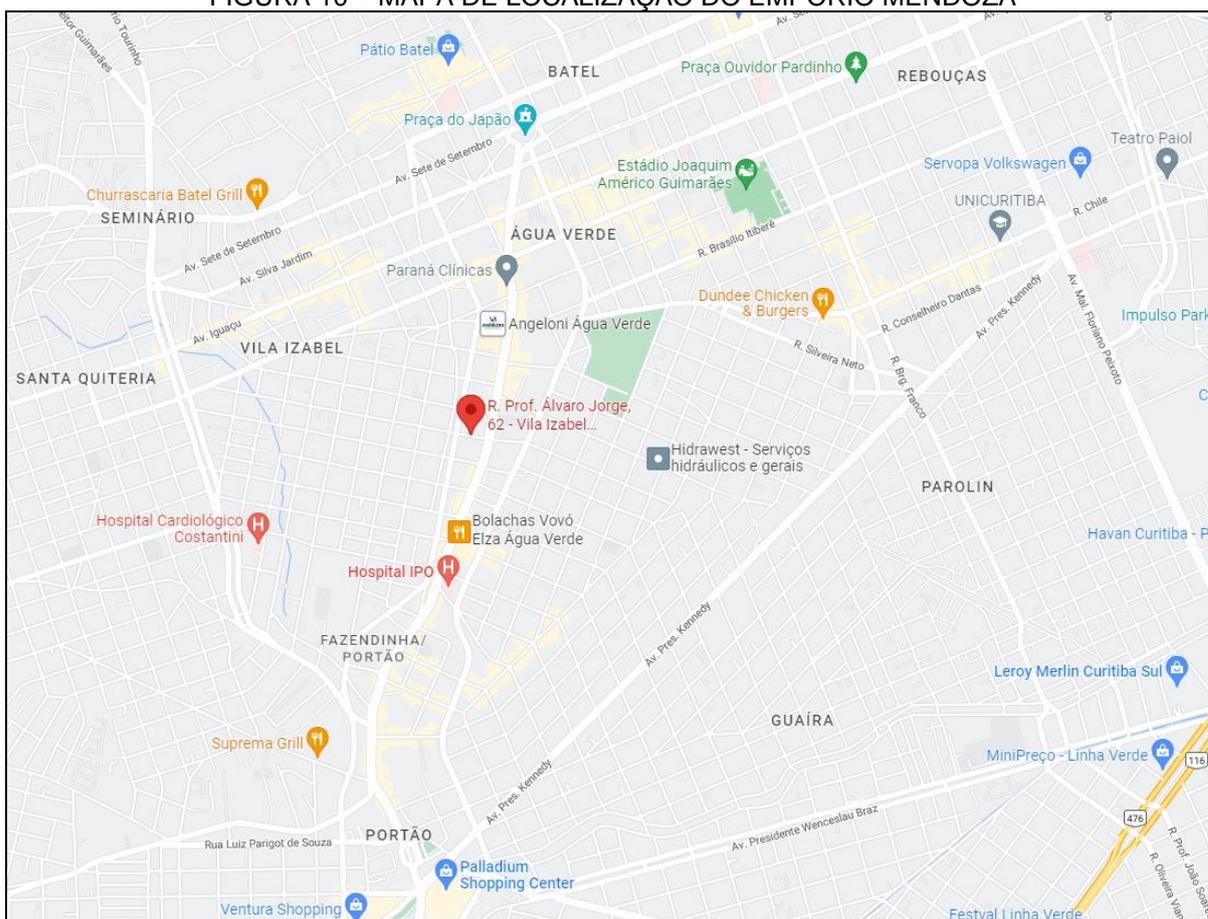
2.7.1 Localização

O Empório Mendoza estará localizado em uma loja comercial no bairro Água Verde, região central da cidade de Curitiba, mais precisamente na rua Professor Álvaro Jorge, número 62. Em relação ao seu entorno urbano, conforme demonstrado na figura 10, a loja comercial estará em frente ao Festival do Água Verde, a 500 metros do supermercado Angeloni, a 1,9km do estádio do Athletico Paranaense, a

2,5km da Praça do Japão, a 3,3km do Shopping Palladium, a 4,5km da BR 116, e a 5km do Jardim Botânico, importante ponto turístico da cidade.

Os motivos que foram determinantes para a escolha desta localização, foram a quantidade de clientes potenciais na região, conforme resultado obtido no estudo de clientes, o espaço físico compacto, ideal para a quantidade de produtos vendidos, além do preço de aluguel de R\$2.500,00, relativamente baixo para a região.

FIGURA 10 – MAPA DE LOCALIZAÇÃO DO EMPÓRIO MENDOZA



Fonte: Elaborado pelos autores

2.7.2 Layout e arranjo físico

Conforme citado anteriormente, o Empório Mendoza será um pequeno varejo alimentar com quantidades limitadas de produtos, e, portanto, um espaço físico de até 50 metros quadrados seria ideal para suas operações.

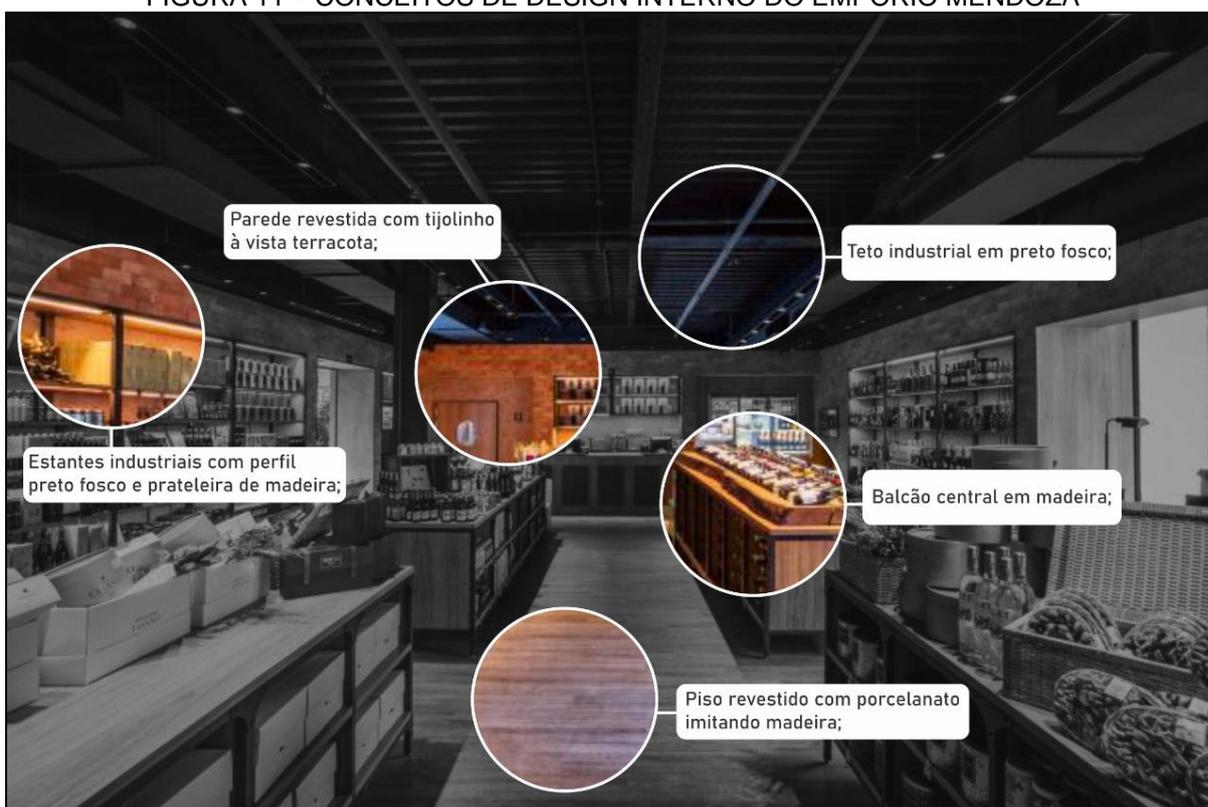
O local determinado, na rua Professor Álvaro Jorge, número 62, é uma loja comercial de 32 metros quadrados, distribuídos em 02 ambientes, a sala e um

pequeno lavabo. O espaço físico é retangular com 08 metros de comprimento por 04 de profundidade, determinando a área total da loja, além disso a fachada conta com uma grande vidraça de 04 metros lineares, contando com a porta principal e a vitrine.

Considerando a proposta de valor apresentada para o negócio, com temática e decoração capazes de proporcionar ao cliente um ambiente agradável e a fácil interpretação conceitual de um empório de produtos importados, será necessário alguns ajustes e adequações na loja.

O Layout interno da loja, figura 11, seguirá o conceito rústico e industrial, bastante moderno e utilizado em ambientes comerciais com o intuito de gerar aconchego. Além disso, a temática rústica, através dos tijolinhos à vista e os itens em madeira, lembra um tradicional galpão gaúcho, proporcionando certa imersão à cultura Argentina, transformando o design e temática interna em um diferencial competitivo para o negócio.

FIGURA 11 – CONCEITOS DE DESIGN INTERNO DO EMPÓRIO MENDOZA

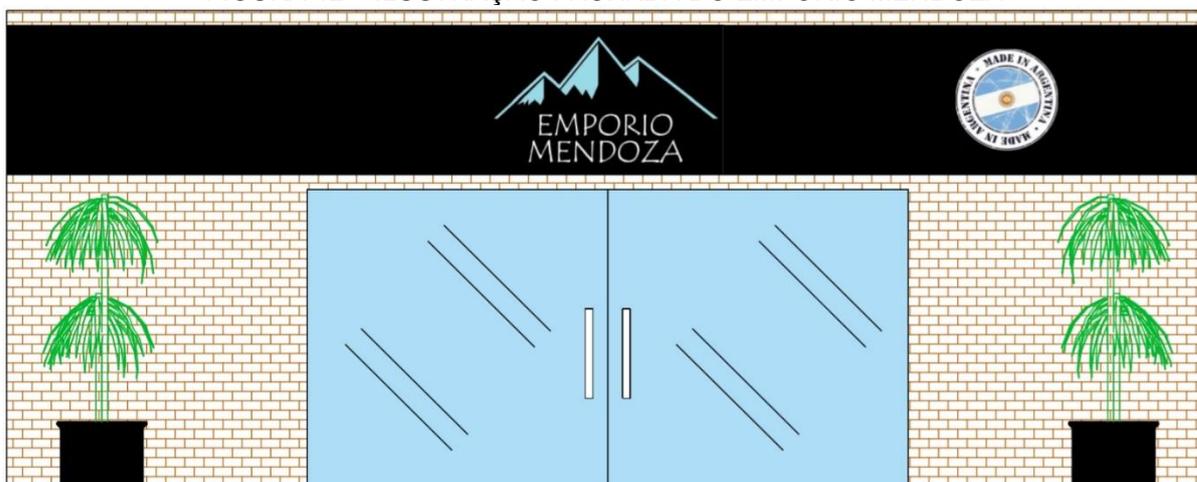


Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, as características principais do conceito de design interno na loja são, as paredes revestidas com tijolinho à vista terracota, as estantes industriais com perfil preto fosco e prateleiras de madeira, o teto em preto fosco estilo industrial, o piso revestido com porcelanato imitando madeira, e um balcão central em madeira para a exposição de cestas periódicas de produtos.

Quanto à iluminação, serão utilizadas luminárias na cor preta, sendo instalados modelos de trilhos próximos às estantes, e modelos pendentes de teto ao centro da loja. Ainda relacionadas à iluminação, as lâmpadas e LEDs serão de cor quente com 2700k, alinhadas ao objetivo de tornar o ambiente agradável e aconchegante.

FIGURA 12 – ILUSTRAÇÃO FACHADA DO EMPÓRIO MENDOZA



Fonte: Elaborado pelos autores

Já a fachada, terá uma roupagem nova, a fim de estar alinhada com o conceito de design do interior da loja, onde será totalmente revestida por tijolinhos à vista, na cor terracota. Será providenciado um painel em ACM preto de 08 metros de comprimento por 60cm de altura, com a logomarca do Empório Mendoza ao centro e a indicação de produtos importados da Argentina ao lado direito. Além disso, haverá 02 Ficus Lyrata plantadas em vasos de concreto, uma em cada lado da porta de vidro, a qual trocada por uma porta de correr em vidro temperado de 6mm e 04 folhas, 02 fixas e 02 móveis, conforme ilustração da figura 12.

Os produtos estarão divididos em categorias, e estarão distribuídos com base em sua relevância e quantidade de itens para venda, de modo que se alcance um

layout de exposição de fácil interpretação ao cliente, permitindo um processo de compra simples, eficiente e tranquilo.

Os vinhos, por serem considerados produtos estrelas do negócio, estarão localizados no melhor espaço da loja, parte central da parede oposta à porta de entrada, proporcionando grande impacto visual ao potencial cliente quando este acessar a loja.

A erva mate não está entre os principais produtos do negócio, tendo sua estratégia limitada a agregar itens à cesta de compras do cliente, assim estará localizada ao lado esquerdo dos vinhos, encostada na parede do lavabo.

As cervejas e os refrigerantes também precisam de impacto visual, visto sua importância no faturamento do empório, assim estarão localizadas em um refrigerador expositor de 03 portas no centro da parede lateral direita.

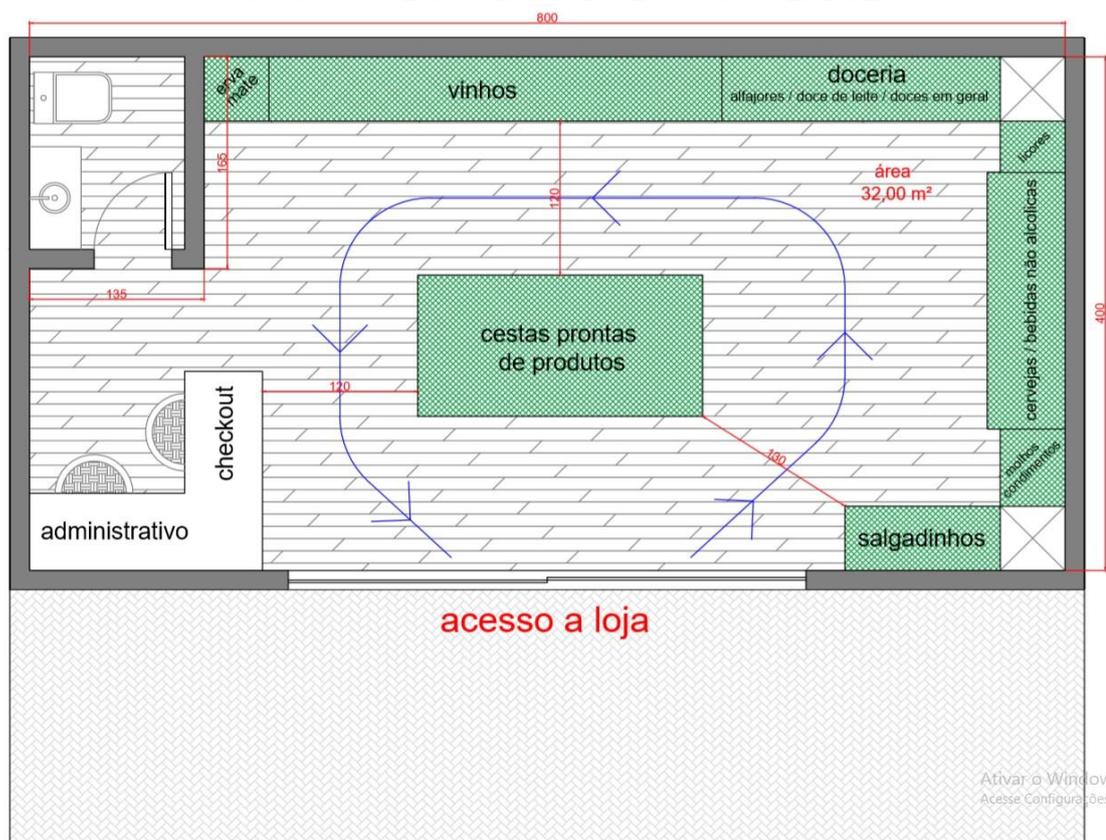
Os licores, foram determinados com a mesma estratégia dos mates, e, portanto, estarão entre os produtos com maior projeção de receita, as bebidas geladas e os doces, em uma pequena estante no canto direito.

Os molhos, condimentos e snacks (salgadinhos), por serem classificados como produtos com grande potencial de crescimento e aceitação pelos consumidores, terão espaços maiores que os licores e mates, estando localizados no início do fluxo ideal de trânsito no processo de compra, a direita próxima da porta de entrada.

A parte de doceria, composta por alfajores, doces de leite e doces diversos, como bombons e barras de chocolate, por também estar classificada como produtos de grande faturamento para o negócio, ficará localizada na parede oposta à porta de entrada, em um bom espaço no lado direito aos vinhos, gerando relevante impacto visual ao potencial cliente quando este acessar a loja. Além das estantes e o refrigerador expositor, haverá uma bancada de madeira ao centro da loja, com o objetivo de gerar destaques a cestas periódicas que serão montadas conforme detalhado no plano de marketing.

Já o checkout e o administrativo, estarão localizados no canto inferior esquerdo, em uma mesa de madeira com formato L, sendo a última etapa do fluxo ideal de trânsito no processo de compra, conforme apresentado na figura 13.

FIGURA 13 – PLANTA BAIXA DO EMPÓRIO MENDOZA



Fonte: Elaborado pelos autores

No quadro 05, é apresentado a relação de todos os móveis, equipamentos, e as adaptações necessárias para que a loja esteja apta a iniciar suas operações, sendo que os respectivos valores estarão disponíveis no plano financeiro.

QUADRO 05 – RELAÇÃO DE MÓVEIS, EQUIPAMENTOS E ADEQUAÇÃO FÍSICA

COMPONENTES LOJA FÍSICA	
ADEQUAÇÃO FÍSICA	QTD
Abertura de Empresa	1
Projeto Arquitetônico	1
Revestimento Fachada em Tijolinho a vista Terracota	1
Pintura Teto em Tinta acrílica preto fosco	1
Revestimento Parede interna em Tijolinho a vista Terracota	1
Revestimento Piso Porcelanato Itagres Wood Brown	1
Porta de vidro temperado 6mm de correr 4m	1
Painel Fachada em ACM	1
Ficus lyrata com vaso de concreto	2
Iluminação	1
MÓVEIS E EQUIPAMENTOS	
Móvel em MDF sob medida para vinhos	1
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 2m	1
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 50cm	3
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 1m	1
Cadeira giratória FITZ preta	2
Mesa de MDF em formato "L"	1
Refrigerador de exposição REFRIMATE - ASB2000	1
Mini PDV Elgin Bematech M10 - com impressora	1
Ilha retangular sob medida em MDF	1
Computador i5 / 8gb / 1T	1
Máquina Cartão Infinity Pay	1

Fonte: Elaborado pelos autores

2.7.3 Capacidade produtiva e processo de venda

Basicamente a capacidade produtiva é a quantidade máxima de produtos ou serviços que um determinado negócio consegue produzir, considerando os recursos disponíveis e ao menor custo possível. Neste caso, o Empório Mendoza é um comércio, e, portanto, sua capacidade produtiva está relacionada ao seu potencial de atendimento e disponibilidade do seu espaço físico.

Quanto ao período de operações, o Empório Mendoza abrirá suas portas ao público de segunda a sábado, em horário comercial, entre 08:00h até às 18:00h, com 01h de intervalo para o almoço, entre 12:00h e 13:00h.

Para determinar a capacidade produtiva do empório, será necessário analisar de forma individual cada um dos fatores apontados anteriormente. Inicialmente o espaço físico, que conta com 32m², contudo subtraindo os espaços de checkout, banheiro, bancada central e produtos em exposição, sobram 17 metros quadrados, e considerando a ocupação humana padrão de 01 metro quadrado, a loja poderia receber até 17 pessoas simultaneamente. Com relação ao potencial de atendimento, os sócios dividirão os 06 dias da semana, cada um ficando responsável por 03 dias semanais com 09 horas de operações diárias, sendo que, considerando uma média de 15 minutos para cada atendimento, cada sócio conseguiria atender até 36 pessoas em um dia, conforme tabela 11.

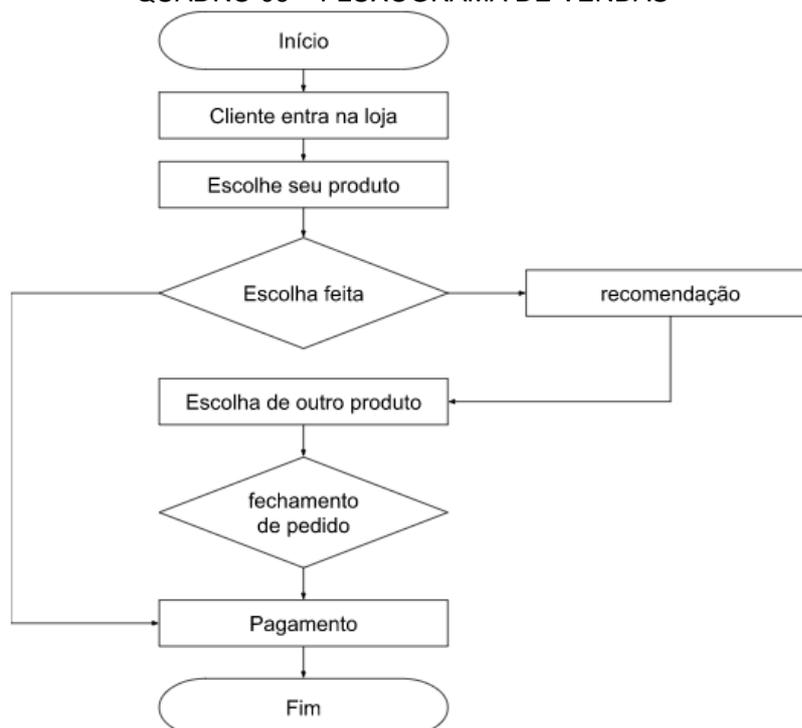
TABELA 11 – CAPACIDADE PRODUTIVA E DE ATENDIMENTO DO EMPÓRIO MENDOZA

CAP. DA LOJA	CAP. DE ATENDIMENTO	CAPACIDADE PRODUTIVA
17 pessoas simultaneamente	01 atendimento para cada 15 minutos	04 pessoas por hora e 36 pessoas por dia

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao processo de venda, representado no fluxograma do quadro 06, o layout e exposição dos produtos foram elaborados pensando na possibilidade de autoatendimento por parte do cliente proporcionando a experiência de tomada de decisão totalmente autônoma. Contudo, caso necessite de informações técnicas ou auxílio em seu processo de compra, receberá atendimento exclusivo pelo sócio escalado no determinado dia.

QUADRO 06 – FLUXOGRAMA DE VENDAS



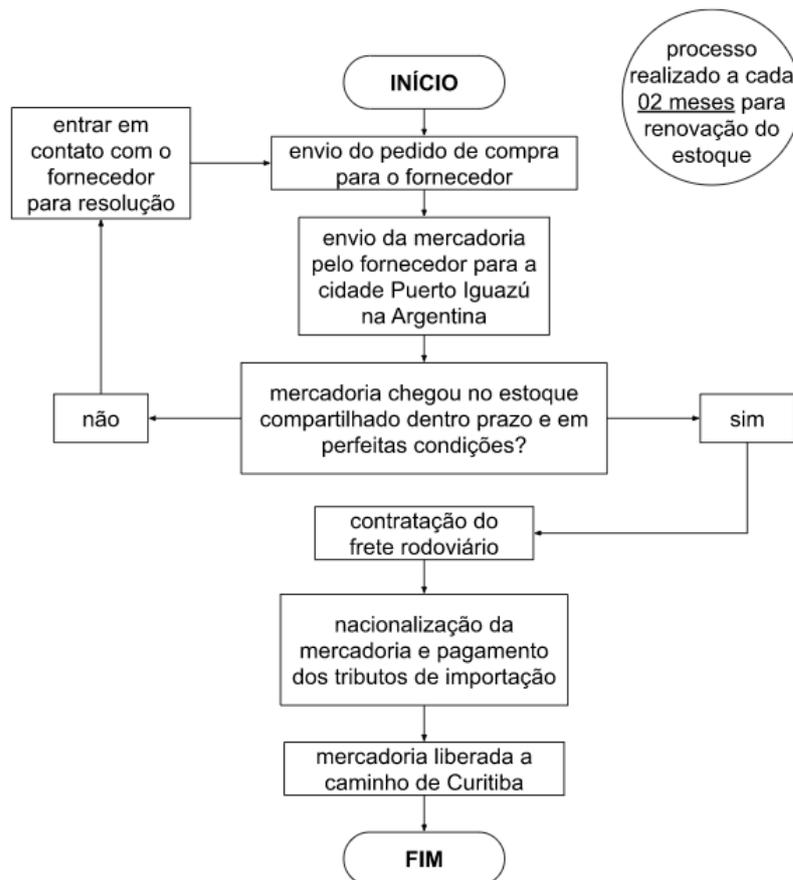
Fonte: Elaborado pelos autores

2.7.4 Processo de compra da mercadoria e importação

O Empório Mendoza é um varejo alimentar que comercializará produtos argentinos exclusivos, sendo assim, todos os produtos serão importados diretamente da Argentina, utilizando o modal rodoviário.

Basicamente o processo de importação, representado no fluxograma do quadro 07, se dará em duas principais etapas, a compra com os trâmites logísticos dentro da Argentina, e a nacionalização das mercadorias com o envio para Curitiba. Ou seja, a cada 02 meses será realizada a renovação do estoque, e, portanto, será executado todo o processo de compra da mercadoria e importação, onde, inicialmente será feito o pedido ao fornecedor na Argentina, após o pagamento a mercadoria será enviada para Puerto Iguazú, cidade fronteira entre Argentina e Brasil, armazenada em um estoque compartilhado. No recebimento, será avaliado as condições da mercadoria, caso não seja satisfatório haverá contato com o fornecedor para resolução da situação, caso seja, será contratado o frete rodoviário para envio ao Brasil. Na fronteira, a mercadoria deverá ser nacionalizada, com pagamento dos tributos referentes a importação, e após liberação a mercadoria estará a caminho de Curitiba.

QUADRO 07 – FLUXOGRAMA DE VENDAS



Fonte: Elaborado pelos autores

2.7.5 Controle de estoque

Grande parte dos produtos comercializados no empório são perecíveis, e, portanto, necessitam de atenção principalmente com seus prazos de validade. Considerando o fato de ser um comércio, com espaço físico reduzido, não haverá estoque em outro local, sendo o próprio local expositor responsável por agrupar o estoque. Com isso, entendendo a importância em gerenciar de forma efetiva a entrada e saída de mercadorias, o Empório Mendoza utilizará o conceito do sistema FIFO (first in first out) para o controle do seu estoque. Isto é, método organizacional que determina qual produto sairá primeiro mediante a sua posição de chegada no estoque, ou em outras palavras, o primeiro que será entregue ao cliente em uma venda, foi o primeiro que entrou no estoque, evitando perdas por produtos vencidos ou necessidade de criar ações comerciais visando a venda de produtos com prazos

de validades próximos, o que conseqüentemente irá reduzindo a margem líquida nos indicadores financeiros.

Para que esta política de estoque se torne viável e eficiente, será contratado um ERP da empresa VHSYS, o qual oferece um sistema de gestão completo com módulos de estoque, financeiro, RH, relatórios, etc.

2.7.6 Estrutura organizacional

Conforme apontado na natureza jurídica e tributária, o Empório Mendoza será formado por 02 sócios, João Enrique Ribeiro e Valdecir Correia da Silva Junior, os quais dividirão os setores e funções no negócio. Desta forma, não haverá a necessidade da contratação de funcionários na projeção dos 05 primeiros anos.

Os setores existentes serão o administrativo, com a função do planejamento estratégico do negócio, o financeiro, responsável por administrar os recursos monetários, o operacional, responsável pelo gerenciamento efetivo das operações garantindo o correto funcionamento das atividades, e o marketing, responsável pelo desenvolvimento do relacionamento entre empresa e cliente.

2.8 PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é o principal e mais importante item de um projeto de investimento ou plano de negócios, pois a partir dos resultados obtidos nele, o objeto de estudo será colocado ou não em prática. Assim, o plano financeiro centraliza-se em estimar o valor de investimento necessário, como também, através de projeções futuras, o movimento financeiro dos possíveis cenários que podem ocorrer no negócio.

Neste caso, serão elaboradas tabelas indicando as atividades pré-operacionais com seus respectivos gastos, a necessidade de capital de giro, a relação de custos e despesas do negócio, as receitas estimadas, e os respectivos impactos destes itens no fluxo de caixa e demonstrativos de resultados para os próximos 05 anos.

A partir das projeções de fluxo de caixa e demonstrativos de resultados, serão calculados alguns indicadores, como ponto de equilíbrio, payback, margem líquida,

entre outros, com o objetivo de possibilitar uma correta análise financeira do negócio, e assim concluir sobre a viabilidade deste plano de negócio.

2.8.1 Investimento Inicial

Foi realizado um levantamento de todos os elementos necessários para o início das operações do Empório Mendoza e que haja necessidade de desembolso, desde pré-operacionais como abertura de empresa e adequação do local físico, até móveis, equipamentos e capital de giro, conforme apresenta a tabela 12.

TABELA 12 – DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS, MÓVEIS E EQUIPAMENTOS

DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS			
DESCRIÇÃO	QTD	VALOR UN.	VALOR TOTAL
Abertura de Empresa	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Projeto Arquitetônico	1	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00
Revestimento Fachada em Tijolinho a vista Terracota	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Pintura Teto em Tinta acrílica preto fosco	1	R\$ 950,00	R\$ 950,00
Revestimento Parede interna em Tijolinho a vista Terracota	1	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Revestimento Piso Porcelanato Itagres Wood Brown	1	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00
Porta de vidro temperado 6mm de correr 4m	1	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00
Painel Fachada em ACM	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Treinamento / Cursos	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Ficus lyrata com vaso de concreto	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
Iluminação	1	R\$ 3.300,00	R\$ 3.300,00
TOTAL			R\$ 31.150,00
MÓVEIS E EQUIPAMENTOS			
DESCRIÇÃO	QTD	VALOR UN.	VALOR TOTAL
Móvel em MDF sob medida para vinhos	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 2m	1	R\$ 1.299,90	R\$ 1.299,90
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 50cm	3	R\$ 574,00	R\$ 1.722,00
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 1m	1	R\$ 749,90	R\$ 749,90
Cadeira giratória FITZ preta	2	R\$ 444,80	R\$ 889,60
Mesa de MDF em formato "L"	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Refrigerador de exposição REFRIMATE - ASB2000	1	R\$ 10.999,00	R\$ 10.999,00

Mini PDV Elgin Bematech M10 - com impressora	1	R\$ 1.945,80	R\$ 1.945,80
Ilha retangular sob medida em MDF	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Computador i5 / 8gb / 1T	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Máquina Cartão Infinity Pay	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
TOTAL			R\$ 24.156,20

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o cálculo do capital de giro, foram somados o estoque inicial e o caixa mínimo operacional (CMO), sendo que para se obter o CMO, primeiro foi encontrado o ciclo de caixa (CC), com o CC foi possível encontrar o giro de caixa (GC), que por fim possibilitou determinar o caixa mínimo operacional, conforme tabela 13.

TABELA 13 – CÁLCULO CAIXA MÍNIMO OPERACIONAL

CICLO DE CAIXA (CC)
$CC = PME + PMC - PMP$
$CC = 60 + 1 - 0$
$CC = 61$
GIRO DE CAIXA (GC)
$GC = 360 / CC$
$GC = 360 / 61$
$GC = 5,90 \rightarrow$ arredondando = 6 giros
CAIXA MÍNIMO OPERACIONAL (CMO)
$CMO = \text{Desembolso Total Anual (cenário realista)} / GC$
$CMO = R\$ 274.738,48 / 6$
$CMO = R\$ 45.789,75$

Fonte: Elaborado pelos autores

O estoque inicial, tabela 26, nos anexos, foi desenvolvido com base na capacidade dos espaços designados para cada categoria de produtos, os quais foram definidos no plano operacional a partir das estratégias aprofundadas na elaboração da matriz BCG. Assim, com a definição do caixa mínimo operacional (CMO), juntamente com o estoque inicial, foi possível determinar o valor do giro de caixa, conforme apresetado na tabela 14.

TABELA 14 – GIRO DE CAIXA

GIRO DE CAIXA			
DESCRIÇÃO	QTD	VALOR UN.	VALOR TOTAL
Estoque Inicial	1	R\$ 31.182,90	R\$ 31.182,90
Caixa Mínimo Operacional (anual - cenário realista)	1	R\$ 45.789,75	R\$ 45.789,75
TOTAL			R\$ 76.972,65

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, conforme tabela 15, chegou-se ao seguinte resultado do investimento inicial necessário para que o Empório Mendoza inicie suas operações.

TABELA 15 – INVESTIMENTO INICIAL

INVESTIMENTO INICIAL			
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	QTD	VALOR UN.	VALOR TOTAL
Abertura de Empresa	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Projeto Arquitetônico	1	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00
Revestimento Fachada em Tijolinho a vista Terracota	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Pintura Teto em Tinta acrílica preto fosco	1	R\$ 950,00	R\$ 950,00
Revestimento Parede interna em Tijolinho a vista Terracota	1	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Revestimento Piso Porcelanato Itagres Wood Brown	1	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00
Porta de vidro temperado 6mm de correr 4m	1	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00
Painel Fachada em ACM	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Treinamento / Cursos	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Ficus lyrata com vaso de concreto	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
Iluminação	1	R\$ 3.300,00	R\$ 3.300,00
MÓVEIS E EQUIPAMENTOS			
Móvel em MDF sob medida para vinhos	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 2m	1	R\$ 1.299,90	R\$ 1.299,90
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 50cm	3	R\$ 574,00	R\$ 1.722,00
Estante Industrial preta com prateleiras em madeira 1m	1	R\$ 749,90	R\$ 749,90
Cadeira giratória FITZ preta	2	R\$ 444,80	R\$ 889,60
Mesa de MDF em formato "L"	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Refrigerador de exposição REFRIMATE - ASB2000	1	R\$ 10.999,00	R\$ 10.999,00
Mini PDV Elgin Bematech M10 - com impressora	1	R\$ 1.945,80	R\$ 1.945,80
Ilha retangular sob medida em MDF	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Computador i5 / 8gb / 1T	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Máquina Cartão Infinity Pay	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
CAPITAL DE GIRO			
Estoque Inicial	1	R\$ 31.182,90	R\$ 31.182,90
Caixa Mínimo Operacional (anual - cenário realista)	1	R\$ 45.789,75	R\$ 45.789,75
TOTAL			R\$ 132.278,85

Fonte: Elaborado pelos autores

2.8.2 Demonstrativo de custos e despesas

Com o objetivo de prever todas os gastos mensais e assim projetar tanto os fluxos de caixa como os demonstrativos de resultados do Empório Mendoza, na tabela 16, foram apontados os tributos, os custos, que estão relacionados às mercadorias vendidas, e as despesas, que estão relacionados aos gastos necessários para manter a parte administrativa do negócio, como comercial, marketing e financeiro. As despesas variáveis e impostos, estão vinculadas ao desempenho comercial do Empório, de modo que estão apontadas com suas respectivas porcentagens em relação ao faturamento. Já para o custo da mercadoria vendida, que também é variável, optou-se em apontá-lo considerando a sua média mensal do primeiro ano, no cenário realista.

TABELA 16 – PROJEÇÃO DE GASTOS MENSAIS

DESCRIÇÃO GASTOS MENSAIS	
CUSTOS FIXOS	
Aluguel	R\$ 2.500,00
Energia Elétrica	R\$ 350,00
Água	R\$ 70,00
Internet	R\$ 150,00
Manutenções	R\$ 250,00
CUSTOS VARIÁVEIS	
Custo Mercadoria Vendida (média mensal)	
DESPESAS FIXAS	
Contabilidade	R\$ 149,00
ERP VHSYS completo	R\$ 269,10
Pró-Labore	R\$ 6.000,00
Segurança Patrimonial	R\$ 150,00
Material de Limpeza	R\$ 50,00
Material de Escritório	R\$ 50,00
Estoque Compartilhado Argentina	R\$ 500,00
DESPESAS VARIÁVEIS	
Marketing (estimativa em relação ao faturamento)	2,00%
Material Publicitário (estimativa em relação ao faturamento)	0,40%
TRIBUTOS	
Impostos de Vendas (estimativa em relação ao faturamento)	7,30%

Fonte: Elaborado pelos autores

2.8.3 Projeção de fluxo de caixa

A fim de que haja um correto gerenciamento dos recursos, foram realizadas projeções de fluxo de caixa para os próximos 05 anos, conforme tabela 17.

Na projeção de fluxo de caixa, foram construídos 03 cenários, o realista com incremento de 5% anuais referente a uma projeção de inflação, o otimista, considerando um crescimento de 20% anuais, e o pessimista, considerando um alcance de apenas 80% em relação a projeção do cenário realista.

TABELA 17 – FLUXO DE CAIXA EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA

FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO REALISTA (acrescimo de 5% considerando a inflação)						
	PRÉ-ABERTURA	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
ENTRADAS						
Faturamento	-	R\$ 318.397,56	R\$ 334.317,44	R\$ 351.033,31	R\$ 368.584,98	R\$ 387.014,22
INVESTIMENTOS						
Aporte de capital (capital de giro)	R\$ 76.972,65	-	-	-	-	-
SAÍDAS						
Custos Fixos	-	R\$ 39.840,00	R\$ 41.832,00	R\$ 43.923,60	R\$ 46.119,78	R\$ 48.425,77
Custos Variáveis (CMV)	R\$ 31.182,90	R\$ 117.996,72	R\$ 123.896,56	R\$ 130.091,38	R\$ 136.595,95	R\$ 143.425,75
Despesas Fixas	-	R\$ 86.017,20	R\$ 90.318,06	R\$ 94.833,96	R\$ 99.575,66	R\$ 104.554,44
Despesas Variáveis	-	R\$ 7.641,54	R\$ 8.023,62	R\$ 8.424,80	R\$ 8.846,04	R\$ 9.288,34
Tributos	-	R\$ 23.243,02	R\$ 24.405,17	R\$ 25.625,43	R\$ 26.871,57	R\$ 28.153,35
GASTOS TOTAIS						
	-	R\$ 274.738,48	R\$ 288.475,41	R\$ 302.899,18	R\$ 326.153,01	R\$ 342.460,66
SUBTOTAL (E + I - GT)						
	R\$ 45.789,75	R\$ 43.659,08	R\$ 45.842,03	R\$ 48.134,13	R\$ 42.431,97	R\$ 44.553,57
SALDO CAIXA ANTERIOR						
	-	R\$ 45.789,75	R\$ 89.448,83	R\$ 135.290,86	R\$ 183.424,99	R\$ 225.856,96
SALDO CAIXA ATUAL (SCA + SUBTOTAL)						
	R\$ 45.789,75	R\$ 89.448,83	R\$ 135.290,86	R\$ 183.424,99	R\$ 225.856,96	R\$ 270.410,53
FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO PESSIMISTA (alcance de 80% da projeção do cenário realista)						
	PRÉ-ABERTURA	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
ENTRADAS						
Faturamento	-	R\$ 254.718,05	R\$ 267.453,95	R\$ 280.826,65	R\$ 294.867,98	R\$ 309.611,38
INVESTIMENTOS						
Aporte de capital (capital de giro)	R\$ 76.972,65	-	-	-	-	-
SAÍDAS						
Custos Fixos	-	R\$ 39.840,00	R\$ 41.832,00	R\$ 43.923,60	R\$ 46.119,78	R\$ 48.425,77
Custos Variáveis (CMV)	R\$ 31.182,90	R\$ 94.397,38	R\$ 99.117,24	R\$ 104.073,11	R\$ 109.276,76	R\$ 114.740,60
Despesas Fixas	-	R\$ 86.017,20	R\$ 90.318,06	R\$ 94.833,96	R\$ 99.575,66	R\$ 104.554,44
Despesas Variáveis	-	R\$ 6.113,23	R\$ 6.418,89	R\$ 6.739,84	R\$ 7.076,83	R\$ 7.430,67
Tributos	-	R\$ 18.594,42	R\$ 19.524,14	R\$ 20.500,35	R\$ 21.525,36	R\$ 22.601,63
GASTOS TOTAIS						
	-	R\$ 244.962,23	R\$ 257.210,34	R\$ 270.070,85	R\$ 283.574,40	R\$ 297.753,12
SUBTOTAL (E + I - GT)						
	R\$ 45.789,75	R\$ 9.755,82	R\$ 10.243,61	R\$ 10.755,79	R\$ 11.293,58	R\$ 11.858,26
SALDO CAIXA ANTERIOR						
	-	R\$ 45.789,75	R\$ 55.545,57	R\$ 65.789,18	R\$ 76.544,98	R\$ 87.838,56
SALDO CAIXA ATUAL (SCA + SUBTOTAL)						
	R\$ 45.789,75	R\$ 55.545,57	R\$ 65.789,18	R\$ 76.544,98	R\$ 87.838,56	R\$ 99.696,82

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - CENÁRIO PESSIMISTA (alcance de 80% da projeção do cenário realista)					
	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
(+) RECEITAS DE VENDAS BRUTAS	R\$ 254.718,05	R\$ 267.453,95	R\$ 280.826,65	R\$ 294.867,98	R\$ 309.611,38
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA					
Simples Nacional 7,3%	R\$ 18.594,42	R\$ 19.524,14	R\$ 20.500,35	R\$ 21.525,36	R\$ 22.601,63
(=) RECEITA DE VENDAS LÍQUIDAS	R\$ 236.123,63	R\$ 247.929,81	R\$ 260.326,30	R\$ 273.342,62	R\$ 287.009,75
(-) CMV	R\$ 94.397,38	R\$ 99.117,24	R\$ 104.073,11	R\$ 109.276,76	R\$ 114.740,60
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO BRUTA	R\$ 141.726,25	R\$ 148.812,57	R\$ 156.253,20	R\$ 164.065,86	R\$ 172.269,15
(-) DESPESAS VARIÁVEIS					
Marketing	R\$ 5.094,36	R\$ 5.349,08	R\$ 5.616,53	R\$ 5.897,36	R\$ 6.192,23
Material Publicitário	R\$ 1.018,87	R\$ 1.069,82	R\$ 1.123,31	R\$ 1.179,47	R\$ 1.238,45
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 135.613,02	R\$ 142.393,67	R\$ 149.513,36	R\$ 156.989,02	R\$ 164.838,48
(-) CUSTOS FIXOS					
Aluguel	R\$ 30.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.075,00	R\$ 34.728,75	R\$ 36.465,19
Energia Elétrica	R\$ 4.200,00	R\$ 4.410,00	R\$ 4.630,50	R\$ 4.862,03	R\$ 5.105,13
Água	R\$ 840,00	R\$ 882,00	R\$ 926,10	R\$ 972,41	R\$ 1.021,03
Internet	R\$ 1.800,00	R\$ 1.890,00	R\$ 1.984,50	R\$ 2.083,73	R\$ 2.187,91
Manutenções	R\$ 3.000,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.307,50	R\$ 3.472,88	R\$ 3.646,52
(-) DESPESAS FIXAS					
Contabilidade	R\$ 1.788,00	R\$ 1.877,40	R\$ 1.971,27	R\$ 2.069,83	R\$ 2.173,33
ERP VHSYS completo	R\$ 3.229,20	R\$ 3.390,66	R\$ 3.560,19	R\$ 3.738,20	R\$ 3.925,11
Pró-Labore	R\$ 72.000,00	R\$ 75.600,00	R\$ 79.380,00	R\$ 83.349,00	R\$ 87.516,45
Material Limpeza	R\$ 600,00	R\$ 630,00	R\$ 661,50	R\$ 694,58	R\$ 729,30
Material Escritório	R\$ 600,00	R\$ 630,00	R\$ 661,50	R\$ 694,58	R\$ 729,30
Estoque Compartilhado Argentina	R\$ 6.000,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.615,00	R\$ 6.945,75	R\$ 7.293,04
Segurança Patrimonial	R\$ 1.800,00	R\$ 1.890,00	R\$ 1.984,50	R\$ 2.083,73	R\$ 2.187,91
(-) DEPRECIACÃO					
Móveis e equipamentos	R\$ 3.608,28				
(=) LUCRO OPERACIONAL	R\$ 6.147,54	R\$ 6.635,33	R\$ 7.147,51	R\$ 7.685,30	R\$ 8.249,98
(-) TRIBUTOS					
IRPJ e CSLL	-	-	-	-	-
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 6.147,54	R\$ 6.635,33	R\$ 7.147,51	R\$ 7.685,30	R\$ 8.249,98

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - CENÁRIO OTIMISTA (crescimento de 20% da projeção do cenário realista)					
	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
(+) RECEITAS DE VENDAS BRUTAS	R\$ 382.077,07	R\$ 401.180,93	R\$ 421.239,97	R\$ 442.301,97	R\$ 464.417,07
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA					
Simples Nacional 9,5%	R\$ 36.297,32	R\$ 38.112,19	R\$ 40.017,80	R\$ 42.018,69	R\$ 44.119,62
(=) RECEITA DE VENDAS LÍQUIDAS	R\$ 345.779,75	R\$ 363.068,74	R\$ 381.222,17	R\$ 400.283,28	R\$ 420.297,45
(-) CMV	R\$ 141.596,06	R\$ 148.675,87	R\$ 156.109,66	R\$ 163.915,14	R\$ 172.110,90
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO BRUTA	R\$ 204.183,69	R\$ 214.392,87	R\$ 225.112,51	R\$ 236.368,14	R\$ 248.186,55
(-) DESPESAS VARIÁVEIS					
Marketing	R\$ 7.641,54	R\$ 8.023,62	R\$ 8.424,80	R\$ 8.846,04	R\$ 9.288,34
Material Publicitário	R\$ 1.528,31	R\$ 1.604,72	R\$ 1.684,96	R\$ 1.769,21	R\$ 1.857,67
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 195.013,84	R\$ 204.764,53	R\$ 215.002,75	R\$ 225.752,89	R\$ 237.040,54
(-) CUSTOS FIXOS					
Aluguel	R\$ 30.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.075,00	R\$ 34.728,75	R\$ 36.465,19
Energia Elétrica	R\$ 4.200,00	R\$ 4.410,00	R\$ 4.630,50	R\$ 4.862,03	R\$ 5.105,13
Água	R\$ 840,00	R\$ 882,00	R\$ 926,10	R\$ 972,41	R\$ 1.021,03
Internet	R\$ 1.800,00	R\$ 1.890,00	R\$ 1.984,50	R\$ 2.083,73	R\$ 2.187,91
Manutenções	R\$ 3.000,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.307,50	R\$ 3.472,88	R\$ 3.646,52
(-) DESPESAS FIXAS					
Contabilidade	R\$ 1.788,00	R\$ 1.877,40	R\$ 1.971,27	R\$ 2.069,83	R\$ 2.173,33
ERP VHSYS completo	R\$ 3.229,20	R\$ 3.390,66	R\$ 3.560,19	R\$ 3.738,20	R\$ 3.925,11
Pró-Labore	R\$ 72.000,00	R\$ 75.600,00	R\$ 79.380,00	R\$ 83.349,00	R\$ 87.516,45
Material Limpeza	R\$ 600,00	R\$ 630,00	R\$ 661,50	R\$ 694,58	R\$ 729,30
Material Escritório	R\$ 600,00	R\$ 630,00	R\$ 661,50	R\$ 694,58	R\$ 729,30
Estoque Compartilhado Argentina	R\$ 6.000,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.615,00	R\$ 6.945,75	R\$ 7.293,04
Segurança Patrimonial	R\$ 1.800,00	R\$ 1.890,00	R\$ 1.984,50	R\$ 2.083,73	R\$ 2.187,91
(-) DEPRECIACÃO					
Móveis e equipamentos	R\$ 3.608,28				
(=) LUCRO OPERACIONAL	R\$ 65.548,36	R\$ 69.006,19	R\$ 72.636,91	R\$ 76.449,17	R\$ 80.452,04
(-) TRIBUTOS					
IRPJ e CSLL	-	-	-	-	-
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 65.548,36	R\$ 69.006,19	R\$ 72.636,91	R\$ 76.449,17	R\$ 80.452,04

Fonte: Elaborado pelos autores

2.8.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma excelente ferramenta de gestão capaz de apontar qual o faturamento mínimo necessário para cobrir os gastos fixos de um determinado período, uma vez que as variáveis estão sempre atreladas ao desempenho produtivo e comercial do negócio. Desta forma, com base nas projeções apresentadas anteriormente, os resultados demonstrados na tabela 20, são referentes aos três cenários analisados.

TABELA 20 – PONTO DE EQUILÍBRIO EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA

PONTO DE EQUILÍBRIO (PE)			
$PE^1 = (\text{Gastos Fixos} / \text{Margem de Contribuição})$			
$PE^2 = \text{Receita Total} \times PE^1$			
$PE^3 \text{ (meses)} = PE^2 / (\text{Receita Total} / 12)$			
PONTO DE EQUILÍBRIO - Cenários 1º ano			
	REALISTA	PESSIMISTA	OTIMISTA
PE¹	0,74	0,93	0,65
PE²	R\$ 236.393,97	R\$ 236.393,97	R\$ 246.583,28
PE³	8,91	11,14	7,74

Fonte: Elaborado pelos autores

2.8.6 Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido, ou simplesmente VPL é um instrumento de análise financeira, o qual através dele é possível concluir se um projeto de investimento é viável ou não. Basicamente, este instrumento traz todo fluxo de caixa para a data atual, descontando a taxa mínima de atratividade (TMA). Desta forma, com base nas projeções apresentadas anteriormente, os resultados demonstrados na tabela 21, são referentes aos três cenários analisados.

TABELA 21 – VPL EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA

VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) - Cenário Realista		
PERÍODO	FLUXO DE CAIXA	TMA
Ano 00	-R\$ 132.278,85	15%
Ano 01	R\$ 43.659,08	15%

Ano 02	R\$ 45.842,03	15%
Ano 03	R\$ 48.134,13	15%
Ano 04	R\$ 42.431,97	15%
Ano 05	R\$ 44.553,57	15%
VPL		R\$ 18.409,31
VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) - Cenário Pessimista		
PERÍODO	FLUXO DE CAIXA	TMA
Ano 00	-R\$ 132.278,85	15%
Ano 01	R\$ 9.755,82	15%
Ano 02	R\$ 10.243,61	15%
Ano 03	R\$ 10.755,79	15%
Ano 04	R\$ 11.293,58	15%
Ano 05	R\$ 11.858,26	15%
VPL		-R\$ 96.624,98
VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) - Cenário Otimista		
PERÍODO	PERÍODO	PERÍODO
Ano 00	-R\$ 132.278,85	15%
Ano 01	R\$ 69.156,64	15%
Ano 02	R\$ 72.614,47	15%
Ano 03	R\$ 76.245,19	15%
Ano 04	R\$ 80.057,45	15%
Ano 05	R\$ 84.060,32	15%
VPL		R\$ 120.462,7

Fonte: Elaborado pelos autores

2.8.7 Payback

Um dos cálculos mais utilizados em análises de negócios e investimento, pois informa o tempo necessário para o retorno do investimento. Ou seja, através da divisão do investimento inicial pelo fluxo de caixa médio, será possível entender em quanto tempo o valor do investimento será recuperado. Desta forma, com base nas projeções apresentadas anteriormente, os resultados demonstrados na tabela 22, são referentes aos três cenários analisados.

TABELA 22 – PAYBACK EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA

PAYBACK			
PERÍODO	FC - Realista	FC - Pessimista	FC - Realista
Ano 00	-R\$ 132.278,85	-R\$ 132.278,85	-R\$ 132.278,85
Ano 01	R\$ 43.659,08	R\$ 9.755,82	R\$ 69.156,64
Ano 02	R\$ 45.842,03	R\$ 10.243,61	R\$ 72.614,47
Ano 03	R\$ 48.134,13	R\$ 10.755,79	R\$ 76.245,19
Ano 04	R\$ 42.431,97	R\$ 11.293,58	R\$ 80.057,45
Ano 05	R\$ 44.553,57	R\$ 11.858,26	R\$ 84.060,32
PAYBACK (anos)	2,9	12,3	1,7
PAYBACK (meses)	35,3	147,2	20,8

Fonte: Elaborado pelos autores

2.8.8 Taxa interna de retorno (TIR)

Igualmente ao valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR) também é um indicador de viabilidade financeira de um negócio ou investimento, porém ao invés de projetar o investimento em valores atuais descontando o TMA, o TIR calcula qual é a taxa de desconto que o fluxo de caixa precisa ter o VPL seja igual a zero. Em outras palavras, calcula qual o ganho percentual do negócio em relação a um período específico. Desta forma, com base nas projeções apresentadas anteriormente, os resultados demonstrados na tabela 23, são referentes aos três cenários analisados.

TABELA 23 – TIR EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA

TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)			
PERÍODO	FC - Realista	FC - Realista	FC - Realista
Ano 00	-R\$ 132.278,85	-R\$ 132.278,85	-R\$ 132.278,85
Ano 01	R\$ 43.659,08	R\$ 9.755,82	R\$ 69.156,64
Ano 02	R\$ 45.842,03	R\$ 10.243,61	R\$ 72.614,47
Ano 03	R\$ 48.134,13	R\$ 10.755,79	R\$ 76.245,19
Ano 04	R\$ 42.431,97	R\$ 11.293,58	R\$ 80.057,45
Ano 05	R\$ 44.553,57	R\$ 11.858,26	R\$ 84.060,32
TIR	20,74%	-23,46%	47,83%
TMA	15%	15%	15%

Fonte: Elaborado pelos autores

2.8.9 Margem Líquida

A margem líquida é um indicador financeiro que informa a porcentagem de lucro em relação às receitas de um negócio, através da divisão do lucro líquido pela receita líquida, após todos os tributos serem deduzidos. Em outras palavras, representa qual a parte do lucro líquido em relação à receita líquida. Lembrando que este indicador é utilizado para comparação com a média do setor, que neste caso é entre 10 e 15%, permitindo maior segurança à tomada de decisão quanto ao investimento no negócio. Desta forma, com base nas projeções apresentadas anteriormente, os resultados demonstrados na tabela 24, são referentes aos três cenários analisados.

TABELA 24 – MARGEM LÍQUIDA EM CENÁRIO REALISTA, PESSIMISTA E OTIMISTA

MARGEM LÍQUIDA			
ML = Lucro Líquido (LL) / Receita Líquida (RL)			
MARGEM LÍQUIDA - Cenário Realista			
PERÍODO	RL	LL	ML
Ano 01	R\$ 295.154,54	R\$ 40.050,80	13,57%
Ano 02	R\$ 309.912,27	R\$ 42.233,75	13,63%
Ano 03	R\$ 325.407,88	R\$ 44.525,85	13,68%
Ano 04	R\$ 333.569,40	R\$ 38.823,69	11,64%
Ano 05	R\$ 350.247,87	R\$ 40.945,29	11,69%
MARGEM LÍQUIDA - Cenário Pessimista			
PERÍODO	RL	LL	ML
Ano 01	R\$ 236.123,63	R\$ 6.147,54	2,60%
Ano 02	R\$ 247.929,81	R\$ 6.635,33	2,68%
Ano 03	R\$ 260.326,30	R\$ 7.147,51	2,75%
Ano 04	R\$ 273.342,62	R\$ 7.685,30	2,81%
Ano 05	R\$ 287.009,75	R\$ 8.249,98	2,87%
MARGEM LÍQUIDA - Cenário Otimista			
PERÍODO	RL	LL	ML
Ano 01	R\$ 345.779,75	R\$ 65.548,36	18,96%
Ano 02	R\$ 363.068,74	R\$ 69.006,19	19,01%
Ano 03	R\$ 381.222,17	R\$ 72.636,91	19,05%
Ano 04	R\$ 400.283,28	R\$ 76.449,17	19,10%
Ano 05	R\$ 420.297,45	R\$ 80.452,04	19,14%

Fonte: Elaborado pelos autores

3. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do cenário empreendedor brasileiro é bastante impactado pelos negócios bem sucedidos entre as micro e pequenas empresas, uma vez que nessas organizações, o empreendedor corre muitos riscos de insucesso, através da falta de capital financeiro, experiência e até mesmo dos efeitos políticos e econômicos do país que prejudicam o crescimento do negócio. Nesse contexto, a importância da elaboração de um plano de negócios é destacada, pois não irá apenas apontar o planejamento administrativo, operacional e financeiro, mas pode determinar, antes mesmo de ser iniciado, que tal negócio não é viável, evitando que o empreendedor faça um mau investimento.

No presente trabalho, conseguiu-se estabelecer completamente e com clareza o objetivo principal do estudo: elaborar um plano de negócio para a abertura de uma empresa importadora e comercializadora de bebidas e produtos alimentícios provenientes da Argentina, na cidade de Curitiba - PR.

Em relação aos objetivos específicos, através dos exaustivos estudos dos fundamentos teóricos, ficou claro para os autores a importância da estruturação do trabalho, como também os conhecimentos relevantes para o direcionamento correto e elaboração desse plano de negócio. Além disso, foram realizadas diversas pesquisas quanto aos contextos em que a empresa estará inserida, envolvendo o setor de varejo alimentar, concorrentes regionais, fornecedores internacionais, o local de atuação e sua respectiva população, de modo que foi possível desenvolver análises ambientais, através de ferramentas gerenciais como SWOT, 05 Formas Competitivas de Porter e Matriz BCG, a fim de desenvolver um planejamento estratégico efetivo para a execução da proposta de valor do negócio.

Quanto aos objetivos relacionados à construção dos planejamentos, foi possível desenvolver a estrutura organizacional e legal, o operacional, marketing e o plano financeiro, através dos conceitos teóricos e aprendizados acadêmicos adquiridos ao longo do curso, sendo todos os planos direcionados às definições estratégicas instituídas após às análises ambientais e de mercado.

Considerando o fato que a característica principal do negócio é a comercialização de produtos importados da Argentina, a importação é um fator muito relevante no trabalho, assim durante o planejamento operacional, sob prerrogativa das projeções financeiras e tributárias, foi possível desenvolver um processo claro e

eficiente para as importações de mercadorias estrangeiras, além de concluir que o Simples Nacional, será o melhor enquadramento tributário para o negócio.

Através do planejamento financeiro, foi possível responder o último e mais importante objetivo específico, sobre a viabilidade econômica e financeira do negócio. Ou seja, após a elaboração das projeções de fluxo de caixa e demonstrativos de resultados, observou-se que o investimento é saudável e, portanto, viável nos cenários realistas, com apenas o acréscimo de 5% de inflação, e otimistas, onde se prevê 20% de crescimento nas vendas. Porém no cenário pessimista, o qual considera que apenas 80% da projeção de faturamento do cenário realista seja alcançado, os indicadores foram ruins e insuficientes, tornando o negócio inviável.

Isto é, os valores obtidos através dos indicadores financeiros, reforçam os resultados conclusivos sobre o negócio, conforme discriminados abaixo.

- O ponto de equilíbrio no cenário realista será em 8,91 meses, o que é aceitável.
- O ponto de equilíbrio no cenário pessimista será em 11,14 meses, tornando o negócio praticamente sem lucro no ano.
- O ponto de equilíbrio no cenário otimista será em 7,74 meses, o que é aceitável.
- O VPL, considerando o período de 05 anos, no cenário realista será R\$18.409,31, o que torna o negócio viável.
- O VPL, considerando o período de 05 anos, no cenário pessimista será R\$96.624,98 negativos, o que torna o negócio inviável.
- O VPL, considerando o período de 05 anos, no cenário otimista será R\$120.462,72, o que torna o negócio viável.
- Payback, considerando o fluxo de caixa médio no período de 05 anos, no cenário realista, será de 35,3 meses, praticamente 03 anos, o que torna o negócio viável.
- Payback, considerando o fluxo de caixa médio no período de 05 anos, no cenário pessimista, será de 147,2 meses, acima de 12 anos, o que torna o negócio inviável.
- Payback, considerando o fluxo de caixa médio no período de 05 anos, no cenário otimista, será de 20,8 meses, abaixo de 02 anos, o que torna o negócio além de viável, extremamente atrativo.

- TIR, considerando os dados do fluxo de caixa no período de 05 anos, no cenário realista, será de 20,74%, acima do TMA que é 15%, o que torna o negócio viável.
- TIR, considerando os dados do fluxo de caixa no período de 05 anos, no cenário pessimista, será de 23,46% negativos, abaixo do TMA que é 15%, o que torna o negócio inviável.
- TIR, considerando os dados do fluxo de caixa no período de 05 anos, no cenário otimista, será de 47,83%, acima do TMA que é 15%, o que torna o negócio além de viável, extremamente atrativo.
- Margem Líquida, considerando dados dos demonstrativos de resultados no período de 05 anos, no cenário realista, terá média de 12,84%, que está dentro das margens do setor, o que torna o negócio viável.
- Margem Líquida, considerando dados dos demonstrativos de resultados no período de 05 anos, no cenário pessimista, terá média de 2,74%, abaixo das margens do setor, o que torna o negócio inviável.
- Margem Líquida, considerando dados dos demonstrativos de resultados no período de 05 anos, no cenário otimista terá média de 19,05%, um pouco acima das margens do setor, o que torna o negócio viável.

Entende-se que as chances do negócio caminhar para um cenário pessimista, não está atrelado diretamente ao contexto setorial ou sócio-econômico, mas sim a negligente administração do empório, como a má gestão de estoques, falta de atenção no marketing e baixa qualidade no atendimento. Portanto, conclui-se que o investimento é viável, porém possui riscos relevantes a serem considerados no que se refere a administração operacional do negócio. Além disso, recomenda-se aos sócios uma reserva de capital de giro, e esforço inicial na captação de clientes, visto que atingir o ponto de equilíbrio no menor tempo possível, no primeiro ano, dará tranquilidade e confiança para os próximos anos.

Por fim, ficou evidente que os benefícios gerados neste trabalho ultrapassam os resultados estratégicos, operacionais e financeiros obtidos em toda a elaboração do plano de negócio, pois permitiram aos autores aplicação de conceitos gerenciais e também seus respectivos desenvolvimentos acadêmicos, unindo fundamentos de administração e do comércio exterior, os quais formam a base do curso de Negócios Internacionais.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAGGIO, A.; BAGGIO, D. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**. Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25 - 38, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A. JR.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson, 2009.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- IPPUC – INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. **Curitiba em dados**. IPPUC, 2022. Disponível em: <https://curitibaemdados.ippuc.org.br/Curitiba_em_dados_Pesquisa.htm>. Acesso em: 05 fev. 2022.
- KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de marketing**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MEGLIORINI, E.; VALLIM, M.A. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. Cambridge, v. 74, n. 6, p. 61 - 78, 1996.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. ed. São Paulo: Negócio editora, 2000

SCHUMPETER, J. A. Science and Ideology. **The American Economic Review**. Nashville, v. 39, n. 02, p. 345 - 359, 1949.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama Cidades**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sidra: contas nacionais trimestrais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em:<<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1846>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em:<<https://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cotação de moedas**. BACEN, 2022. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cotacoesmoedas>>. Acesso em: 23 mai. 2022.

SUPERAÇÃO e crescimento em ano desafiador. **Revista SuperHiper**. Disponível em <<https://superhiper.abras.com.br/pdf/270.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2022.

APÊNDICE

APÊNDICE 01 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DAOS

Este formulário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, sua finalidade é verificar a viabilidade para a abertura de um empório de produtos argentinos na cidade de Curitiba-PR.

1. Identificação da região:

- Curitiba
- Região Metropolitana de Curitiba
- Outras regiões

2. Identificação por gênero:

- Masculino
- Feminino
- Preferem não dizer

3. Identificação de faixa etária:

- 15 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Mais de 56 anos

4. Qual das categorias de produtos abaixo, você teria interesse em consumir? Considerando que todos esses produtos são importados da argentina. (marque quantas categorias quiser)

- Vinhos
- Cervejas
- Licores
- Bebidas não alcoólicas (Refrigerantes, sucos, etc.)
- Erva mate
- Doce de leite
- Alfajores
- Doces (Chocolates, balas, etc.)
- Salgadinhos
- Molhos e condimentos

4.1. Existe alguma outra categoria ou produto específico que gostaria? Escreva abaixo.

5. O que você leva em consideração na hora de comprar um produto? (marque quantas opções quiser)

- Preço
- Qualidade
- Marca
- Embalagem
- Benefícios
- Quantidade
- Prazo de validade

6. Onde você costuma adquirir produtos alimentícios IMPORTADOS ou de ALTA QUALIDADE? (marque quantas opções quiser)

- Mercados Exclusivos (Festival, Angeloni, Pão de Açúcar, etc.)
- Supermercados em Geral (Condor, Muffato, Carrefour, Big, etc.)
- Rede Atacadista (Atacadão, Max, Assaí, etc.)
- Empórios (Kaminski, Adega Brasil, Muf's, etc.)
- Internet
- Mercado Municipal

7. Sobre as categorias de produtos, qual é o seu consumo médio por mês?

- | | |
|---|---|
| 7.1. Vinhos | <input type="checkbox"/> Não consumo |
| <input type="checkbox"/> Não consumo | <input type="checkbox"/> até R\$200 |
| <input type="checkbox"/> até R\$200 | <input type="checkbox"/> de R\$200 a R\$500 |
| <input type="checkbox"/> de R\$200 a R\$500 | <input type="checkbox"/> acima de R\$500 |
| <input type="checkbox"/> acima de R\$500 | |

7.5. Erva mate

- | | |
|---|---|
| 7.2. Cervejas | <input type="checkbox"/> Não consumo |
| <input type="checkbox"/> Não consumo | <input type="checkbox"/> até R\$200 |
| <input type="checkbox"/> até R\$200 | <input type="checkbox"/> de R\$200 a R\$500 |
| <input type="checkbox"/> de R\$200 a R\$500 | <input type="checkbox"/> acima de R\$500 |
| <input type="checkbox"/> acima de R\$500 | |

7.6. Doce de leite

- | | |
|---|---|
| 7.3. Licores | <input type="checkbox"/> Não consumo |
| <input type="checkbox"/> Não consumo | <input type="checkbox"/> até R\$200 |
| <input type="checkbox"/> até R\$200 | <input type="checkbox"/> de R\$200 a R\$500 |
| <input type="checkbox"/> de R\$200 a R\$500 | <input type="checkbox"/> acima de R\$500 |
| <input type="checkbox"/> acima de R\$500 | |

7.7. Doce de leite

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 7.4. Bebidas não alcoólicas
(Refrigerantes, sucos, etc.) | <input type="checkbox"/> Não consumo |
| | <input type="checkbox"/> até R\$200 |

de R\$200 a R\$500

acima de R\$500

7.8. Alfajores

Não consumo

até R\$200

de R\$200 a R\$500

acima de R\$500

7.9. Doces (Chocolates, balas, etc.)

Não consumo

até R\$200

de R\$200 a R\$500

acima de R\$500

7.10. Salgadinhos

Não consumo

até R\$200

de R\$200 a R\$500

acima de R\$500

7.11. Molhos e condimentos

Não consumo

até R\$200

de R\$200 a R\$500

acima de R\$500

8. Caso exista um estabelecimento exclusivo de produtos IMPORTADOS argentinos em Curitiba, qual a sua opinião?

Muito importante

Bom

Indiferente

Não precisa

9. Em que bairro de Curitiba você reside?

Região do Água Verde e Batel

Região Central (Matriz, Centro Cívico, Cristo Rei, Juvevê, Alto da Glória, etc.)

Região do Xaxim, Hauer e Boqueirão

Região do Pilarzinho e Santa Felicidade

Região do Boa Vista, Cabral e Jardim Social

Região do Sítio Cercado, Umbará e Tatuquara

Região do CIC, Portão e Campo Comprido

Região do Santa Cândida, Bacacheri e Bairro Alto

Região do Cajuru, Uberaba e Jardim das Américas

ANEXOS

TABELA 25 – CARACTERÍSTICAS DE IMPORTAÇÃO DOS PRODUTOS

NCM	PRODUTO	TEC	IPI	PIS	COF	PREF. TARIF.
2204.29.10	Trivento Golden Reserve Malbec 750ml	20%	6,5%	2,1%	9,65%	100% (ACE 18)
2204.29.10	Trivento Golden Reserve Cabernet Sauvignon 750ml	20%	6,5%	2,1%	9,65%	100% (ACE 18)
2204.29.10	Lejanamente Juntos Blend Tinto 750ml	20%	6,5%	2,1%	9,65%	100% (ACE 18)
2204.29.10	Trivento Golden Reserve Chardonnay 750ml	20%	6,5%	2,1%	9,65%	
2204.29.10	Trivento Gaudeo 750 ml - Origen Gualtallary	20%	6,5%	2,1%	9,65%	
2204.29.10	Terrunyo Malbec 750ml	20%	6,5%	2,1%	9,65%	
2203.00.00	Cerveza Quilmes Cristal en Lata 473ml	20%	3,9%	0%	17,23%	
2203.00.00	Cerveza negra bock Quilmes 473ml	20%	3,9%	0%	17,23%	
2203.00.00	Cerveza negra Quilmes stout 473ml	20%	3,9%	0%	17,23%	
2203.00.00	Cerveza roja Quilmes red lager 473ml	20%	3,9%	0%	17,23%	
2203.00.00	Cerveza blanca Iguana botella 1l	20%	3,9%	0%	17,23%	
2203.00.00	Cerveza roja Salta cautiva lata 473ml	20%	3,9%	0%	17,23%	
2203.00.00	Cerveza rubia Schneider 1l	20%	3,9%	0%	17,23%	
2203.00.00	Cerveza Schneider en Lata 473ml	20%	3,9%	0%	17,23%	
2208.70.00	Licor de miel Cusenier mariposa 750ml	20%	19,5%	2,1%	9,65%	
2208.70.00	Licor Cusenier dulce de leche 700ml	20%	19,5%	2,1%	9,65%	
2208.70.00	Licor de cafe Tres Plumas 750ml	20%	19,5%	2,1%	9,65%	
2202.10.00	Gaseosa pomelo light Cunnington 2.25l	20%	2,6%	3,31%	15,26%	
2202.10.00	Gaseosa 7Up Lima Limón regular lata 354ml	20%	2,6%	3,31%	15,26%	
2202.10.00	Gaseosa Paso de los Toros pomelo lata 269ml	20%	2,6%	3,31%	15,26%	
2202.10.00	Gaseosa pomelo Secco 2.25l	20%	2,6%	3,31%	15,26%	
0903.00.90	Campeche Tradicional	10%	0%	2,1%	9,65%	100% (ACE 18)
0903.00.90	Amanda Selección Especial	10%	0%	2,1%	9,65%	100% (ACE 18)
0903.00.90	Yerba mate Cbsé limón 500g	10%	0%	2,1%	9,65%	
1901.90.20	Dulce de leche clásico La Serenísima 400g	16%	0%	2,1%	9,65%	
1901.90.20	Dulce de leche Maru Botana 400g	16%	0%	2,1%	9,65%	
1901.90.20	Dulce de leche tradicional Franz pote 400g	16%	0%	2,1%	9,65%	

1901.90.20	Dulce de leche San Ignacio tradicional 400g	16%	0%	2,1%	9,65%	
1901.90.20	Dulce de Leche Milkaut Repostero 405g	16%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajor Triple Milka Dulce de Leche 70g	18%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajor Tofi Negro 46g	18%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajor Sol Serrano chocolate 40g	18%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajor Turimar chocolate triple 60g	18%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajor de arroz Vauquita mousse limón 28g	18%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajor Guaymallén triple chocolate 70g	18%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajor de chocolate blanco Alfa Pampa 30g	18%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajor Tatín blanco 33g	18%	0%	2,1%	9,65%	
1905.90.90	Alfajorcito Jorgito chocolate 6un	18%	0%	2,1%	9,65%	
1806.31.10	Bombón chocolate con dulce de leche Tokke 30g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.32.10	Tableta de chocolate Georgalos 60 cacao 25g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.32.10	Tableta chocolate Vizzio con maní 35g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.31.10	Oblea Nugaton black 27g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1704.90.20	Pastillas DRF anis 23g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.32.10	Chocolate Milka Blanco 55g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.31.10	Oblea Milka Chocopause 45g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.32.10	Chocolate Milka con Leche 20g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.32.10	Chocolate Milka con Almendras 55g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.31.10	Oblea de Chocolate Milka Bis 16un	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.32.10	Chocolate Milka con Castañas 55g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1806.31.10	Oblea Milka Choco Pause Oreo 45g	20%	3,25%	2,1%	9,65%	
1904.10.00	Aritos de arroz Dos Hermanos crema y cebolla 80g	16%	0%	2,1%	9,65%	
1904.10.00	Papas fritas Saladix barbacoa 58g	16%	0%	2,1%	9,65%	
1904.10.00	Tostadas de arroz Molinos Ala clasicas 150g	16%	0%	2,1%	9,65%	
1904.10.00	Papas Fritas Krachitos Corte Americano 65g	16%	0%	2,1%	9,65%	
1509.20.00	Oliovita Clásico 500ml	10%	0%	2,1%	9,65%	
2103.90.21	Salsa chimichurri La Parmesana 300g	18%	0%	2,1%	9,65%	

2103.90.21	Salsa alioli Dos Anclas 360g	18%	0%	2,1%	9,65%	
2103.90.21	Salsa vinagreta new recipe Kansas 390g	18%	0%	2,1%	9,65%	
2103.90.21	Molinillo Indo Deli capuchino 40g	18%	0%	2,1%	9,65%	
2103.90.11	Mayonesa Dánica doy pack 250g	18%	0%	2,1%	9,65%	

Fonte: Elaborado pelos autores

TABELA 26 – RELAÇÃO DE PRODUTOS PARA ESTOQUE INICIAL

ESTOQUE INICIAL			
PRODUTO	CMV UNIT.	QTD	CMV TOTAL
Trivento Golden Reserve Malbec 750ml	R\$ 73,36	30	R\$ 2.200,80
Trivento Golden Reserve Cabernet Sauvignon 750ml	R\$ 104,09	30	R\$ 3.122,70
Lejanamente Juntos Blend Tinto 750ml	R\$ 156,28	15	R\$ 2.344,20
Trivento Golden Reserve Chardonnay 750ml	R\$ 104,09	20	R\$ 2.081,80
Trivento Gaudeo 750 ml - Origen Gualtallary	R\$ 205,80	10	R\$ 2.058,00
Terrunyo Malbec 750ml	R\$ 191,83	15	R\$ 2.877,45
Cerveza Quilmes Cristal en Lata 473ml	R\$ 8,02	180	R\$ 1.443,60
Cerveza negra bock Quilmes 473ml	R\$ 8,97	72	R\$ 645,84
Cerveza negra Quilmes stout 473ml	R\$ 9,48	72	R\$ 682,56
Cerveza roja Quilmes red lager 473ml	R\$ 8,30	72	R\$ 597,60
Cerveza blanca Iguana botella 1l	R\$ 11,21	25	R\$ 280,25
Cerveza roja Salta cautiva lata 473ml	R\$ 9,48	50	R\$ 474,00
Cerveza rubia Schneider 1l	R\$ 9,72	25	R\$ 243,00
Cerveza Schneider en Lata 473ml	R\$ 9,61	50	R\$ 480,50
Licor de miel Cusenier mariposa 750ml	R\$ 11,29	10	R\$ 112,90
Licor Cusenier dulce de leche 700ml	R\$ 33,94	10	R\$ 339,40
Licor de cafe Tres Plumas 750ml	R\$ 23,09	10	R\$ 230,90
Gaseosa pomelo light Cunnington 2.25l	R\$ 10,22	30	R\$ 306,60
Gaseosa 7 Up Lima Limón regular lata 354ml	R\$ 8,75	80	R\$ 700,00
Gaseosa Paso de los Toros pomelo lata 269ml	R\$ 5,98	80	R\$ 478,40
Gaseosa pomelo Secco 2.25l	R\$ 9,10	30	R\$ 273,00
Campeche Tradicional	R\$ 6,30	20	R\$ 126,00
Amanda Selección Especial	R\$ 10,93	20	R\$ 218,60

Yerba mate Cbsé limón 500g	R\$ 11,87	20	R\$ 237,40
Dulce de leche clásico La Serenísima 400g	R\$ 8,05	20	R\$ 161,00
Dulce de leche Maru Botana 400g	R\$ 8,24	10	R\$ 82,40
Dulce de leche tradicional Franz pote 400g	R\$ 8,11	10	R\$ 81,10
Dulce de leche San Ignacio tradicional 400g	R\$ 9,55	20	R\$ 191,00
Dulce de Leche Milkaut Repostero 405g	R\$ 12,48	10	R\$ 124,80
Alfajor Triple Milka Dulce de Leche 70g	R\$ 7,13	30	R\$ 213,90
Alfajor Tofi Negro 46g	R\$ 4,75	30	R\$ 142,50
Alfajor Sol Serrano chocolate 40g	R\$ 2,86	30	R\$ 85,80
Alfajor Turimar chocolate triple 60g	R\$ 3,81	30	R\$ 114,30
Alfajor de arroz Vauquita mousse limón 28g	R\$ 5,15	30	R\$ 154,50
Alfajor Guaymallén triple chocolate 70g	R\$ 4,29	30	R\$ 128,70
Alfajor de chocolate blanco Alfa Pampa 30g	R\$ 4,33	30	R\$ 129,90
Alfajor Tatín blanco 33g	R\$ 3,19	30	R\$ 95,70
Alfajorcito Jorgito chocolate 6un	R\$ 10,99	30	R\$ 329,70
Bombón chocolate con dulce de leche Tokke 30g	R\$ 4,37	30	R\$ 131,10
Tableta de chocolate Georgalos 60 cacao 25g	R\$ 4,16	30	R\$ 124,80
Tableta chocolate Vizzio con maní 35g	R\$ 4,85	30	R\$ 145,50
Oblea Nugaton black 27g	R\$ 4,37	30	R\$ 131,10
Pastillas DRF anis 23g	R\$ 2,65	30	R\$ 79,50
Chocolate Milka Blanco 55g	R\$ 10,04	50	R\$ 502,00
Oblea Milka Chocopause 45g	R\$ 8,19	50	R\$ 409,50
Chocolate Milka con Leche 20g	R\$ 5,56	50	R\$ 278,00
Chocolate Milka con Almendras 55g	R\$ 13,30	50	R\$ 665,00
Oblea de Chocolate Milka Bis 16un	R\$ 14,99	50	R\$ 749,50
Chocolate Milka con Castañas 55g	R\$ 13,30	50	R\$ 665,00
Oblea Milka Choco Pause Oreo 45g	R\$ 7,40	50	R\$ 370,00
Aritos de arroz Dos Hermanos crema y cebolla 80g	R\$ 5,48	20	R\$ 109,60
Papas fritas Saladix barbacoa 58g	R\$ 7,23	20	R\$ 144,60
Tostadas de arroz Molinos Ala clasicas 150g	R\$ 8,06	20	R\$ 161,20
Papas Fritas Krachitos Corte Americano 65g	R\$ 6,92	20	R\$ 138,40
Oliovita Clásico 500ml	R\$ 31,34	30	R\$ 940,20
Salsa chimichurri La Parmesana 300g	R\$ 8,60	10	R\$ 86,00
Salsa alioli Dos Anclas 360g	R\$ 18,86	10	R\$ 188,60

Salsa vinagreta new recipe Kansas 390g	R\$ 20,33	10	R\$ 203,30
Molinillo Indo Deli capuchino 40g	R\$ 31,26	10	R\$ 312,60
Mayonesa Dánica doy pack 250g	R\$ 5,66	10	R\$ 56,60
TOTAL			R\$ 31.182,90

Fonte: Elaborado pelos autores