



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

JOÃO PEDRO SOUZA SANTOS

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DO
EMPREENDEDORISMO DE UMA LOJA DE CONVENIÊNCIA EM
PRESIDENTE PRUDENTE/SP**

Presidente Prudente – SP

2024



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

JOÃO PEDRO SOUZA SANTOS

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DO
EMPREENDEDORISMO DE UMA LOJA DE CONVENIÊNCIA EM
PRESIDENTE PRUDENTE/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, como requisito parcial para obtenção do diploma de Tecnólogo em gestão empresarial.

Orientador(a): Prof. Dr. Douglas Fernandes

Presidente Prudente – SP

2024

JOÃO PEDRO SOUZA SANTOS

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DO
EMPREENDEDORISMO DE UMA LOJA DE CONVENIÊNCIA EM
PRESIDENTE PRUDENTE/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Tecnologia
de Presidente Prudente, como requisito
parcial para obtenção do título de
Tecnólogo em gestão empresarial.

Aprovado em: 03 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Prof. Prof. Dr. Douglas Fernandes
Fatec de Presidente Prudente
Presidente Prudente

Prof. Me. Edson Roberto Manfre
Fatec de Presidente Prudente
Presidente Prudente

Prof. Me. Claudio Jose Donato
Fatec de Presidente Prudente
Presidente Prudente

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, pois foi através de sua cultura e educação que se formou quem sou hoje. Eles sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio e compreensão. Cada palavra ou gesto foi inspirador e essencial para minha jornada.

Aos meus amigos e colegas de curso, por compartilharem momentos e experiências, por sua ajuda e dedicação, ideias e críticas construtivas, e, acima de tudo, pela amizade nos momentos mais desafiadores.

Aos professores e funcionários da FATEC, sem os quais nada disso seria possível. Cada ensinamento e cada ato de apoio contribuíram diretamente para minha formação.

Por fim, a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada, meu mais sincero agradecimento. Este trabalho é fruto de muitos esforços, tanto coletivos quanto individuais, e sou profundamente grato por cada contribuição.

EPÍGRAFE

“A persistência é o caminho do êxito. Se queremos alcançar um objetivo, temos que continuar tentando.”

Albert Einstein

RESUMO

SANTOS, João. **Análise da viabilidade econômica do empreendedorismo de uma loja de conveniência – Presidente Prudente/SP.** Orientador: Douglas Fernandes. Ano. 2024 86f. Trabalho de Conclusão de Curso Gestão Empresarial - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, Presidente Prudente, SP, Ano. 2024.

Este plano de negócio tem como propósito avaliar a viabilidade de implantar uma loja de conveniência operando em horários estendidos, em uma região movimentada de Presidente Prudente/SP. A cidade, caracterizada por uma população dinâmica e uma vida noturna ativa, carece de estabelecimentos que ofereçam conveniência e acesso a produtos essenciais. Nesse contexto, a loja de conveniência surge como uma solução para atender à crescente demanda por praticidade e comodidade, proporcionando uma variedade de produtos e serviços em horários flexíveis. Além da demanda local, é importante considerar que Presidente Prudente abriga várias instituições de ensino superior, atraindo muitos estudantes de cidades na região. Esse público, muitas vezes com horários irregulares e exigências específicas de conveniência, representam uma parcela significativa da população e são potenciais clientes para uma loja de conveniência. A inclusão do serviço de *drive-thru* também sendo um diferencial tenderá de atrair aqueles que desejam fazer compras de forma rápida e prática, sem a necessidade de sair de seus veículos. O objetivo central deste plano de negócio é analisar minuciosamente a viabilidade do empreendimento. Para isso, serão realizadas análises de mercado, levantamento de dados financeiros e desenvolvimento de estratégias de marketing. A metodologia adotada envolve uma abordagem mista, combinando pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa fornecerá insights profundos sobre as necessidades e preferências dos consumidores locais, enquanto a pesquisa quantitativa fornecerá dados objetivos sobre a demanda potencial e as tendências de mercado. Além disso, será aplicada a análise SWOT para identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do empreendimento. Esta análise fornecerá uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes que capitalizem as oportunidades identificadas e mitiguem os riscos potenciais. Os resultados esperados incluem projeções financeiras detalhadas, estratégias de marketing personalizadas e uma avaliação abrangente da viabilidade do negócio. Considerações sobre a localização ideal da loja, o mix de produtos a ser oferecido e a logística do serviço de *drive-thru* serão cuidadosamente analisadas para garantir o sucesso do empreendimento. Entende-se que o empreendimento de uma loja de conveniência, com serviço de *drive-thru*, é uma oportunidade promissora em Presidente Prudente. A combinação de uma demanda crescente por conveniência, uma localização estratégica e uma abordagem de negócio inovadora espera-se que este empreendimento seja viável e potencialmente lucrativo. Com um planejamento cuidadoso e a implementação de estratégias eficazes, a loja de conveniência tem o potencial de se tornar uma parte essencial da comunidade local e um destino preferido para compras rápidas e convenientes.

Palavras-chave: Viabilidade de negócio; Loja de conveniência; Plano de negócio; Presidente Prudente.

ABSTRACT

SANTOS, João. **Analysis of the economic viability of entrepreneurship in a convenience store - Presidente Prudente/SP**. Supervisor: Douglas Fernandes. Year. 2024 86f. Course Conclusion Paper Business Management - Faculty of technology of Presidente Prudente, Presidente Prudente, SP, Year. 2024.

The purpose of this business plan is to assess the feasibility of setting up a convenience store operating extended hours in a busy area of Presidente Prudente/SP. The city, characterized by a dynamic population and an active nightlife, lacks establishments that offer convenience and access to essential products. In this context, the convenience store has emerged as a solution to meet the growing demand for practicality and convenience, offering a variety of products and services at flexible times. In addition to local demand, it is important to consider that Presidente Prudente is home to several higher education institutions, attracting many students from cities in the region. This public, often with irregular schedules and specific convenience requirements, represent a significant portion of the population and are potential customers for a convenience store. The inclusion of a drive-thru service, which is also a differentiator, will tend to attract those who want to shop quickly and conveniently, without having to leave their vehicles. The main aim of this business plan is to thoroughly analyze the viability of the venture. To this end, market analysis, financial data collection and the development of marketing strategies will be carried out. The methodology adopted involves a mixed approach, combining qualitative and quantitative research. Qualitative research will provide in-depth insights into the needs and preferences of local consumers, while quantitative research will provide objective data on potential demand and market trends. In addition, SWOT analysis will be applied to identify the venture's strengths, weaknesses, opportunities and threats. This analysis will provide a solid basis for developing effective strategies that capitalize on the opportunities identified and mitigate potential risks. The expected results include detailed financial projections, customized marketing strategies and a comprehensive assessment of the viability of the business. Considerations about the ideal store location, the product mix to be offered and the logistics of the drive-thru service will be carefully analyzed to ensure the success of the venture. It is understood that the development of a convenience store with a drive-thru service is a promising opportunity in Presidente Prudente. The combination of a growing demand for convenience, a strategic location and an innovative business approach is expected to make this venture viable and potentially profitable. With careful planning and the implementation of effective strategies, the convenience store has the potential to become an essential part of the local community and a preferred destination for quick and convenient shopping.

Keywords: Convenience store; Entrepreneurship; Financial viability; Presidente Prudente.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma.....	29
Figura 2 – Fluxograma de atendimento	37
Figura 3 – Fluxograma de atendimento <i>drive-thru</i>	37
Figura 4 – Fluxograma de atendimento	38
Figura 5 – Fluxograma de estoque	39
Figura 6 – Mapa do município de Presidente Prudente	54
Figura 7 – Mapa da cidade de Presidente Prudente.....	54
Figura 8 – Localização pretendida da Loja de conveniência	55
Figura 9 – Logotipo da marca	66

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Plano de Carreira.....	33
Tabela 2 – Perspectiva de Kotler sobre estratégia	69
Tabela 3 - Remuneração do capital próprio.....	73
Tabela 4 - Depreciação.....	74
Tabela 5 - Investimentos.....	74
Tabela 6 - Quadro de origem e aplicação de recursos	75
Tabela 7 - Quadro de despesa fixa estimada – Anual	76
Tabela 8 - Projeção estimada para os próximos cinco anos.....	77
Tabela 9 – <i>MarkUp</i>	77
Tabela 10 - DRE gerencial projetado.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CMV	Custo de Mercadoria Vendida
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CONAREC	Congresso Nacional das Relações Empresa-Cliente
CONFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
DFA/SIV	Delegacia Federal da Agricultura e do Serviço de Inspeção Vegetal
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IR	Imposto sobre a Renda das Pessoas Físicas
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
LTDA	Limitada
MB	Margem Bruta
PCCV	Conjuntural do Comércio Varejista
PIS	Programa de Integração Social
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SEFAZ/SP	Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
VP	Valor presente
VPL	Valor presente líquido

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
2.	JUSTIFICATIVA	16
3.	OBJETIVO GERAL	17
3.1	OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	17
4.	METODOLOGIA.....	18
5.	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	19
5.1	NATUREZA DO NEGÓCIO.....	19
5.2	PRODUTOS/SERVIÇOS.....	21
5.2.1	Atendimento ao cliente.....	22
5.2.2	Venda de mercadoria.....	24
5.2.3	Tecnologia aplicada aos serviços	25
5.2.4	Propriedade industrial associada.....	27
5.2.5	Descrição de novos serviços.....	27
5.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	28
5.3.1	Descrição do organograma.....	28
5.3.2	Política de recursos humanos	31
5.3.3	Plano de carreira	32
5.3.4	Treinamento e desenvolvimento	34
6.	PLANO OPERACIONAL.....	36
6.1	FLUXO OPERACIONAL.....	36
6.2	VANTAGENS COMPETITIVAS NAS OPERAÇÕES.....	40
6.3	FORNECEDORES E TERCEIROS	41
6.4	DESCRIÇÃO DE PARCEIROS	41
6.5	SISTEMA DE GESTÃO.....	42
6.6	GESTÃO DA QUALIDADE.....	43
6.7	GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHADOR	45

6.8	SISTEMA DE INFORMAÇÃO E AUTOMAÇÃO	47
7.	PLANO ESTRATÉGICO E DE MARKETING	49
7.1	ASPECTOS ESTRATÉGICOS	49
7.1.1	Mix de produto	49
7.1.2	Produto e serviço.....	49
7.1.3	Preço.....	50
7.1.4	Promoção	50
7.1.5	Praça	50
7.2	VANTAGENS COMPETITIVAS.....	51
7.3	MISSÃO, VISÃO E VALORES	52
7.4	ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO E LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA ...	53
7.5	PLANO DE MARKETING	55
7.5.1	Descrição do setor.....	56
7.5.2	Mercado alvo	57
7.5.3	Concorrência.....	58
7.5.4	Oportunidades e Ameaças, pontos fortes e pontos fracos	59
7.5.5	Barreiras a entrada no mercado	62
7.5.6	Estratégia de marketing	64
7.5.7	Estratégia de marca.....	65
7.5.8	Comunicação, comercialização e distribuição.....	67
8.	PLANO FINANCEIRO	72
8.1	CAPITAL PRÓPRIO	72
8.2	REMUNERAÇÃO DO CAPITAL.....	73
8.3	PLANILHAS.....	74
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	83

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o filósofo Darwin (2003) todos os seres vivos, inclusive o homem descende de ancestrais comuns, que modificam ao longo do tempo, dito isso, a humanidade caminha constantemente em direção à evolução e, com ela, surge a necessidade constante de buscar praticidade e rapidez., são fatores estes, que impulsiona a criação de inúmeras invenções, tecnologias, ferramentas e técnicas, todas voltadas para a sobrevivência, prosperidade e conveniência da humanidade.

Com a surgimento da necessidade de produção em volumes maiores, isso leva à demanda por trocas de mercadorias, conforme Adam Smith (1996), que ressalta a importância das trocas comerciais para a prosperidade econômica. Inicialmente, as trocas eram realizadas com sobras de produção, mas ao longo do tempo, foram substituídas por moedas e sistemas bancários.

Conforme McCloskey (2010), o crescimento econômico moderno em uma escala mundial representou um fator de aumento de pelo menos 16 vezes a partir da grande aceleração no século XIX. Para atender a essa nova demanda, iniciou-se um novo ciclo econômico, com os setores primário, secundário e terciário (comércio, indústria e agrícola) estabelecendo vínculos econômicos, semelhantes aos vistos atualmente. Conforme

O surgimento da ideia iniciou nos Estados Unidos, em 1927, quando um operador de uma das lojas da The Southland Ice Company (Dallas) teve a ideia de estender o horário de funcionamento para atender aos clientes que precisavam de itens básicos a qualquer hora.

No âmbito do comércio, em 1964, o Professor Otto Beisheim introduziu o conceito de "*cash and carry*" — uma forma de loja de autoatendimento. A disposição dos produtos em prateleiras e expositores facilitava aos clientes a escolha entre produtos com diferentes preços e qualidades. Esse modelo de negócio oferecia preços mais baixos em comparação aos mercados tradicionais, pois reduzia custos,

como transporte e serviços intermediários, necessários na cadeia entre a indústria e o consumidor final.

Conforme Santos e Silveira (2006), na década de 1950, o Brasil passou por um amplo processo de industrialização e urbanização em seu território, resultando em uma expansão de seus sistemas técnicos de infraestrutura (rede viária, aérea, portos fluviais e marítimos, sistemas de satélite e etc.), facilitando a circulação e a distribuição de bens e mercadorias pelo país. Nesse contexto, o Sudeste foi a região que mais concentrou atividades industriais e que mais cresceu econômica e demograficamente, com o estado de São Paulo emergindo como o grande motor da economia nacional.

Durante esse período, o comércio evoluiu juntamente com as inovações da indústria, criando maneiras de gerar lucro. As atividades ligadas à troca de mercadorias são parte integrante do processo de produção capitalista e estão intimamente relacionadas com a produção, o consumo, a necessidade, conveniência e a distribuição, influenciando e sendo influenciadas por esses fatores. Assim, de acordo com Marx (1974, p.115) “A produção é, pois imediatamente consumo; o consumo é, imediatamente, produção. Cada qual é imediatamente seu contrário. Mas, ao mesmo tempo, opera-se um movimento mediador entre ambos. São elementos de uma totalidade”.

Diante desse contexto, este plano de negócio tem como objetivo analisar o cenário do mercado atual e a viabilidade econômica e financeira de uma loja de conveniência, que oferece um atendimento e estrutura capazes de atender às diversas necessidades dos habitantes da cidade de Presidente Prudente.

2. JUSTIFICATIVA

Segundo o site Consumidor Moderno (2023), uma pesquisa foi apresentada no painel "A conveniência das lojas de conveniência: erros e acertos desse tipo de canal", no CONAREC 2023, conduzida por Gustavo Lotufo. O estudo entrevistou mais de 1126 pessoas em todo o país e acompanhou suas visitas aos canais por meio de vídeos gravados com o celular. Entre os entrevistados, 55% eram homens e 45% mulheres, a maioria com idades entre 25 e 34 anos, principalmente pertencentes às classes A e B. A frequência de visitas às lojas de conveniência é significativa, com 54% dos consumidores indo duas a quatro vezes por semana, 26% uma vez por semana e 20% de cinco a sete vezes. Entre os usuários frequentes (*hard e heavy users*), a maioria são homens (73%), enquanto os usuários menos frequentes (*medium e low users*) são em sua maioria mulheres (68%). Surpreendentemente, mesmo entre aqueles que frequentam menos as lojas de conveniência, 74% dos entrevistados classificaram o canal com uma nota oito, em uma escala de zero a dez. Essa alta avaliação é atribuída à variedade de produtos (33%), à praticidade da localização e comodidade (27%), ao atendimento e à atenção dos funcionários (19%) e ao horário de funcionamento estendido, comumente praticado por esse tipo de canal (18%).

Com base nos dados apresentados, assim como na expectativa de crescimento do mercado de lojas de conveniência no Brasil, o presente trabalho se justifica pela oportunidade de empreendedorismo, motivando a análise da viabilidade da implantação de uma loja de conveniência com atendimento diferenciado, oferecendo horário estendido e a opção de *drive-thru*.

3. OBJETIVO GERAL

O presente plano de negócio tem como objetivo principal analisar a viabilidade econômica e financeira de um comércio, especificamente uma loja de conveniência, na cidade de Presidente Prudente.

3.1 OBJETIVO ESPECÍFICOS

São definidos os como os objetivos específicos deste presente plano de negócio:

- Ações estratégicas elaboradas para alcançar o resultado.
- Realizar estudo e pesquisa de mercado para identificar as necessidades e peculiaridades do público-alvo;
- Compreender as dificuldades que o comércio enfrentam quando se trata de gestão;
- Identificar possíveis ameaças e oportunidades, assim como pontos fortes e fracos dos concorrentes locais;
- Elaborar planos de ação estratégicos que tornem o negócio viável e sustentável;
- Prever a estrutura necessária.

Com objetivo de definir um conjunto de técnicas para alcançar um entendimento lógico sobre algo é um método que não está isento de erro. Todas essas técnicas em conjunto, formam uma estrutura para ser aplicada no desenvolvimento de um trabalho (Schlittler, 2015).

4. METODOLOGIA

Este plano de negócio possui uma natureza revisão bibliografia e documental. Conforme os autores Marconi e Lakatos (2003), tratam a revisão bibliográfica como uma etapa essencial da pesquisa científica. Eles destacam que a revisão bibliográfica consiste na análise de publicações relevantes sobre o tema de estudo, com o objetivo de fundamentar o trabalho e situá-lo no contexto do conhecimento existente.

Tais métodos demonstram de maneira eficaz de compreender e avaliar a eficácia dos sistemas de gestão das organizações, ajudando a verificar o desempenho utilizando a abordagem de comparação.

Os dados foram coletados por meio de pesquisas bibliográfica, sendo a base em leitura e análise de livros, artigos e trabalhos, e realizando juntamente a análise do mercado atual (2024).

Para a análise da viabilidade econômico-financeira serão utilizadas as seguintes ferramentas: método do plano de negócios e métodos ensinados nas disciplinas de gestão financeira, economia e análise de investimentos, visando utilizar padrões previstos nas empresas. Será realizada a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que aborda as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao negócio planejado, a fim de auxiliar no plano estratégico.

Outro método utilizado será por meio de estudo de casos, analogias e pesquisas bibliográficas relacionadas ao assunto tratado no planejamento do projeto.

5. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

5.1 NATUREZA DO NEGÓCIO

A ideia inicial surgiu da percepção da falta de lojas de conveniência em locais de grande movimentação de pessoas na cidade de Presidente Prudente. No espaço conhecido na cidade como "Parque do Povo", é evidente a intensa atividade comercial tanto durante o dia quanto à noite, especialmente por parte do público jovem. No entanto, neste local, as opções de produtos são limitadas ou não atendem às necessidades específicas dos consumidores. Diante dessa constatação, identifica-se uma oportunidade para a abertura de um estabelecimento que ofereça produtos convencionais de fácil acesso, uma ampla variedade de itens e a conveniência de entrega por delivery. Além disso, o estabelecimento operará com horários estendidos e contará com serviço de *drive-thru*, visando proporcionar ainda mais comodidade aos clientes.

A empresa Taverna do Dragão refere-se a um pequeno varejo, oferecendo uma gama de produtos de forma conveniente, com atendimento rápido e atencioso. Atuará como microempresa. Este empreendimento tem como objetivos gerais comercializar e gerenciar a venda de produtos de qualidade, atendendo à demanda do mercado regional e, conseqüentemente, alcançar as metas estabelecidas. Comercializará produtos de consumo e de necessidade imediata, que tendem a satisfazer o público-alvo em momentos de comodidade.

A visão deste negócio é oferecer produtos e serviços que ajudem a satisfazer as necessidades da região, principalmente para um público que não possui muito tempo disponível ou que deseja realizar compras de forma rápida e ágil.

Touraine (1994), afirma que a Sociedade de Consumo nos levou a um mundo de sinais, onde o arranjo entre estes invade nossas vidas proporcionando uma satisfação imediata de nossas necessidades. "Nunca se consome um objeto em si, os objetos, manipulam-se sempre como signos que distinguem o indivíduo, quer filiando-o no próprio tornando como referência ideal quer demarcando-o do respectivo grupo, por referência a um grupo superior". Touraine sugere que o

consumo nunca é apenas sobre o objeto em si, mas sobre o significado associado a esse objeto. Os objetos são sempre manipulados como símbolos que distinguem o indivíduo, seja integrando-o em um grupo específico ou destacando-o dele ao referenciá-lo a um grupo superior. Quando algo é consumido, não está apenas adquirindo um bem material, mas também o significado e o status associados a esse bem.

Lojas de conveniência são popularmente vistas como um símbolo da praticidade, em ambientes onde há um aumento no fluxo de jornada de trabalho ou estudo. Também com os problemas de mobilidade urbana, as lojas de conveniência destacam-se nesse cenário ao oferecer compras em horários atípicos e um atendimento rápido.

Conforme o site Exame (2024) os consumidores estão dispostos a pagar mais caro em produtos ecológicos e sustentáveis, o que observamos uma exigência maior em produtos selecionados. Por isso, o comércio de conveniência se concentra na venda de produtos convenientes para todos os públicos, devido à facilidade de acesso a produtos específicos e à rapidez no atendimento.

A interpretação do mercado atual, torna-se a ideia do segmento de comercialização de produtos, que atendem todas as necessidades do público-alvo, atrativa.

A empresa tem como objetivo nos primeiros cinco anos:

- Realizar o atendimento de em média 20 clientes por dia;
- Conquistar a fidelização, de mínimo, 5 clientes por mês;
- Ter rendimento mínimo superior a taxa Selic atual %.

No aspecto das exigências legais para o funcionamento da empresa, de acordo com o segundo o manual de direito comercial na 23ª edição:

Empresário é definido na lei como o profissional exercente de “atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços” (CC, art. 966). Destacam-se da definição as noções de profissionalismo, atividade econômica organizada e produção ou circulação de bens ou serviços (Coelho, 2011, p. 29).

As empresas do tipo sociedade limitada (LTDA) precisam cumprir diversas exigências legais. A Taverna do Dragão é formada por 2 sócios, possuindo investimentos proporcionais, esse é o tipo de estrutura empresarial escolhido e para legalização da empresa é necessário procurar os órgãos responsáveis para as devidas inscrições.

De acordo com SEBRAE (2017) as etapas de registro são:

- Registro e constituição, deverá ser reconhecida perante a Junta Comercial do
- Estado onde está localizada;
- Registro na Secretária da Receita Federal (CNPJ);
- Registro na Secretária Estadual da Fazenda;
- Registro e reconhecimento na Prefeitura Municipal, para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal;
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade
- Social – INSS/FGTS;
- Registro no Corpo de Bombeiros Militar;
- Visita à prefeitura para consulta do local onde será montada a loja
- Obtenção do alvará de licença sanitária;
- Preparar e enviar o requerimento ao Chefe do DFA/SIV do Estado, solicitando a vistoria das instalações e equipamentos;
- Elaborar o Contrato Social, que define as regras de funcionamento da empresa, distribuição de cotas, responsabilidades dos sócios, entre outros aspectos.

5.2 PRODUTOS/SERVIÇOS

Segundo Lovelock e Wright (2002) e bem como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) são unânimes em dizer que as duas características específicas no serviços são a intangibilidade e a participação dos usuários. Os serviços são intangíveis pois

são formados por ideias e conceitos, não são materializados. Os usuários vivenciam os serviços que é prestado e avaliam de acordo com os seus ideais, crenças, cultura, valores e expectativas. Sendo assim nota-se a importância do usuário, que é considerado como o elemento atua na atividade unido ao serviço, podendo assumir a participação passiva, mas também como coparticipante do serviço.

Os serviços são oferecidos sempre almejando a satisfação, sendo ela dos clientes ou fornecedores. A aplicação de habilidades, conhecimentos, esforços e recursos para produzir um resultado específico ou atender a uma demanda particular é a base primordial desse conceito. Essa prática contribui para o crescimento econômico local, a geração de empregos e o fortalecimento de relações comerciais. Nota-se que o setor de serviços está em constante evolução e adaptação para responder às mudanças nas demandas dos clientes e nas necessidades do mercado.

Os serviços oferecidos pela Taverna do Dragão são compostos por atendimento ao cliente e a venda de mercadoria.

5.2.1 Atendimento ao cliente

Considerando que o cliente é o principal gerador de lucros para a empresa, é fundamental atingir ou superar suas expectativas com os produtos e/ou serviços. Isso não apenas incentiva o retorno do cliente, mas também promove o boca a boca positivo, contribuindo para o sucesso do negócio (Kotler, 2000).

De acordo com Kotler e Keller (2006), a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pode ser vista de duas perspectivas: a do produtor e a do cliente. Na visão do produtor, a qualidade está ligada à concepção e produção de um produto que atende às necessidades dos clientes. Já na perspectiva do cliente, a qualidade está relacionada ao valor e à utilidade essencial do produto, que pode ou não estar associada ao preço.

A qualidade pode ser entendida como um conjunto de características, atributos ou elementos que, em conjunto, formam bens e serviços. Assim, a definição de qualidade pode variar amplamente entre diferentes autores, que

procuram uma definição aplicável a diversas organizações e que demonstre sua relevância em todas as etapas produtivas.

O conceito de qualidade evoluiu para a visão de Satisfação do Cliente, abrangendo não apenas as especificações técnicas, mas também fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, entre outros. Nesse contexto, Tontini e Sant'Ana afirmam:

A satisfação está relacionada com o atendimento de necessidades explícitas e implícitas do consumidor por meio do conjunto de características, ou atributos, do serviço. Então, torna-se importante descobrir como o desempenho dos diferentes atributos está relacionado com a satisfação dos clientes (Tontini; Sant'Ana, 2008, p. 113).

O objetivo principal do atendimento ao cliente é proporcionar uma experiência rápida, eficiente e agradável, atendendo às necessidades imediatas dos clientes. Isso envolve garantir que os clientes possam encontrar e adquirir os produtos de que precisam sem complicações, satisfazendo o cliente e assegurando que sua expectativa seja atingida com os produtos e serviços oferecidos.

O ambiente físico da loja deve ser acessível, conveniente e com acessibilidade, facilitando o acesso aos produtos e serviços para todos os clientes. O atendimento personalizado é outro aspecto importante, proporcionando uma interação amigável e individualizada, promovendo a fidelidade dos clientes.

Durante o atendimento, o atendente deve realizar diversas ações para garantir uma experiência positiva e eficiente. Primeiramente, é essencial que o atendente cumprimente os clientes de forma amigável e acolhedora, cria-se assim a atmosfera convidativa e estabelecendo uma conexão.

O atendente deve estar disponível para auxiliar, respondendo a quaisquer perguntas ou preocupações que os clientes possam ter. Demonstrar um bom conhecimento dos produtos e serviços oferecidos na loja, o que pode aumentar a satisfação do cliente e a probabilidade de retorno. A rapidez é outro aspecto, processar as transações de forma rápida e eficiente ajuda a minimizar o tempo de espera dos clientes, tornando a experiência mais conveniente. Manter uma atitude

cortês, respeitosa e profissional durante todo o atendimento é igualmente importante, garantindo que todos os clientes sejam tratados com igualdade, consideração e respeito.

Além disso, garantir que a área de atendimento esteja limpa, organizada e bem abastecida, proporcionando um ambiente agradável e funcional. Por fim, a gestão de pagamentos deve ser realizada de maneira segura e precisa, garantindo que todas as transações sejam processadas corretamente.

5.2.2 Venda de mercadoria

Vendas envolvem a troca de produtos ou serviços por meio financeiro, ocorrendo em diversas modalidades, como entre empresas e consumidores, entre empresas e até em negociações diretas. Fazer uma venda é fazer negócio. Dessa forma, elas podem ocorrer tanto em empresas, que precisam vender seus produtos ou serviços, como entre pessoas, como quem vende um item usado.

De acordo com a visão de Silva et al. para vendas:

Vender, hoje, possivelmente é uma das ações mais importantes no mundo dos negócios. E vender é muito mais do que o ato de venda, é um desafio diário. A empresa ou o profissional bem-sucedido precisa ter muito claro que tudo é sempre uma venda. Vende-se a imagem, a marca, os produtos, serviços, e até credibilidade, procurando, assim, atender, ou melhor, superar as expectativas cada vez maiores dos clientes (Silva et al., 2009, p. 6).

As técnicas de vendas são responsáveis por captar clientes e mantê-los satisfeitos, sendo um diferencial para os negócios no que se refere a atendimento ao consumidor, e toda venda tem a pré e a pós-venda. Silva et al. explica:

O processo de vendas não se restringe apenas à negociação da oferta e à satisfação do cliente por meio do pedido. As etapas devem ser executadas com a profundidade e a abrangência necessárias. O sucesso desse processo dependerá do sucesso de cada parte. Pré-venda, venda e pós-vendas, por qualquer caminho e para qualquer tipo de relação com o mercado, devem ser consideradas, planejadas e praticadas para garantir o melhor relacionamento com o mercado, o melhor processo de troca e a melhor rentabilidade da venda (Silva et al., 2009, p.3).

Entende-se que cada cliente é diferente e busca produtos e serviços diferentes, assim, é necessário a adoção de estratégias diversas. O fato de ouvir e montar estratégias mentais de atendimento, aliado a um atendimento eficaz, gera possibilidades maiores de fechamento de negócios. Segundo corretor e palestrante Guilherme Machado:

Se você entender que consegue vender mais quando sai do piloto automático e compreende o cliente com mais facilidade, certamente irá se empenhar para construir esse novo hábito. Pense nisso, em vez de ficar achando que seus clientes são loucos, pois eles o procuram, mas depois não voltam nunca mais. Liberte-se de conceitos preestabelecidos. Foque na demanda do seu cliente, satisfaça as necessidades dele e venda (Machado, 2017, p. 128).

A importância da venda para uma loja de conveniência é fundamental para a sustentabilidade e o crescimento do negócio. A conveniência de encontrar uma variedade de produtos em um único lugar atende às necessidades imediatas dos clientes, aumentando sua satisfação. Um atendimento eficiente e um bom mix de produtos promovem a lealdade do cliente, que é crucial para o sucesso a longo prazo.

Vendas eficientes ajudam na rotatividade do estoque, evitando que produtos fiquem parados e percam a validade. Analisar as tendências de vendas auxilia na tomada de decisões sobre o reabastecimento e a introdução de novos produtos.

É crucial manter contato com o cliente após a venda, uma vez que podem ocorrer novas negociações, propaganda para outros consumidores, para a satisfação contínua e a fidelização do cliente, assim, é o reinício para um novo ciclo de venda.

5.2.3 Tecnologia aplicada aos serviços

No âmbito da Taverna do Dragão, a tecnologia é empregada para a implementação de soluções tecnológicas com o propósito de aprimorar diversos aspectos, tais como a redução do tempo de espera, a melhoria das comunicações e a facilitação da busca por respostas pelos consumidores, entre outras abordagens

correlatas. Essas transformações representam uma resposta impulsionada pela transformação digital e pela crescente exigência de imediatismo, que demandam das empresas maior agilidade, interatividade e qualidade nos serviços prestados. Nesse sentido, o uso de recursos tecnológicos eficazes torna-se essencial, uma vez que apenas por meio deles é possível promover a automação dos processos de atendimento ao cliente e alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Dentre as vantagens decorrentes do uso da tecnologia, destaca-se a possibilidade de interação com os clientes e a coleta de *feedback*, permitindo abordar suas dúvidas, reclamações e solicitações em diversos canais de comunicação de maneira dinâmica, precisa e otimizada. Com os avanços tecnológicos, foi possível desenvolver ferramentas que ampliam os horizontes dos atendimentos.

A transformação digital possibilita a utilização de uma ampla gama de ferramentas tecnológicas, conferindo maior eficiência aos processos empresariais. Essa evolução propiciou o desenvolvimento de tecnologias e fortaleceu as estratégias de grandes empresas, tudo isso por meio do acesso aos dados e da melhoria na qualidade dos atendimentos.

Diversas vantagens competitivas poderão ser notadas, dentre elas podemos destacar:

- Aumento da produtividade;
- Otimização e automação de processos;
- Aumento do controle de qualidade;
- Melhora das tomadas de decisões;
- Crescimento da força de vendas;
- Aprimoramento da comunicação interna.

Para realizar algumas atividades da empresa, será necessário o uso de *softwares*, *hardwares* e plataformas digitais. Essas ferramentas são essenciais para otimizar o tempo de atendimento, proporcionar maior agilidade na execução de funções e automatizar atividades de marketing.

5.2.4 Propriedade industrial associada

Registrar o nome de uma empresa é de extrema importância, pois o registro da marca confere garante à empresa os direitos legais exclusivos, fornecendo proteção contra o uso não autorizado por terceiros. Protege legalmente em casos de uso indevido da marca, protegendo o valor e a identidade da empresa. Essa exclusividade contribui para uma visão mais sólida e confiável da empresa.

Mediante a isso, a Taverna do Dragão pretende registrar sua razão social. Para isso, a empresa realizará o cadastro no site do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

5.2.5 Descrição de novos serviços

Com a possibilidade do desenvolvimento e crescimento da empresa, é previsto um aumento e melhoria na quantidade e qualidade dos serviços oferecidos. Para esse fim, algumas implementações serão:

- Desenvolvimento de plano de treinamentos: Será elaborado um plano abrangente de treinamentos para capacitar os funcionários em novas competências e habilidades relacionadas aos novos serviços oferecidos pela empresa. Isso garantirá que a equipe esteja devidamente preparada para oferecer um serviço de alta qualidade e atender às necessidades dos clientes de forma eficaz;
- Implementação de automação no atendimento: Serão adotadas soluções de automação para otimizar o atendimento ao cliente, agilizando processos e reduzindo o tempo de espera. Isso pode incluir a implementação de sistemas de resposta automática por aplicativos de atendimento ao cliente, proporcionando uma experiência mais rápida e eficiente para os clientes;
- Contração de consultoria: A empresa buscará a expertise de consultores especializados para orientar e assessorar em áreas específicas, como estratégia de negócios, marketing, gestão de

projetos ou desenvolvimento de novos serviços. A consultoria proporcionará insights valiosos e ajudará a empresa a tomar decisões mais informadas e assertivas;

- Implementação de sistema de controle de qualidade: Um sistema abrangente de controle de qualidade será implementado para garantir a consistência e a excelência dos serviços oferecidos. Isso envolverá a definição de padrões de qualidade, a realização de auditorias internas e o estabelecimento de processos de melhoria contínua para garantir a satisfação do cliente e a conformidade com os requisitos regulamentares.

5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é a forma como uma empresa é organizada internamente. Ela é construída para que todos os processos fiquem claros, e que os funcionários entendam seus respectivos papéis e as hierarquias presentes na empresa. As empresas, em maioria, utilizam o organograma.

5.3.1 Descrição do organograma

Para Stoner o que ressalta sobre o processo da administração de recursos humanos nas organizações:

Os administradores eficazes são promovidos ou saem para ocupar cargos melhores em outros lugares; os administradores ineficazes são rebaixados ou até mesmo despedidos. Além disso, de tempos em tempos, a empresa pode precisar de mais ou de menos empregados e administradores. Assim, o processo de Administração de Recursos Humanos é um processo permanente que tenta manter a organização suprida das pessoas certas, nas posições certas, na hora certa (Stoner, 1994, p. 276).

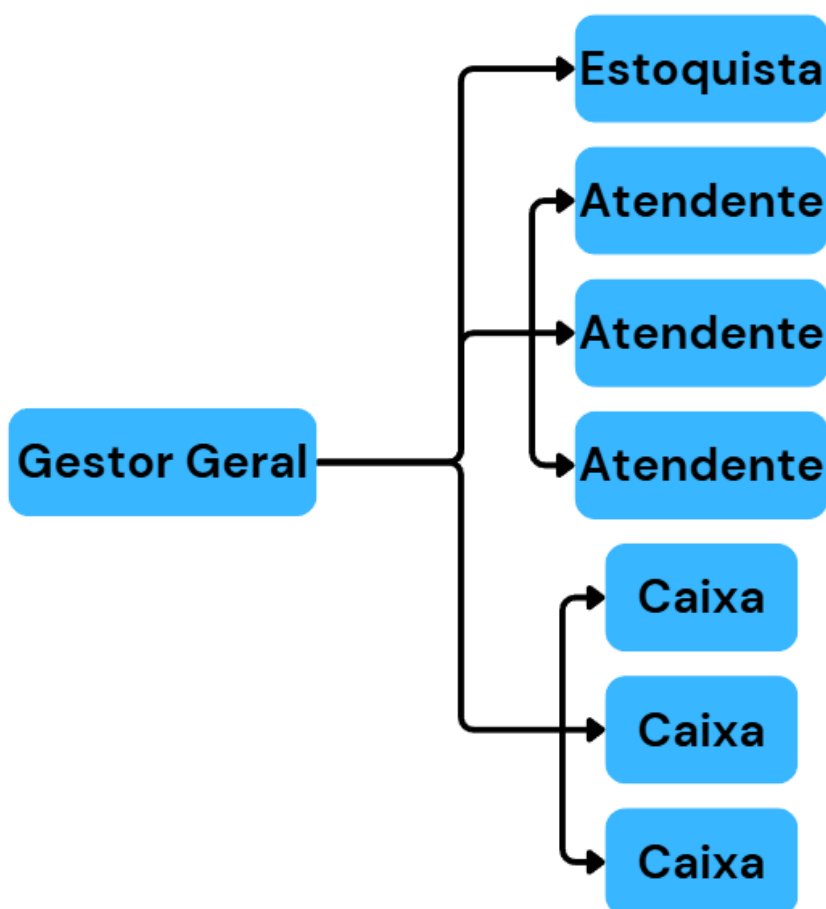
A forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas, constitui o conceito de estrutura organizacional. Uma estrutura adequada proporciona a identificação das tarefas necessárias e a organização das funções e responsabilidades. Além disso, fornece informações,

recursos e *feedback* aos empregados, assim como também gera medidas de desempenho.

O organograma será baseado no modelo clássico vertical, onde a hierarquia de decisões flui do topo para a base. Essa escolha foi feita devido aos benefícios que essa estrutura oferece, como a agilidade na tomada de decisões, a clareza nas responsabilidades de cada funcionário, o que evita conflitos e garante a eficiência das operações.

De forma visual, o organograma será da seguinte maneira:

Figura 1 – Organograma



Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Dentre as funções cabíveis a cada um deles estão:

Gestor Geral

- Criação de registros e documentos;
- Recrutamento e seleção;
- Análise de dados;
- *Feedback*;
- Reuniões com os fornecedores de serviços da empresa;
- Pagamento de contas da empresa;
- Reuniões com colaboradores.

Operador de caixa

- Manuseio de dinheiro e transações;
- Processamento de pagamentos com cartão de crédito/débito;
- Emissão de recibos e notas fiscais;
- Abertura e fechamento de caixa;
- Manutenção da organização do caixa;
- Resolução de discrepâncias no caixa;
- Participação em treinamentos e reuniões de equipe.

Atendente

- Atendimento ao cliente;
- Registro de vendas;
- Embalagem de produtos;
- Auxílio na resolução de problemas de clientes;
- Comunicação com outros funcionários sobre necessidades de reposição de produtos;
- Monitoramento de itens em promoção ou venda especial;
- Participação em treinamentos e reuniões de equipe.

Estoquista

- Recepção e conferência de mercadorias;
- Armazenamento adequado de produtos;
- Organização do estoque;
- Controle de inventário;
- Reposição de produtos nas prateleiras;
- Verificação de datas de validade;
- Monitoramento de níveis de estoque para evitar faltas ou excessos;
- Etiquetagem de produtos;
- Manutenção de equipamentos de armazenamento;
- Participação em treinamentos e reuniões de equipe.

Dessa forma, foi decidido que a empresa contará com três profissionais responsáveis pelo atendimento ao cliente, três profissionais pelo recebimento de pagamentos, além de um estoquista, encarregado das atividades de armazenamento e manutenção do estoque. A função de gestor geral será ocupada pelo próprio investidor, que supervisionará as operações e tomará as decisões estratégicas para o negócio.

5.3.2 Política de recursos humanos

Segundo Chiavenato (2009), a área de Recursos Humanos é definida pelas organizações e pelas pessoas que fazem parte delas. As organizações são compostas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e cumprir sua missão. Elas possibilitam que os indivíduos atinjam metas que seriam inatingíveis apenas com esforço pessoal isolado, aproveitando a sinergia dos esforços coletivos de várias pessoas trabalhando em conjunto. A política de recursos humanos refere-se ao conjunto de diretrizes, princípios e práticas que uma organização adota para gerenciar seu capital humano. Essa política define a

abordagem estratégica e as orientações para a aquisição, desenvolvimento, motivação, retenção e gerenciamento dos funcionários da empresa.

O Gestor Geral realizará periodicamente reuniões presenciais com a equipe, a fim de alinhar as atividades a serem desenvolvidas e executadas, além de discutir assuntos relacionados à organização, como o atingimento de metas, criação de objetivos, feedbacks, treinamentos e desenvolvimentos.

5.3.3 Plano de carreira

O plano de carreira é o roteiro potencial que cada colaborador pode seguir dentro de uma organização. Ele detalha de forma clara os benefícios que cada indivíduo pode alcançar à medida que avança em sua trajetória na empresa. No plano de carreira, são identificadas as competências essenciais para cada nível hierárquico e os benefícios associados ao alcance desses marcos.

Fischer (2002) relata que o comportamento humano bem trabalhado, faz crescimento na gestão de negócios. Dessa forma, entende-se o quanto o sucesso de uma empresa depende do comportamento humano, o que implica investir na organização para criar um ambiente engajador e agradável. Isso envolve a valorização das diferenças sociais e culturais, bem como a ética e a moral.

O Plano de cargos é um fator relevante para obter o equilíbrio dos salários da organização. A implantação do plano deve ser realizada com o apoio das gerências, observando que eles são os responsáveis pela motivação e produtividade dos trabalhadores (Pontes, 2000).

O plano de carreira oferece benefícios significativos tanto para o colaborador quanto para a empresa, uma vez que promove o autoconhecimento e o desenvolvimento profissional. Enquanto o colaborador busca suas metas e objetivos profissionais e pessoais, ele adquire variedade de habilidades, conhecimentos e experiências, o que beneficia para organização na retenção de talentos e no alcance de resultados.

Com o desenvolvimento da empresa, o plano de carreira será conforme quadro a seguir:

Tabela 1 – Plano de Carreira

Cargo	Atividades	Requisitos
Estoquista	Recebimento de mercadorias; Conferência de produtos; Armazenamento de produtos; Controle de estoque; Reposição de produtos; Verificação de datas de validade; Preparação de pedidos; Manutenção da organização do estoque.	Diploma de ensino médio completo; Preferencialmente experiência prévia em funções similares; Conhecimentos básicos de informática; Habilidades organizacionais; Boas habilidades de comunicação; Capacidade física para levantar e mover produtos; Flexibilidade nos horários.
Operador de caixa	Registrar itens de compra; Processar pagamentos; Emissão de recibos; Atendimento ao cliente; Balanço de caixa; Manutenção da área de trabalho; Cumprimento de políticas e procedimentos da empresa; Verificação de identificação; Relatórios e registros.	Diploma de ensino médio completo; Atendimento ao cliente; Preferencialmente experiência prévia em funções similares; Capacidade de realizar cálculos básicos; Boa capacidade de comunicação verbal; Conhecimentos de informática; Agilidade e integridade; Flexibilidade nos horários.

Atendente	Atendimento ao cliente presencial e via aplicativo; Manutenção da área de trabalho; Cumprimento de políticas e procedimentos da empresa; Verificação de identificação; Relatórios e registros.	Diploma de ensino médio completo; Atendimento ao cliente; Preferencialmente experiência prévia em funções similares; Boa capacidade de comunicação verbal; Conhecimentos de informática; Agilidade e integridade; Flexibilidade nos horários.
Gestor Geral	Planejamento estratégico; Gestão de recursos; Tomada de decisão; Liderança; Supervisão; Relacionamento com clientes e fornecedores; Monitoramento de desempenho; Desenvolvimento de pessoal; Gestão de crises; Cumprimento de regulamentos; Gestão da qualidade; Comunicação.	Educação superior completa; Experiência prévia em cargos de liderança ou gestão; Habilidades de liderança comprovadas; Excelentes habilidades de comunicação verbal e escrita; Pensamento estratégico; Capacidade de tomada de decisão; Habilidade em gerenciamento de recursos; Visão de negócios; Orientação para resultados; Integridade; Habilidade em resolução de problemas; Flexibilidade; Boas habilidades de relacionamento interpessoal.

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

5.3.4 Treinamento e desenvolvimento

Segundo Chiavenato (2009) o Treinamento e desenvolvimento de pessoas compreende uma série de iniciativas educacionais dentro de uma empresa, projetadas para aprimorar o conhecimento e as habilidades dos funcionários. Essas

ações também fornecem informações e instruções detalhadas sobre como desempenhar tarefas específicas de forma mais eficaz.

O objetivo principal é capacitar os colaboradores, garantindo de forma significativa o alcance dos resultados da organização. Além disso, o treinamento e desenvolvimento visa promover o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos, incentivando-os a alcançar seu pleno potencial.

Segundo Marras (2011, p. 133), treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

A empresa implementará um programa de treinamento e desenvolvimento, o qual será financiado pela própria empresa, com o objetivo de aprimorar e qualificar os colaboradores em diversas áreas relacionadas às atividades desempenhadas. Serão oferecidos cursos, palestras e treinamentos para elevar a qualidade dos serviços prestados, proporcionando valor intelectual e conhecimento.

6. PLANO OPERACIONAL

O plano operacional detalha todas as etapas do processo, desde o início até a venda ou prestação do serviço, considerando os recursos necessários. A padronização dessas atividades permite a criação de um fluxograma, que organiza de forma clara as operações da empresa. Com o plano, a organização transforma seus objetivos em um fluxo de trabalho efetivo, sendo comum que ele seja elaborado com antecedência.

6.1 FLUXO OPERACIONAL

O fluxo da Taverna do Dragão oferecerá a venda de produtos com o objetivo de atender e superar as necessidades e desejos dos clientes, de forma que atinja as metas estabelecidas.

A divulgação dos produtos e serviços será feita por meio das redes sociais, onde será possível acessar o portfólio dos itens oferecidos. Além disso, será feita a divulgação através de personalidades locais famosas, por meio de vídeos ou interações com os clientes em eventos.

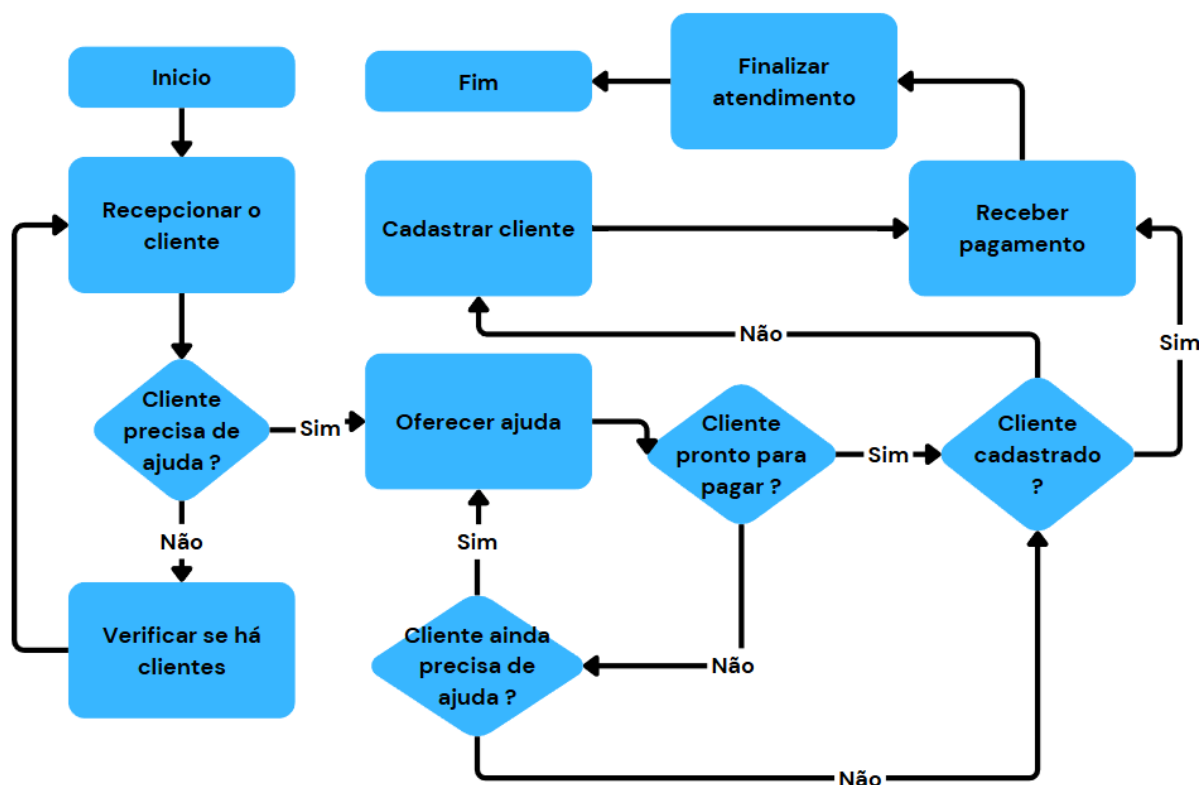
Além do atendimento convencional na loja física e via *drive-thru*, serão utilizados canais de atendimento digitais, como aplicativos de bate-papo, incluindo WhatsApp e ligações diretas. Após o primeiro contato, todas as dúvidas serão esclarecidas, e os pedidos, anotados.

Depois de receber todas as informações necessárias, será feito um orçamento para o cliente. Caso o cliente não aceite, poderão ser oferecidos descontos em determinados produtos. Se mesmo assim o cliente não fechar a negociação. Se o cliente aceitar, será realizada a separação dos produtos escolhidos, que serão embalados e preparados para a entrega.

Um fluxograma é a representação visual de um processo ou sistema, utilizando simbologias gráficas para facilitar a visualização e interpretação de todas as etapas sequenciais, decisões e atividades. Ele oferece uma visão clara e objetiva

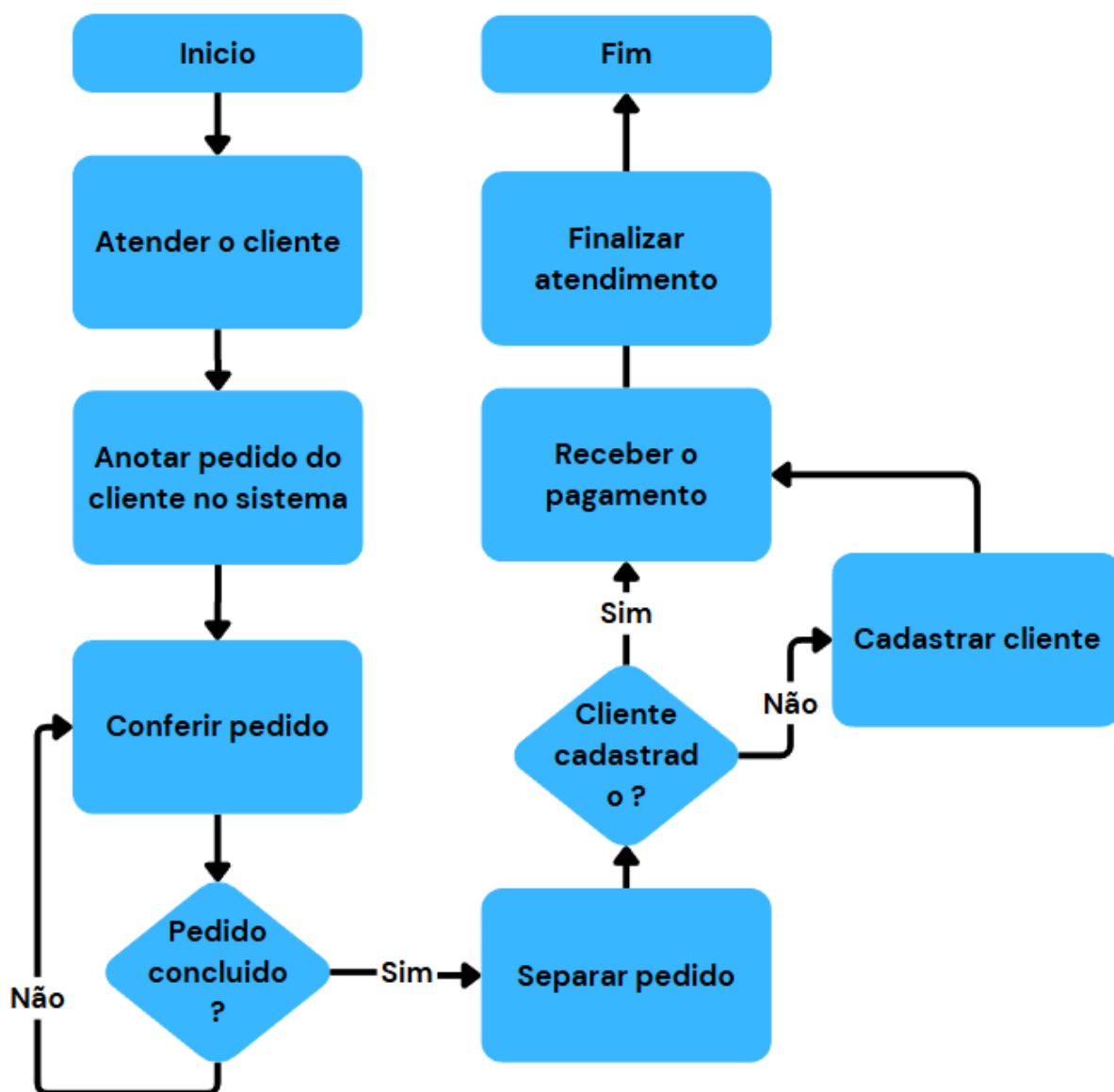
de como o processo ocorre. O fluxograma dos processos de serviços segue o seguinte formato:

Figura 2 – Fluxograma de atendimento



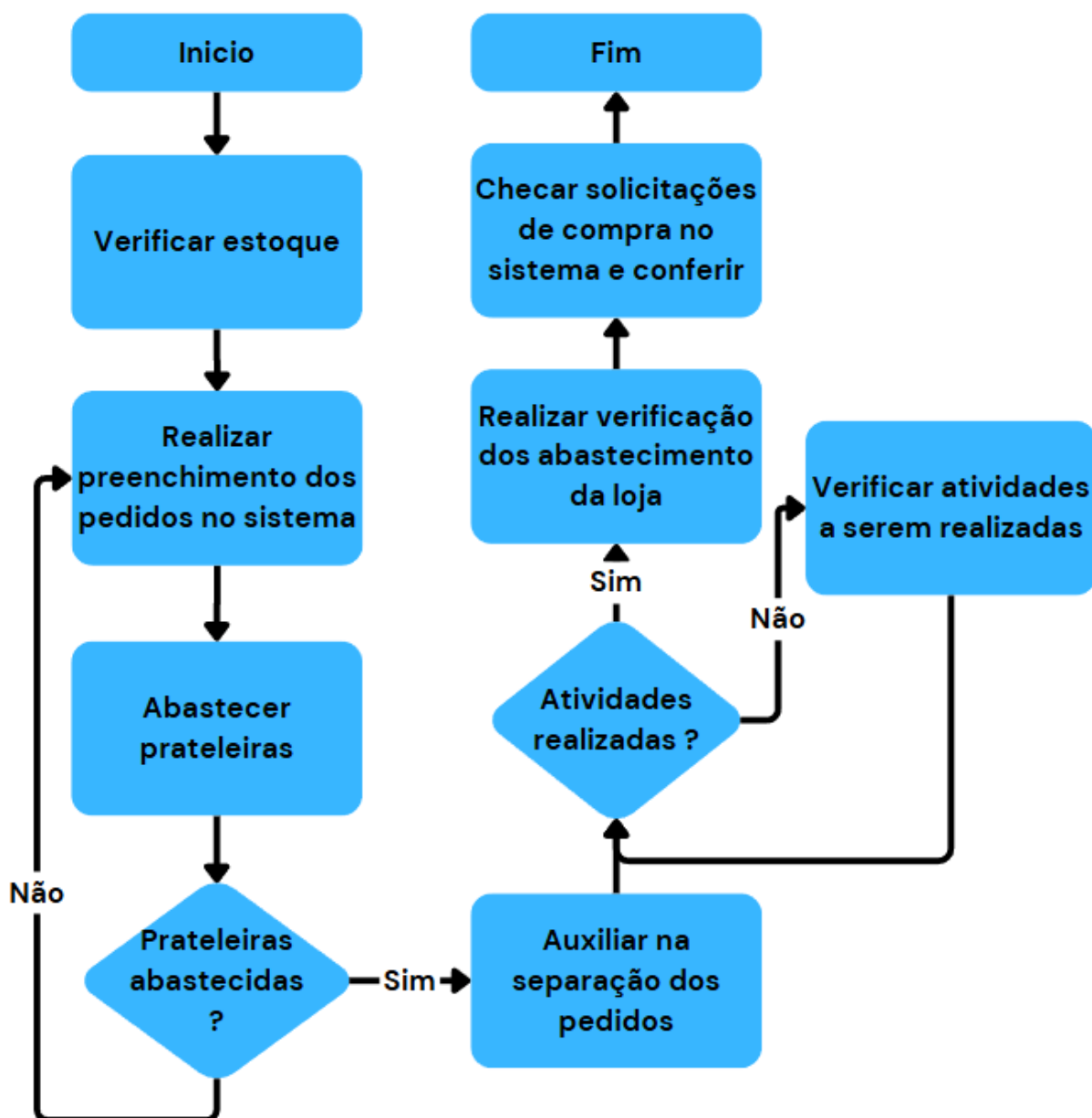
Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Figura 3 – Fluxograma de atendimento *drive-thru*



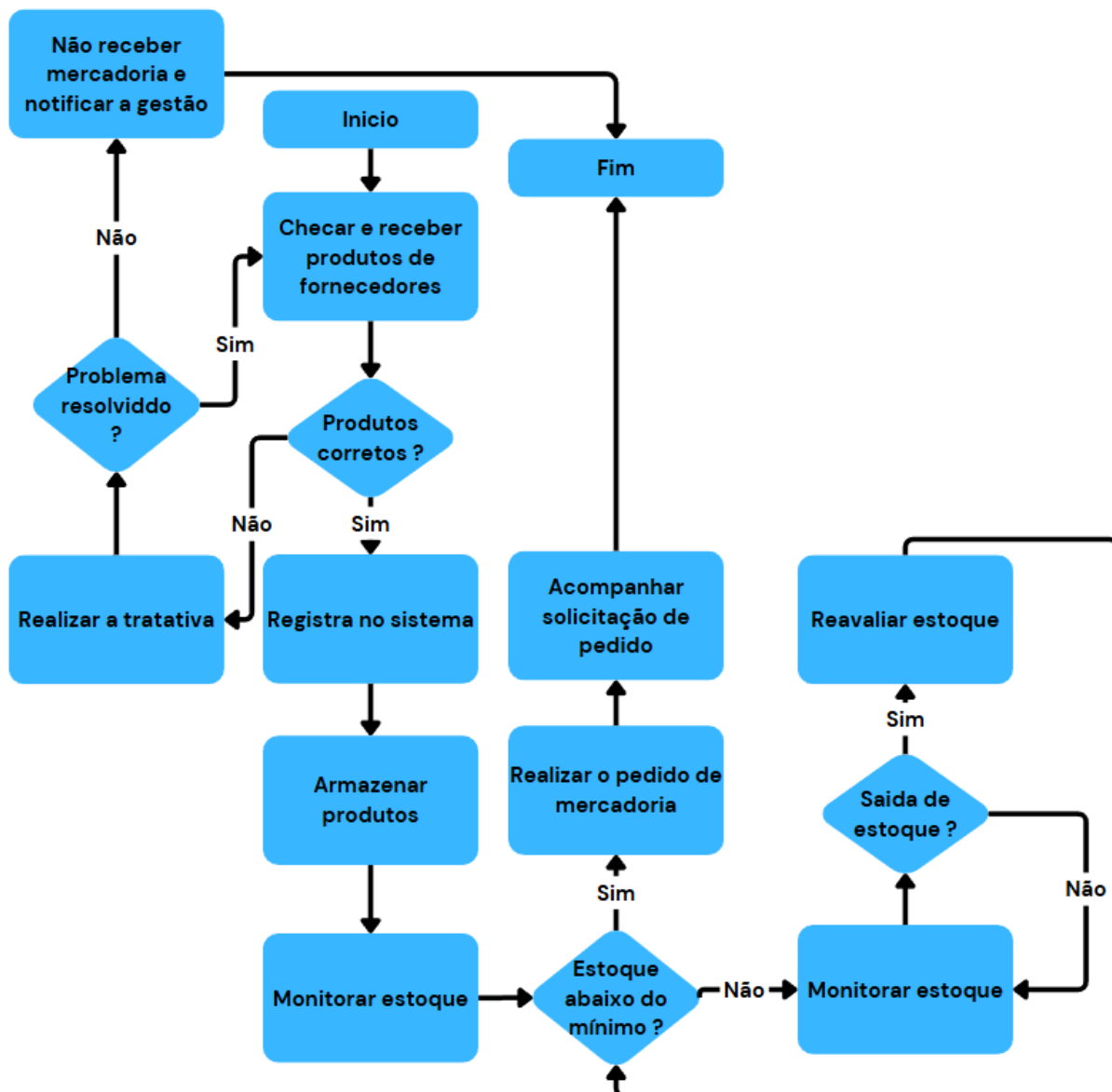
Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Figura 4 – Fluxograma de atendimento



Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Figura 5 – Fluxograma de estoque



Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

6.2 VANTAGENS COMPETITIVAS NAS OPERAÇÕES

Segundo Porter,

A vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto, a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma oposição única e valiosa (Porter, 1985, p. 142).

A vantagem competitiva, de maneira simples, é a capacidade de oferecer valor aos clientes que justifique o custo de produção. A criação de estratégias competitivas é importante devido à dificuldade de atender a todas as necessidades de todos os tipos de clientes. Portanto, é fundamental concentrar-se em criar algo único e valioso que diferencie a empresa da concorrência.

6.3 FORNECEDORES E TERCEIROS

No âmbito empresarial, o parceiro é uma pessoa ou entidade com a qual a empresa desenvolve uma colaboração, com o objetivo de obter benefícios mútuos. Esses parceiros podem ser empresas, fornecedores, clientes, investidores, distribuidores e consultores, ou seja, todos os *stakeholders* do negócio.

Conforme Wood Jr. (1994), a colaboração entre parceiros surge como uma resposta estratégica à necessidade do mercado, ou seja, para lidar com a complexidade da demanda por meio de soluções criativas e flexíveis. Isso torna a colaboração um recurso eficaz para a melhoria contínua do desempenho.

Reconhecendo a importância de estabelecer parcerias, a Taverna do Dragão buscará alianças com fornecedores e distribuidores locais, visando melhorar o relacionamento em termos de preços e eficiência na distribuição de mercadorias. Além disso, serão firmadas parcerias com outras lojas da região, com o objetivo de fortalecer a divulgação e aprimorar o atendimento ao cliente. Essas colaborações permitirão a troca de indicações e recomendações, beneficiando ambas as partes.

6.4 DESCRIÇÃO DE PARCEIROS

Por ser uma loja de pequeno porte entende-se que alguns parceiros como a área de contabilidade que será terceirizada, isso permite um melhor desempenho contábil, além de reduzir custo com funcionários e espaço físico.

Entende-se que os potenciais parceiros na região serão:

- Fornecedores de produtos: Empresas que fornecem os produtos vendidos na loja, como alimentos, bebidas, *snacks*, produtos de higiene e outros itens de conveniência;
- Distribuidores: Parceiros responsáveis pela logística e distribuição dos produtos, garantindo que eles cheguem à loja em tempo hábil;
- Empresas de marketing: Agências que ajudam na divulgação da loja, seja por meio de mídias sociais, promoções ou campanhas publicitárias;
- Provedores de tecnologia: Empresas que fornecem sistemas de ponto de venda, *software* de gerenciamento de estoque e outras ferramentas tecnológicas para facilitar as operações diárias;
- Serviços financeiros: Bancos e operadoras de cartões de crédito que facilitam as transações de pagamento, além de serviços de pagamento eletrônico e soluções de fintech;
- Empresas de manutenção e Serviços: Parceiros que cuidam da manutenção de equipamentos, como refrigeradores, sistemas de ar-condicionado, além de serviços de limpeza e segurança;
- Empresas de embalagens e suprimentos: Fornecedores de sacolas, caixas, itens de papelaria e outros materiais necessários para a operação diária;
- Empresas locais: Parcerias com negócios locais, como padarias, cafés ou produtores regionais, podem agregar valor ao mix de produtos, oferecendo itens frescos e diferenciados.

6.5 SISTEMA DE GESTÃO

Um sistema de gestão refere-se ao conjunto de ferramentas, processos e estruturas que uma empresa utiliza para gerenciar suas operações, recursos e atividades de forma eficiente e eficaz. Nesse contexto, a empresa contará inicialmente com um sistema de gestão integrado, que incluirá cadastro de clientes, gerenciamento de estoque, sistema de vendas e geração de relatórios. Fora esse sistema, serão utilizadas as demais ferramentas que o pacote *Office* oferece (Excel,

word e powerpoint.) e aplicativos para atendimento e divulgação (WhatsApp e Instagram).

6.6 GESTÃO DA QUALIDADE

O sistema de qualidade da empresa será determinado pelos supervisores, visando o controle de qualidade em todos os setores e etapas da realização dos serviços, definindo padrões de atendimento. Serão definidas melhorias contínuas dos processos, através de treinamentos e compra de equipamentos atuais, buscando o atendimento de forma satisfatória, aos clientes e fornecedores.

De acordo com Ishikawa (1986) destaca-se a importância de uma abordagem abrangente e integrada para garantir a qualidade em todas as etapas do ciclo de vida de um produto. Segundo ele, a qualidade não se limita apenas ao produto final, mas deve ser incorporada em cada fase, desde o desenvolvimento e o projeto até a produção e a comercialização. Ishikawa enfatiza que o objetivo é criar um produto que não apenas atenda aos padrões de qualidade, mas que também seja econômico, útil e satisfatório para o consumidor.

Isso implica em um compromisso com a excelência em cada etapa do processo, garantindo que o produto final seja não apenas bem-feito, mas também valioso e relevante para quem o utiliza. Com isso, a empresa contará com algumas ferramentas de gestão de qualidade como o 5S e o diagrama de Ishikawa.

A ferramenta 5S é uma metodologia japonesa de gestão que visa promover a organização, limpeza e disciplina no ambiente de trabalho. Os cinco "S" representam palavras japonesas que descrevem cada passo do processo:

- *Seiri* (Senso de Utilização) - Separar e eliminar o que não é necessário;
- *Seiton* (Senso de Organização) - Organizar o que é necessário para fácil acesso;
- *Seiso* (Senso de Limpeza) - Limpar e manter o ambiente limpo;
- *Seiketsu* (Senso de Padronização) - Estabelecer padrões para manter a organização e limpeza;

- *Shitsuke* (Senso de Autodisciplina) - Manter e melhorar continuamente as práticas estabelecidas.

Compreendendo o conceito do 5S, o objetivo é melhorar a eficiência e a produtividade ao criar um ambiente de trabalho mais organizado e livre de desperdícios.

A ferramenta diagrama de Ishikawa, também conhecida como diagrama de espinha de peixe, é uma ferramenta de análise de causas e efeitos desenvolvida por Kaoru Ishikawa. É utilizada para identificar e visualizar as causas principais de um problema específico, ajudando a entender suas origens e possíveis soluções. O diagrama de Ishikawa é aplicado em etapas estruturadas para garantir uma análise eficaz das causas de um problema, sendo as etapas:

- Definir o problema: Estabelece claramente qual é o problema ou efeito que precisa ser analisado. Esta etapa é crucial porque orienta todo o processo, garantindo que todos os esforços de análise estejam focados em entender e resolver o problema específico identificado;
- Desenhar o diagrama: Serve para criar uma representação visual estruturada que ajuda a organizar e visualizar as relações entre o problema e suas possíveis causas. Esta etapa é fundamental para construir a base do diagrama, fornecendo um formato que facilita a análise e a comunicação;
- Identificar categorias principais: Agrupa as causas potenciais em categorias principais, como Métodos, Máquinas, Materiais, Mão de Obra, Medidas e Ambiente. Esta etapa ajuda a organizar as possíveis causas em áreas distintas, facilitando a identificação de fatores que contribuem para o problema;
- Listar causas secundárias: Detalha as causas específicas ou fatores que estão sob cada categoria principal. Esta etapa é importante porque permite a identificação e análise detalhada das possíveis causas do problema, proporcionando uma visão mais profunda dos fatores envolvidos;

- Analisar e priorizar: Examina o diagrama para determinar quais causas têm o maior impacto ou são mais prováveis de contribuir para o problema. Esta etapa é crucial para focar os esforços de resolução nas causas mais significativas, aumentando a eficácia das ações corretivas;
- Desenvolver planos de ação: Utiliza as informações obtidas para criar estratégias e ações que resolvam ou mitiguem as causas identificadas. Esta etapa é essencial para transformar a análise em ações práticas e concretas que abordem diretamente as causas do problema;
- Revisar e ajustar: Avalia a eficácia das soluções implementadas e ajusta o diagrama conforme necessário. Esta etapa garante que as ações tomadas sejam eficazes e permite a realização de melhorias contínuas no processo de resolução de problemas.

6.7 GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHADOR

Para garantir melhor desempenho, produtividade e segurança operacional, é essencial que a empresa adote uma gestão de segurança e saúde do trabalhador. Esta gestão é um conjunto de práticas e estratégias destinadas a proteger e promover o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Seu objetivo principal é prevenir acidentes e doenças ocupacionais, criando um ambiente seguro e saudável.

Para alcançar esse objetivo, é necessário realizar uma avaliação constante dos riscos associados às atividades e condições de trabalho, implementando medidas de controle adequadas. Além disso, é fundamental seguir normas e regulamentações legais para assegurar a conformidade com a legislação vigente.

A gestão envolve também o treinamento contínuo dos funcionários em práticas seguras e no uso correto de equipamentos de proteção individual. Monitorar e inspecionar regularmente as condições de trabalho é crucial para identificar problemas e garantir a aplicação eficaz das medidas de segurança. Por fim, promover a saúde dos trabalhadores, incluindo cuidados com ergonomia e saúde

mental, é uma parte fundamental dessa gestão, contribuindo para um ambiente de trabalho mais seguro e saudável.

As estratégias para garantir a segurança dos profissionais variam conforme as suas funções, mediante a isso, descreve-se algumas estratégias para trabalhadores que atuam em estoque e em atendimento e venda de produtos:

Para profissionais que trabalham em estoque:

- **Treinamento e capacitação:** Oferecer treinamentos específicos sobre o manuseio seguro de cargas, operação de equipamentos de movimentação (como empilhadeiras e paleteiras) e procedimentos de emergência;
- **Equipamentos de proteção individual (EPI):** Garantir o uso de EPIs apropriados, como capacetes, luvas, óculos de proteção, calçados de segurança e protetores auditivos, conforme a necessidade das tarefas realizadas;
- **Organização do armazém:** Manter o estoque organizado e sinalizado para reduzir o risco de acidentes. Implementar práticas de arrumação que facilitem o acesso seguro e evitem o empilhamento inadequado de produtos;
- **Procedimentos de segurança:** Estabelecer e seguir procedimentos claros para o levantamento e transporte de cargas pesadas, evitando técnicas inadequadas que podem causar lesões;
- **Inspeções regulares:** Realizar inspeções periódicas nas instalações e equipamentos para garantir que estejam em boas condições de uso e para identificar possíveis riscos;
- **Gestão de risco:** Identificar e avaliar os riscos específicos do ambiente de trabalho e implementar medidas para mitigá-los, como sinalização de áreas de risco e controle de substâncias perigosas.

Para profissionais que trabalham com atendimento e venda de produtos:

- Treinamento em atendimento ao cliente: Fornecer treinamentos sobre práticas seguras no atendimento ao cliente, incluindo técnicas de comunicação eficaz e gestão de situações de conflito;
- Ambiente de trabalho seguro: Manter o ambiente de vendas limpo e livre de obstáculos para prevenir quedas e acidentes. Garantir que as áreas de atendimento estejam bem iluminadas e ventiladas;
- Uso de equipamentos de proteção: Quando necessário, fornecer EPIs como protetores auditivos ou óculos de proteção para funcionários que realizam tarefas específicas;
- Procedimentos de segurança: Implementar procedimentos de segurança para emergências, como incêndios ou roubos, e garantir que todos os funcionários saibam como agir nesses casos;
- Gestão da saúde: Promover práticas que contribuam para a saúde mental e física dos funcionários, como pausas regulares, ergonomia adequada nas estações de trabalho e programas de bem-estar;
- *Feedback* e melhoria contínua: Incentivar o *feedback* dos funcionários sobre questões de segurança e realizar ajustes conforme necessário para melhorar continuamente as práticas de segurança.

6.8 SISTEMA DE INFORMAÇÃO E AUTOMAÇÃO

No âmbito empresarial, conforme Stone (1994), o significado da tomada de decisão é visto como a principal função que define o papel da gestão. Independentemente de qual for a natureza da decisão, ela deve resultar de um processo estruturado, incluindo a análise do problema por meio de dados, geração de informações, desenvolvimento de possíveis soluções, seleção da melhor alternativa, implementação da decisão escolhida e avaliação dos resultados alcançados.

No contexto da tomada de decisão e considerando sua importância, a informação é utilizada como um recurso essencial para a otimização do processo de trabalho nas organizações. A geração de informações internas, juntamente com o uso de fontes externas, impulsiona a criação de sistemas de informação que

permitem a identificação e organização desses dados, facilitando sua recuperação e uso de forma mais eficiente na tomada de decisões.

Sistemas de informação e automação é integração de processos, recursos e tecnologias, utilizados para coletar, armazenar, processar, analisar, transmitir e gerenciar informações dentro da organização. Seu objetivo central é gerar uma facilidade no fluxo dos dados e conseqüentemente uma melhoria na eficiência das operações.

Os sistemas são desde componentes de *hardware* e *software* à recursos organizacionais, pessoas e processos. Ele permite a organização a coleta de dados, sua ordenação e análise. Já a automação é a aplicação de sistemas para realizar operações de forma automática, retirando a necessidade da ação humana.

O investimento inicial será focado na automação com a implementação de *chatbots*, ou seja, atendimento autônomo ao cliente por meio de aplicativos de mensagens. Além disso, será adquirida uma máquina de *drive-thru*, que permitirá maior agilidade e eficiência no atendimento.

7. PLANO ESTRATÉGICO E DE MARKETING

7.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Como afirmado por Kotler (1998), o marketing é a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços aos clientes. Por isso, é fundamental compreender o que as pessoas pensam, desejam e almejam, além de entender o que as motiva a consumir. Nesse contexto, as estratégias de marketing são essenciais para qualquer negócio, independentemente do setor de atuação. É necessário identificar as necessidades e frustrações do mercado-alvo, utilizando metodologias eficazes para definir preços atrativos e oferecer um mix de produtos capaz de atender à diversidade de demandas.

7.1.1 Mix de produto

O modelo de mix de produtos exige que a empresa produza ou forneça aos consumidores bens ou serviços. Isso implica tomar decisões estratégicas que representem oportunidades para atender às necessidades dos clientes. Entre essas decisões estão: a definição de preços, com foco em gerar vantagem competitiva e retorno financeiro para a empresa; as estratégias de promoção, relacionadas aos investimentos em comunicação e incentivo às vendas; e a escolha de canais de distribuição, visando atender de forma eficaz às demandas e preferências dos consumidores.

7.1.2 Produto e serviço

Segundo Kotler e Armstrong (2006), um produto é tudo o que a empresa oferece ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, com o objetivo de satisfazer um desejo ou necessidade. Os autores definem três níveis de produto em sua concepção: o produto núcleo, que representa o benefício central e a essência funcional do produto; o produto básico, que abrange elementos como embalagem, marca, nível de qualidade, design e características específicas; e o terceiro nível,

que inclui os serviços agregados, como instalação, assistência pós-venda, garantia, entrega e opções de crédito.

7.1.3 Preço

Segundo Kotler e Armstrong (2006), o preço é um elemento fundamental para atribuir valor às coisas, representando a troca pelo esforço realizado e pelos recursos alocados pela empresa, como capital e mão de obra, na produção de seus bens ou serviços. O preço atua como uma ferramenta que quantifica o valor a ser cobrado por um produto ou serviço, sendo a soma dos esforços e recursos envolvidos em sua criação. Autores destacam que, no processo de definição do preço, fornecedores e consumidores desempenham papéis fundamentais como variáveis estratégicas. É necessário realizar análises detalhadas para compreender as condições de mercado, os custos envolvidos na produção e distribuição, bem como as expectativas e o poder aquisitivo dos consumidores. Além disso, considerar a concorrência e o valor percebido pelo cliente é essencial para desenvolver estratégias de precificação eficazes que equilibrem competitividade e lucratividade.

7.1.4 Promoção

Segundo Kotler (1998), trata-se de um conjunto de ações focadas no produto ou serviço, com o objetivo principal de estimular o mercado para sua comercialização. Em síntese, é essencial garantir uma comunicação eficaz sobre o produto, combinando esforços de promoção e comunicação, como propaganda, ações promocionais, relações públicas, publicidade, força de vendas e marketing direto. Essas ferramentas, quando integradas, potencializam a conexão com o mercado e o sucesso comercial.

7.1.5 Praça

É a ferramenta que estabelece o local e o canal de distribuição do produto, abrangendo todo o trajeto desde sua produção até o consumidor final. Kotler e Armstrong (2007) definem como o conjunto de organizações

interdependentes que participam da criação ou oferta de um produto ou serviço destinado ao uso ou consumo pelo cliente final. Trata-se de garantir uma condução eficiente dos produtos, assegurando que estejam disponíveis em locais acessíveis, convenientes e adequados às necessidades dos consumidores.

7.2 VANTAGENS COMPETITIVAS

De acordo com as 5 Forças de Porter (apud Carvalho; Laurindo, 2010) vantagem competitiva é a empresa que consegue uma capacidade que se sobressai perante as outras, um negócio só consegue vantagem competitiva quando utiliza estratégia de diferenciação.

Diante do cenário de alta competitividade e agressividade na busca por espaço e reconhecimento, torna-se cada vez mais necessário realizar planejamentos e mudanças estratégicas. Observa-se que empresas que não se adaptam a essa flexibilidade das mudanças não conseguem atender às exigências e expectativas do mercado.

O desenvolvimento de estratégias é a base sólida que muitas empresas erroneamente subestimam. Seu desenvolvimento é a criação de uma vantagem competitiva saudável que as diferencia das outras e, conseqüentemente, alcança objetivos específicos, impulsionando o crescimento no mercado. Técnicas essenciais incluem o entendimento do mercado no qual o segmento atua, a identificação das necessidades do público-alvo e a adoção de abordagens que promovam relacionamentos duradouros, viáveis e sustentáveis.

Quando as empresas atendem a essas especificações, alcançam eficiência operacional, o que por sua vez as torna notáveis ao realizar e concluir tarefas de maneira ágil, sem gastos desnecessários (financeiros ou materiais). Diante disso, as vantagens da Taverna do Dragão podem ser definidas como: Atendimento via *drive-thru*;

- Equipe capacitada profissionalmente;
- Sistema de educação operacional;

- Responsabilidade socioambiental;
- Interação com a comunidade local, oferecendo transparência e solidariedade.

7.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

É imprescindível que, independentemente do segmento das organizações, se definam claramente a missão, a visão e os valores da empresa. Essas definições são ferramentas que determinam, de forma coesa, a direção de todas as estratégias, a integração das operações e a motivação da equipe. Elas permitem uma reflexão sobre o papel do negócio na sociedade e seu futuro.

Conforme Chiavenato (2005) explica, a missão atua como um propósito orientador para as atividades da organização. Ela tem o papel de esclarecer e comunicar os objetivos da organização, seus valores fundamentais e a estratégia organizacional.

Nesse sentido, ele argumenta que ter uma descrição clara da missão, visão e valores pode resumir de forma objetiva os princípios fundamentais da empresa.

Costa (2007) afirma que embora o conceito de visão seja abrangente, pode ser compreendido como um conceito operacional que busca descrever a autopercepção da organização, ou seja, a imagem que ela deseja que clientes e concorrentes tenham dela.

Para concluir, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), os valores constituem um conjunto de conceitos, filosofias e crenças fundamentais que a organização respeita e promove, transcendendo as práticas cotidianas voltadas para ganhos imediatos. Em outras palavras, para Chiavenato, os valores representam as concepções que expressam a cultura da organização.

Desta maneira, ficam constituídos a missão, a visão, objetivos e os valores, sendo:

- Missão: Oferecer excelência no atendimento com horários convenientes, praticidade e rapidez na venda de produtos de qualidade para os consumidores;
- Visão: Ser a loja de reconhecimento renomado na região da Presidente Prudente pela sua rapidez e praticidade;
- Objetivos: Atender todas às expectativas dos consumidores com a variedade de produtos oferecido, com a excelência do atendimento, com o presar pela qualidade e rapidez na entrega do produto;
- Valores: Ética, Integridade, Transparência, Acessibilidade; Praticidade e Comprometimento.

7.4 ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO E LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A abrangência da Taverna do Dragão é inicialmente regional, focado no atendimento da cidade de Presidente Prudente, localizada no centro da região. No entanto, é importante ressaltar a oportunidade de expansão, considerando o fluxo populacional proveniente de outras regiões. Verifica-se que a possível razão dessa migração é a realização de eventos festivos que ocorrem regularmente devido ao considerável número de universidades presentes na região.

Figura 6 – Mapa do município de Presidente Prudente



Fonte: Google Maps, 2024.

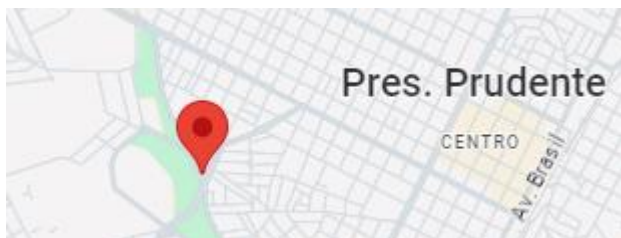
Figura 7 – Mapa da cidade de Presidente Prudente



Fonte: Google Maps, 2024.

Conforme indicado pelo SEBRAE (2019), a seleção do ponto de venda adequado é crucial para o êxito do comércio. De acordo com isso é planejado que a loja será de estrutura física na localização Av. Quatorze de Setembro, 2012.

Figura 8 – Localização pretendida da Loja de conveniência



Fonte: Google Maps 2024.

7.5 PLANO DE MARKETING

O Plano de marketing tem como objetivo auxiliar as empresas a alcançar seus objetivos. Após feita a análise do mercado, isto é, cliente, do concorrente e do fornecedor, é definir assim como a empresa atrairá o consumidor, como se destacará em relação à concorrência e como introduzirá seu produto no mercado.

De acordo com Cobra (1991), o plano de marketing é uma das principais ferramentas do planejamento estratégico de uma empresa. Seu objetivo é a criação e o controle de estratégias que promovem a marca, aumentam as vendas, orientam as negociações e garantem a retenção e fidelização de clientes, organizando essas estratégias de mercado em um plano de ação.

Um departamento de marketing bem-preparado e com recursos necessários é essencial para o desenvolvimento da empresa. São de sua responsabilidade a crucial estratégia de atrair, conquistar e fidelizar os consumidores. Dessa forma é de ressalto que a execução do plano de marketing para a empresa será de contratação de terceiros.

O objetivo do plano de marketing inicial é atrair consumidores de um público-alvo específico, composto por jovens e trabalhadores que buscam otimizar o tempo gasto em compras. A divulgação da marca será o foco inicial, enquanto, gradualmente, a conscientização da marca se tornará o principal objetivo,

preparando o caminho para alcançar a meta final de se tornar uma referência local, dado que este é um plano de longo prazo.

De modo geral, o objetivo da empresa será construir sua base de clientes e, gradualmente, aumentar o número de consultores para atender à demanda planejada. Oferecer serviços e produtos de qualidade, conquistando a confiança dos clientes, contribuirá para o reconhecimento da empresa. Esse reconhecimento facilitará a divulgação para novos clientes, fortalecendo a marca e promovendo a ampliação dos serviços e produtos oferecidos, bem como a expansão da base de clientes.

7.5.1 Descrição do setor

Conforme reportado pela Agência Brasil, as vendas no comércio cresceram cerca de 1,2% em maio de 2024 em comparação a abril do mesmo ano, marcando o quinto mês consecutivo de alta. Com esse desempenho, o setor alcançou o maior volume da série histórica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), iniciada em janeiro de 2000. Os resultados da pesquisa mensal do comércio, divulgados em 11 de julho de 2024, indicam uma expansão acumulada de 5,6% em 2024 e 3,4% nos últimos 12 meses.

A pesquisa mostrou que, em maio, cinco das oito atividades analisadas registraram crescimento. O setor de hipermercados e supermercados se destacou como o principal fator positivo, com um aumento de 0,7% nas vendas, marcando o segundo mês consecutivo de crescimento. Este segmento representa mais da metade (54,7%) do volume total de vendas do comércio.

Dados relacionado a região de Presidente Prudente segundo informações do site G1, as vendas do comércio varejista alcançaram R\$ 16,7 bilhões em 2023, um crescimento de 3,8% em relação ao ano anterior. Esse foi o maior faturamento registrado desde o início da série histórica, em 2008. Esses dados são da Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista (PCCV), realizada mensalmente pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP),

com base em informações da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (Sefaz/SP).

Analisando o cenário descrito sendo favorável para a abertura de uma loja de conveniência, visto que o comércio vem apresentando um crescimento contínuo, com um aumento de 1,2% nas vendas em maio de 2024. Esse crescimento constante, que levou o setor a alcançar o maior volume da série histórica do IBGE, indica uma demanda crescente e um ambiente econômico positivo. Além disso, o setor de hipermercados e supermercados, que é semelhante ao de lojas de conveniência, apresentou um aumento nas vendas, mostrando uma tendência de alta no consumo de itens básicos e de necessidade imediata.

No contexto regional, a área de Presidente Prudente também mostra sinais de crescimento robusto, com as vendas do comércio varejista alcançando R\$ 16,7 bilhões em 2023, um aumento de 3,8% em relação ao ano anterior. Este faturamento contribui para esse cenário local positivo, aliado ao crescimento geral do comércio, sugere que uma nova loja de conveniência pode se beneficiar do aumento da demanda e da disposição dos consumidores para gastar. Analisando o cenário, a abertura de uma loja de conveniência neste ambiente parece ser uma decisão estratégica viável, com boas perspectivas de sucesso.

7.5.2 Mercado alvo

O mercado-alvo refere-se ao grupo de indivíduos, *stakeholders*, aos quais uma empresa decide direcionar seus esforços de marketing (Kotler, 1993). Esses consumidores compartilham características ou necessidades comuns que tornam mais eficaz a criação de campanhas personalizadas. Ao identificar e segmentar o mercado-alvo, as empresas podem adaptar seus produtos, preços, canais de distribuição e estratégias de comunicação de forma a atender melhor às expectativas e desejos desse grupo específico. Essa abordagem não só aumenta a eficiência das ações de marketing, mas também melhora a probabilidade de sucesso no alcance dos objetivos comerciais, como a maximização das vendas e a fidelização dos clientes.

O mercado-alvo da empresa incluirá indivíduos que desejam adquirir produtos essenciais e convenientes de maneira rápida e eficiente. Esse público tem uma alta demanda por produtos de qualidade, justificada pela experiência da sensação de euforia ao realizar uma compra. Essa sensação muitas vezes surge após um período de privação, quando a pessoa economiza para finalmente adquirir algo que desejava há muito tempo, encerrando o ciclo de escassez, é o pensamento popular clássico “eu mereço”. Esses são os clientes ideais para o negócio em questão, são aqueles que buscam a experiência de comprar, otimizar tempo e adquirir produtos de qualidade.

7.5.3 Concorrência

De acordo com Simpson (2001) destaca que a análise da concorrência é crucial para definir o posicionamento de um produto ou serviço, uma vez que, segundo a autora, "é a imagem que os clientes têm de um produto, especialmente em comparação com outros." A partir dessa perspectiva, é essencial desenvolver estratégias que visem criar um cenário competitivo favorável, considerando tanto os concorrentes diretos quanto os indiretos no segmento de uma loja de conveniência.

De acordo com Kotler e Keller (2006), os concorrentes não se limitam apenas às empresas que operam no mesmo ramo ou setor, mas incluem todas aquelas que oferecem produtos substitutos ou similares. Dada essa complexidade, é necessário adotar uma visão abrangente ao analisar o cenário competitivo, identificando e avaliando situações que representem tanto ameaças quanto oportunidades.

As principais concorrentes de uma loja de conveniência incluem não apenas outras lojas próximas que oferecem serviços semelhantes, mas também hipermercados locais, que também comercializam produtos similares aos que a Taverna do Dragão pretende oferecer.

Para enfrentar essa concorrência, é fundamental investir em publicidade e divulgação eficazes do negócio. O processo de seleção, segmentação e análise de um mercado potencial, visando atingi-lo de forma mais eficaz com um mix de

marketing personalizado, é conhecido como seleção do mercado-alvo. Este processo compreende oito tarefas inter-relacionadas:

- Identificação do mercado total;
- Determinação da necessidade de segmentação;
- Definição das bases para segmentação;
- Elaboração do perfil de cada segmento selecionado;
- Avaliação da lucratividade potencial de cada segmento;
- Escolha da estratégia de posicionamento;
- Desenvolvimento e implementação de um mix de marketing adequado;
- Monitoramento, avaliação e controle do processo.

7.5.4 Oportunidades e Ameaças, pontos fortes e pontos fracos

Segundo Barney (2001), a análise SWOT serve como uma ferramenta para identificar questões relevantes sobre fatores internos e externos de uma organização. No entanto, para obter uma compreensão mais completa, ela deve ser complementada com modelos e teorias adicionais que possam responder as questões colocadas pelo modelo acerca das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Sua formulação se dá em duas etapas, primeiramente a análise do ambiente interno e depois a análise do ambiente externo. Segundo Ferrell e Hartline (2009, p.130): “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectivas que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”.

A análise do ambiente interno ou microambiente é composta pelas variáveis forças e fraquezas e, a análise do ambiente externo ou macroambiente, pelas oportunidades e ameaças. Com a formulação e análise dessa matriz é possível identificar variáveis como: quais fatores estão alavancando a empresa, no que ela pode melhorar, onde ela deve investir e, o que ela deve fazer para se defender de possíveis ameaças do mercado competitivo. No que tange a usabilidade desta ferramenta, Baldner, Decourt e Neves (2012, p. 96) destacam: “A avaliação

estratégica realizada a partir desta matriz é uma das ferramentas clássicas mais utilizadas no planejamento estratégico, principalmente pela facilidade de entendimento e aplicação”.

Os principais pontos fortes (*Strengths*) de uma loja de conveniência incluem:

- Horário estendido: Lojas de conveniências tendem a ter horários de funcionamento diferenciados, isto é, diferente dos estabelecimentos similares;
- Variedade de produtos: Geralmente, lojas de conveniência têm uma gama de produtos que atendem a necessidades rápidas, como alimentos, bebidas, produtos de higiene e itens de uso diário;
- Localização estratégica: Muitas vezes, essas lojas estão localizadas em áreas de alta circulação, como próximas a grandes avenidas, áreas residenciais ou perto de postos de gasolina;
- Atendimento ao cliente: Atendimento personalizado e a capacidade de oferecer um serviço rápido e eficiente são frequentemente pontos fortes, devido à grande variedade de horário dos clientes, muitas vezes, não podendo dispor de muito tempo para as compras;

Os principais pontos fracos (*Weaknesses*) de uma loja de conveniência incluem:

- Custos operacionais elevados: Operar com horários estendidos as vezes implica em custos adicionais com pessoal e segurança;
- Espaço limitado: Devido à grande diversidade de estoque, o espaço reduzido pode limitar a variedade de produtos e tornar o gerenciamento de estoque mais desafiador;
- Dependência de funcionários noturnos: Operar durante a noite pode exigir uma equipe de funcionários noturnos, que pode ser mais difícil de encontrar e reter;

Entre as oportunidades (*Opportunities*) de uma loja de conveniência estão inclusas:

- Aumento da demanda: A crescente demanda por conveniência e serviços a qualquer hora pode aumentar o fluxo de clientes, gerando uma possível alta na rentabilidade;
- Programas de fidelidade e descontos: Implementar um programa de fidelidade ou oferecer descontos para clientes regulares pode ajudar a aumentar a frequência das visitas e a lealdade dos clientes. Programas de recompensa, como cartões de pontos ou descontos em compras futuras, podem incentivar compras repetidas e melhorar a retenção de clientes;
- Inovação em serviços de atendimento: A introdução de serviços inovadores, como quiosques de autoatendimento, caixas de pagamento rápidos ou sistemas de pedido antecipado, pode melhorar a eficiência e a experiência do cliente. Essas inovações podem reduzir filas e tornar o processo de compra mais conveniente e ágil;
- Parcerias com empresas locais: A loja pode estabelecer parcerias com negócios locais, como academias, cafés ou empresas de entregas, para oferecer descontos ou promoções conjuntas. Essas parcerias podem aumentar o tráfego de clientes e fortalecer a presença da loja na comunidade local;

Entre as ameaças (*Threats*) de uma loja de conveniência estão inclusas:

- Concorrência: A presença de outros estabelecimentos de conveniência ou grandes redes de supermercados que também oferecem serviços prolongados pode representar uma ameaça;
- Questões de segurança: A operação com horário estendido pode aumentar o risco de incidentes de segurança, como roubos ou vandalismo;
- Flutuações nos preços dos fornecedores: A volatilidade nos preços de fornecedores e a escassez de produtos podem afetar a capacidade da loja de manter preços competitivos e um estoque consistente. Aumento nos custos de aquisição de mercadorias pode reduzir as margens de lucro e impactar a competitividade;

- Mudanças no comportamento do consumidor: Alterações nas preferências dos consumidores, como uma maior demanda por compras online ou mudanças nas tendências de consumo, podem afetar o volume de vendas na loja;

Para enfrentar tais dificuldades, julga-se necessário:

- Negociar melhores condições com fornecedores para redução de custos de aquisição, e diversificar as fontes de suprimento e estabelecer contratos de longo prazo com fornecedores, que podem reduzir a dependência de fornecedores específicos e garantir a estabilidade no fornecimento de produtos e preços;
- A priorização da rotatividade de produtos e a adaptação da oferta com base na demanda ajudam a manter o estoque gerenciável e minimizar perdas, além de auxiliar com os custos operacionais elevados;
- A dependência de funcionários noturnos é mitigada através de estratégias como a oferta de treinamento e incentivos, a implementação de horários flexíveis e a criação de um ambiente de trabalho seguro e confortável. Essas medidas são pensadas para ajudar a encontrar e reter funcionários qualificados para turnos noturnos;

A loja deve adotar estratégias de diferenciação, para manter a posição diante de novos entrantes, antigos concorrentes da área de atuação e as mudanças nos comportamentos dos consumidores.

7.5.5 Barreiras a entrada no mercado

Michael Porter (1986), em seu trabalho sobre estratégia competitiva, define barreiras à entrada como forças que dificultam a entrada de novos concorrentes em um mercado.

Existem, de acordo com Porter (1986), uma série de fontes que determinam a ameaça de entrada de novos concorrentes:

- Economias de escala: que são reduções nos custos unitários em virtude da grande produção, o que dificulta a entrada pelo alto custo de produção;
- Diferenciação do produto: as empresas já estabelecidas têm sua marca reconhecida e desenvolve um sentimento de lealdade com o cliente. Para uma nova empresa sobreviver no mercado, ela precisa trazer um diferencial que atraia os clientes. Para isso, é preciso ter inovação, o que ainda é uma dificuldade para muitos negócios;
- Necessidades de capital: A necessidade de investir vultosos recursos financeiros, principalmente em atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial e para a pesquisa e desenvolvimento. Se os custos forem muito altos, mesmo havendo opções para obter os recursos, eles acabam sendo uma barreira. É importante lembrar que, além do custo em si, o risco de não recuperar o investimento também é um elemento dessa barreira;
- Custos de mudança: são os custos que o comprador se depara quando muda de um fornecedor para outro por razão da mudança do ramo ou atividade do negócio. Se os consumidores do segmento ou mercado tiverem um custo muito elevado (não necessariamente financeiro; pode ser um custo de esforço, ou até emocional) para trocar de fornecedor, eles não vão ser tão receptivos a novas empresas;
- Acesso aos canais de distribuição: Outra barreira que pode ser considerada de entrada, pois considera-se que os canais de distribuição já existente já estão ocupados pelas outras firmas do setor, o que leva a uma negociação e acordos futuros que aumentam os custos com referido segmento. Se a nova empresa não tem meios para distribuir seu produto, essa é uma forte barreira a entrada;
- Política governamental: O governo usando a sua soberania pode limitar ou até mesmo impedir a vinda de novas empresas na indústria. Altas taxas tributárias, proteção a patentes registradas e regulamentação firme, aumentam significativamente as barreiras de entrada.

Para enfrentar essas barreiras a novos entrantes, é fundamental recorrer a algumas medidas. Este processo compreende nove tarefas inter-relacionadas:

- Análise de mercado e planejamento;
- Planejamento financeiro rigoroso;
- Controle de custos;
- Diferenciação de oferta;
- Gestão de turnos e pessoal;
- Conformidade legal, regulamentações e licenças;
- Gestão de estoque e fornecimento;
- Estratégia de marketing local;
- Adaptabilidade.

7.5.6 Estratégia de marketing

O marketing tem como objetivo principal satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, ao mesmo tempo em que busca melhorar o posicionamento da empresa (Kotler; Armstrong, 1998).

Kotler (1998) define estratégia de marketing como a lógica que a unidade de negócios utiliza para alcançar seus objetivos de marketing. Fernandes e Berton (2005) detalham que essas estratégias devem ser orientadas para atingir as metas da empresa e podem ser descritas em seis componentes: mercado-alvo, posicionamento central, definição de preço, proposta total de valor, estratégia de distribuição e estratégia de comunicação.

Segundo Porter (1986), se uma empresa realiza as mesmas atividades que seus concorrentes com apenas pequenas diferenças, ela não possui uma verdadeira estratégia. Para que uma empresa tenha uma estratégia robusta, ela precisa ter pontos fortes que a diferenciem claramente de seus concorrentes.

Portanto, um marketing eficaz, que torne a empresa competitiva, deve não apenas considerar a concorrência – comparando preços, produtos, canais de distribuição e promoções para identificar suas vantagens e desvantagens – mas também entender o que gera valor para o cliente. Sem esse conhecimento, a

empresa pode perder suas vantagens competitivas e se distanciar da concorrência (Kotler, 1998).

7.5.7 Estratégia de marca

Kotler (2005) define *branding* como um método de diferenciação que confere aos produtos e serviços o poder de uma marca, criando um posicionamento único em relação à concorrência. Até o final da década de 80, o conceito de marca era considerado acessório na literatura. No entanto, a partir da década de 90, passou a ser visto como um conceito central, transformando a maneira como se pensa sobre marcas (Lencastre; Corte-real, 2009).

Kapferer (2003) descreve a marca como o resultado de todos os esforços da empresa no mercado, incluindo as variáveis do composto de marketing, a história da empresa e a reputação construída através de suas ações.

Oliveira (2002) observa que o *branding* está diretamente relacionado à fidelidade do cliente com as marcas. Segundo ele, a evolução de uma marca pode ser dividida em três estágios: o assertivo, o assimilativo e o absoritivo. No estágio assertivo, a marca busca estabelecer uma comunicação com o consumidor e construir uma relação inicial de confiança.

No segundo estágio, a marca estabelece um diálogo com o cliente, criando um espaço para que o consumidor se sinta valorizado e parte do desenvolvimento da marca. Finalmente, no terceiro estágio, o objetivo é construir uma relação mais próxima com o consumidor, visando integrar a marca ao seu cotidiano (Oliveira, 2002).

Oliveira (2002), em concordância com Tavares (1998), afirma que um fator crucial para consolidar a fidelidade à marca e sua presença no mercado é o seu posicionamento. Isso se deve ao fato de que o que o consumidor adquire é o conjunto de atributos intangíveis que conferem significado ao produto e que satisfazem suas necessidades.

A importância do posicionamento da marca é destacada por Tavares (1998), que observa que, embora o produto seja fabricado pela empresa, o que o

consumidor realmente compra é a marca e os atributos intangíveis que ela representa. Segundo Tavares (1998, p. 17), "os produtos não podem falar por si mesmos; é a marca que dá o significado e os representa."

Assim, pode-se compreender que o *branding* compreende o processo de atribuir um conjunto de atributos intangíveis a um produto ou serviço, de forma a criar um posicionamento diferenciado e significativo no mercado.

Visto isso, a estratégia de marca da conveniência Taverna do Dragão é definida em:

Identidade visual e design: De maneira geral, o logotipo de uma loja de conveniência deve transmitir confiança e uma experiência única. Uma representatividade simples e clara que transmita a sensação de acolhimento, diversão e engajamento.

Figura 9 – Logotipo da marca



Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024

7.5.8 Comunicação, comercialização e distribuição

Para compreender o processo da comunicação no marketing, é fundamental esclarecer o conceito de comunicação e como ela se desenvolve. Pode-se definir comunicação como:

Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e ou processos convencionados, quer através de linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro ou visual (Ferreira, 2005).

O processo de comunicação será eficaz quando os elementos envolvidos (emissor e receptor) compreendem a mensagem, mesmo na presença de ruídos e interferências. Assim, os objetivos da comunicação levam à decisão de aceitar a proposta de troca.

De acordo com Kotler (2006, p. 532), “A comunicação de marketing é o processo pelo qual as empresas visam informar, persuadir e relembrar os consumidores, de forma direta ou indireta, sobre os produtos e marcas que oferecem.”

Yanaze (2011, p. 419) categoriza a comunicação de marketing em três áreas: Comunicação administrativa (interna e externa), Comunicação mercadológica (interna e externa) e Comunicação Institucional (interna e externa). O processo de comunicação determinará como as mensagens serão transmitidas e qual a melhor abordagem para informar o público-alvo, de modo a fazer com que ele aceite a ideia, produto, serviço ou marca em questão. É evidente que uma comunicação bem elaborada e criativa é uma arte que motiva as pessoas.

Segundo Ogden e Crescitelli,

A comunicação integrada de marketing é uma das variáveis do mix marketing. É uma área que requer execução tática. Definir com precisão as variáveis do mix de comunicação não é tarefa tão simples quanto pode parecer à primeira vista. Isso porque o surgimento de novas tecnologias e de novos padrões de comportamento do cliente, bem como a necessidade de fazer comunicação que se destaque em meio a uma verdadeira avalanche de apelos comerciais, criam um contexto que favorece o aparecimento constante de novas formas de comunicação” (Ogden; Crescitelli, 2007, p. 23).

Para identificar o público-alvo e traçar seu perfil, é essencial utilizar técnicas e divisões de mercado que segmentem o mercado consumidor. Isso implica que os programas de marketing devem adaptar-se às diferentes características dos clientes para serem mais eficazes. Para entender melhor o público das organizações, é necessário realizar um diagnóstico detalhado da imagem da empresa, de seus produtos e da concorrência.

Os tópicos abaixo ilustram o processo de gerenciamento da comunicação integrada de marketing, que serve como base para que as empresas alcancem uma comunicação eficaz e otimizem a relação custo-benefício (Kotler, 2006).

- Identificação do público-alvo;
- Determinação dos objetivos;
- Elaboração da comunicação;
- Seleção dos canais de comunicação;
- Estabelecimento do orçamento;
- Decisão sobre o mix de comunicação;
- Mensuração dos resultados de comunicação;
- Gerenciamento da comunicação integrada de marketing.

Consiste em um conjunto de ações e estratégias integradas pela combinação das atividades de propagar mensagens utilizando as mídias tradicionais, complementares e inovadoras.

Philip Kotler, com décadas de estudo e prática em marketing, destaca a importância das estratégias de comercialização e seu entrelaçamento com o marketing para impulsionar o crescimento empresarial. Segundo Kotler, as estratégias não são apenas ferramentas para aumentar temporariamente a receita, mas sim extensões do marketing que promovem um relacionamento duradouro e confiável com o cliente.

Kotler considera as estratégias de comercialização como meios essenciais para entregar valor e satisfação ao consumidor, indo além da mera transação

comercial. Dessa forma, as vendas se tornam um ponto de contato crucial entre a empresa e seus clientes, devendo estar alinhadas com a proposta de valor da marca e a promessa comunicada pelo marketing.

Tabela 2 – Perspectiva de Kotler sobre estratégia

Elementos das Estratégias de Vendas	Perspectiva de Kotler	Integração com Marketing
Compreensão do Cliente	Kotler destaca a importância de entender profundamente as necessidades e desejos dos clientes para poder oferecer soluções que realmente atendam a essas demandas.	As informações coletadas durante as vendas alimentam as estratégias de marketing e contribuem para o desenvolvimento de produtos e serviços centrados no cliente.
Comunicação Eficaz	De acordo com Kotler, o diálogo com o cliente deve ser construtivo e direcionado a esclarecer de que maneira o produto ou serviço atende às suas expectativas.	A comunicação de vendas deve refletir a mensagem de marketing para reforçar a identidade da marca.
Valorização do Relacionamento	Para Kotler, cada venda representa uma chance de fortalecer o relacionamento com o cliente, com o objetivo de promover a fidelização a longo prazo.	O relacionamento estabelecido durante as vendas deve ser sustentado por meio de iniciativas de marketing de relacionamento e programas de fidelidade.
Adaptação e Personalização	De acordo com Kotler, as estratégias de comercialização devem ser adaptáveis e personalizadas para satisfazer as expectativas dos diferentes segmentos de clientes.	O marketing deve oferecer o suporte necessário para que as vendas possam ser personalizadas de acordo com os insights do mercado.
Feedback do Cliente	Kotler acredita que o feedback recebido durante as vendas é essencial para a melhoria contínua das estratégias de marketing e dos produtos.	O marketing deve utilizar os dados coletados para aprimorar campanhas e ajustar a proposição de valor.

Fonte: Administração de marketing. 15e, 2019

Ao considerar as estratégias de comercialização como uma parte fundamental do marketing, Kotler reforça que adicionam valor a todo o processo comercial. Elas não apenas geram lucro imediato, mas também representam um investimento no capital da marca e na satisfação do cliente, o que, a longo prazo, contribui para o sucesso sustentável da empresa.

Visto que, além disso, para maximizar esse valor, julga-se necessário integrar eficientemente os canais de distribuição, garantindo que o produto ou serviço chegue ao cliente de maneira eficaz e que cada ponto de contato reforce a proposta de valor da marca. A escolha e gestão adequada dos canais de distribuição são essenciais para suportar as estratégias de vendas e fortalecer o relacionamento com o cliente.

A distribuição pode ser vista como uma extensão das vendas e das estratégias de comercialização, já que é a fase responsável por levar o produto ao consumidor final. Frequentemente, o produtor não consegue realizar essa tarefa por conta própria e depende de intermediários para participar dessa etapa do processo. De acordo com Coughlan et al. (2002), citado por Semenenik e Bamossy (2009), a distribuição é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.”

Os distribuidores adquirem produtos e serviços em grandes volumes para depois entregá-los aos clientes, o que significa que vendem em quantidades superiores às que um consumidor individual normalmente compra. Para o cliente, o distribuidor garante a entrega do produto no local e no momento desejados. Essas organizações desempenham diversas funções, incluindo promoção e vendas do produto, gerenciamento de estoques, armazenamento, transporte, suporte ao cliente e serviços pós-venda.

Os especialistas em logística denominam distribuição física como o processo operacional e de controle necessário para transferir produtos desde o ponto de fabricação até o local onde a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor (Novaes, 2001, p. 123).

As atividades de distribuição física dos produtos e a seleção dos canais de distribuição devem ser ajustadas às necessidades específicas de cada organização. Novaes (2007, p. 108) destaca que, “assim como quase tudo em logística, é fundamental adotar uma abordagem sistêmica na definição dos canais de distribuição e na estruturação da distribuição física resultante.” Após a empresa escolher os canais de distribuição e realizar uma análise e acompanhamento rigorosos do processo, é o momento de decidir qual canal adotar.

8. PLANO FINANCEIRO

De acordo com Ross (1998, p.82) o planejamento financeiro é o processo formal pelo qual uma empresa define como seus objetivos financeiros serão atingidos. De forma simplificada, descreve o plano financeiro como uma declaração das ações que a empresa deve realizar no futuro. Esse planejamento oferece à empresa uma base para que não seja pega de surpresa por imprevistos e tenha alternativas previamente estudadas, caso precise tomar decisões rapidamente.

Gitman menciona,

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros (Gitman, 1997, p. 588).

Um bom planejamento financeiro deve antecipar cenários adversos, levando em conta a possibilidade de que as expectativas não se concretizem ou que o mercado não esteja aquecido o suficiente para proporcionar o retorno esperado. O principal objetivo desse planejamento é evitar surpresas e desenvolver alternativas, criando uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. Isso capacita a empresa a estabelecer metas claras e a definir as ações necessárias para alcançá-las. Além disso, minimiza riscos, prepara a organização para enfrentar desafios e facilita a identificação de oportunidades de crescimento, assegurando a sustentabilidade financeira a longo prazo.

8.1 CAPITAL PRÓPRIO

O capital próprio é uma modalidade de investimento de longo prazo, em que os proprietários ou acionistas investem recursos na empresa com o objetivo de obter retorno por meio de dividendos e da valorização das ações. Esse tipo de capital

reflete o comprometimento dos investidores com o crescimento e sucesso da empresa, uma vez que seus ganhos estão diretamente ligados ao desempenho financeiro e à geração de valor ao longo do tempo.

O retorno de um ativo deve ser compatível com seu nível de risco, ou seja, quanto maior a expectativa de retorno, maior será o risco associado ao investimento. Conforme Nascimento (1998, p. 196), o custo do capital próprio representa o custo de oportunidade para o investidor. Esse parâmetro é primordial, pois é através dele que o investidor tem a decisão de aplicar seu capital ou escolher outras oportunidades.

8.2 REMUNERAÇÃO DO CAPITAL

A remuneração do capital é o retorno financeiro, ou equivalente, oferecido aos investidores ou acionistas como compensação pelo investimento realizado na organização. Esse retorno é baseado nos resultados financeiros e no desempenho da empresa, funcionando como uma recompensa proporcional ao sucesso do negócio e ao risco assumido pelos investidores.

A remuneração do capital será da seguinte maneira:

Tabela 3 - Remuneração do capital próprio

REMUNERAÇÃO DO CAPITAL PRÓPRIO	
Recurso Próprio	168.322,89
Remuneração (% a.a)	11,25%
Remuneração (% a.m)	0,8924%
Remuneração do capital	1.502,07

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

8.3 PLANILHAS

Tabela 4 - Depreciação

DEPRECIACÃO							
INVESTIMENTO	Total	Vida útil	Valor Residual		Depreciação total	Total	Depreciação Mensal
Descrição	R\$	Anos	%	R\$	R\$	Meses	R\$
Imobilizado - Móveis e Utensílios	3.160,00	10	5%	158,00	3.002,00	120	25,02
Imobilizado - Veículos	-	5	25%	-	-	60	-
Imobilizado - Máq/equip.	40.395,00	20	30%	12.118,50	28.276,50	240	117,82
Imobilizado - Hardware	17.280,00	5	0%	-	17.280,00	60	288,00
Imobilizado - Software	1.557,60	0	0%	-	1.557,60	0	-
Reforma	10.000,00	0	0%	-	10.000,00	0	-
TOTAL	72.392,60				60.116,10		430,84

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 5 - Investimentos

INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL	
Abertura da empresa	2.500,00
Investimento em Marketing	5.000,00
Estoque inicial	40.000,00
Licenças	1.500,00
Inauguração	1.000,00
TOTAL	50.000,00

INVESTIMENTO TOTAL	
Descrição	R\$
Imobilizado	72.392,60
Pré-operacional	50.000,00
Capital de Giro	85.930,29
Total Investimento	208.322,89

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 6 - Quadro de origem e aplicação de recursos

QUADRO DE ORIGEM E APLICAÇÃO DE RECURSOS		
INVESTIMENTO	APLICAÇÃO	ORIGEM
	Total	Capital Próprio
Imobilizado		
Descrição	R\$	R\$
Imobilizado - móveis	3.160,00	3.160,00
Imobilizado - veículos	-	-
Imobilizado - máq/equip.	40.395,00	40.395,00
Imobilizado - <i>hardware</i>	17.280,00	17.280,00
Imobilizado - <i>software</i>	1.557,60	1.557,60
Reformas	10.000,00	10.000,00
Pré-Operacional		
Descrição	R\$	R\$
Abertura da empresa	2.500,00	2.500,00
Investimento em Marketing	5.000,00	5.000,00
Licenças	1.500,00	1.500,00
Inauguração	1.000,00	1.000,00
Capital de Giro		
Descrição	R\$	R\$
Capital de Giro	85.930,29	85.930,29
TOTAL	168.322,89	168.322,89

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 7 - Quadro de despesa fixa estimada – Anual

QUADRO DE DESPESA FIXA ESTIMADA (MÉDIA MENSAL)							
ANO 1	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Total 1° Sem
Folha Pgto.	23.476,78	23.904,11	23.904,11	23.904,11	23.904,11	23.904,11	142.997,33
Escritório Contábil	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00
Consultorio de marketing	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	6.000,00
Água	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	2.700,00
Energia	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00
Gastos com marketing	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
Manutenção e limpeza	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
Material de escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.200,00
Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
Aluguel	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	39.000,00
Sistema	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
Pró-labore	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	36.000,00
TOTAL	46.226,78	46.654,11	46.654,11	46.654,11	46.654,11	46.654,11	279.497,33

ANO 1	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total 2° Sem.
Folha Pgto.	23.904,11	23.904,11	23.904,11	23.904,11	23.904,11	23.904,11	143.424,67
Escritório Contábil	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00
Consultorio de marketing	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	6.000,00
Água	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	2.700,00
Energia	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00
Gastos com marketing	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
Manutenção e limpeza	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
Material de escritório	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.200,00
Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
Aluguel	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	39.000,00
Sistema	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
Pró-labore	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	36.000,00
TOTAL	46.654,11	46.654,11	46.654,11	46.654,11	46.654,11	46.654,11	279.924,67

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 8 - Projeção estimada para os próximos cinco anos

PROJEÇÃO ESTIMADA PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS					
Despesas Fixas	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Folha Pcto.	286.849,33	300.159,14	312.525,70	324.089,15	335.432,27
Escritório Contábil	14.400,00	15.068,16	15.688,97	16.269,46	16.838,89
Consultório de marketing	12.000,00	12.556,80	13.074,14	13.557,88	14.032,41
Água	5.400,00	5.650,56	5.883,36	6.101,05	6.314,58
Energia	14.400,00	15.068,16	15.688,97	16.269,46	16.838,89
Gastos com marketing	60.000,00	62.784,00	65.370,70	67.789,42	70.162,05
Telefone	1.200,00	1.255,68	1.307,41	1.355,79	1.403,24
Manutenção e limpeza	6.000,00	6.278,40	6.537,07	6.778,94	7.016,20
Material de escritório	2.400,00	2.511,36	2.614,83	2.711,58	2.806,48
Internet	1.200,00	1.255,68	1.307,41	1.355,79	1.403,24
Aluguel	78.000,00	81.619,20	84.981,91	88.126,24	91.210,66
Sistema	6.000,00	6.278,40	6.537,07	6.778,94	7.016,20
Pró-labore	72.000,00	75.340,80	78.444,84	81.347,30	84.194,46
TOTAL	559.849,33	585.826,34	609.962,39	632.531,00	654.669,58

Projeção Inflacionária	4,64%	4,12%	3,70%	3,50%
-------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 9 – MarkUp

Grupos de produtos	MarkUp	MB	Custo	Participação nas vendas	Ponderação
Cervejas	100,00%	50,00%	50,00%	48,00%	24,00%
Bebidas destiladas	30,00%	23,08%	76,92%	19,00%	4,38%
Refrigerantes	75,00%	42,86%	57,14%	18,00%	7,71%
Sucos	40,00%	28,57%	71,43%	4,00%	1,14%
Água	60,00%	37,50%	62,50%	2,00%	0,75%
Gelo	42,86%	30,00%	70,00%	1,00%	0,30%
Carvão	43,48%	30,30%	69,70%	1,00%	0,30%
Snacks	66,67%	40,00%	60,00%	2,00%	0,80%
Produtos de conveniência	30,00%	23,08%	76,92%	5,00%	1,15%
Total				100,00%	

Lucro bruto ponderado =====>>>	40,55%
CMV (Custo da Mercadoria Vendida) =====>>>	59,45%

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 10 - DRE gerencial projetado

DRE GERENCIAL PROJETADO			
SITUAÇÃO IDEAL			
		R\$	%
	Receita Total	559.464,84	100%
	Vista	55.946,48	10,00%
	Cartão Crédito	419.598,63	75,00%
	Cartão Débito	83.919,73	15,00%
	Outras vendas a prazo	-	0,00%
(-)	Simplex Nacional	65.370,78	11,68%
(-)	ICMS (final)	-	0,00%
(-)	PIS	-	0,00%
(-)	COFINS	-	0,00%
(=)	FATURAMENTO LÍQUIDO	494.094,07	
(-)	CMV	332.609,49	59,45%
(=)	LUCRO BRUTO	161.484,58	
(-)	Comissão	-	0,00%
(-)	Custo financeiro	-	0,00%
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	161.484,58	28,86%
(-)	Despesas fixas	46.618,50	
(-)	Depreciação	430,84	
(-)	Remuneração do Capital	2.542,27	
(=)	Resultado antes do I.R.	111.892,97	
(-)	IRPJ	-	0,00%
(-)	CSLL	-	0,00%
(=)	RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	111.892,97	20%

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Figura 11 – DRE 1º Ano

PROJEÇÃO ANO 1														
Meses	Mês 1		Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
Variação na receita	31,00%		101%	101%	101%	101%	102%	101%	101%	102%	102%	102%	102%	
Receita Total	173.434,10	100%	175.168,44	176.920,13	178.689,33	180.476,22	184.085,75	185.926,60	187.785,87	191.541,59	195.372,42	199.279,87	203.265,46	2.231.945,78
Vista	17.343,41	10,00%	17.516,84	17.692,01	17.868,93	18.047,62	18.408,57	18.592,66	18.778,59	19.154,16	19.537,24	19.927,99	20.326,55	
Cartão Crédito	130.075,58	75,00%	175.168,44	176.920,13	178.689,33	180.476,22	184.085,75	185.926,60	187.785,87	191.541,59	195.372,42	199.279,87	203.265,46	
Cartão Débito	26.015,12	15,00%	26.275,27	26.538,02	26.803,40	27.071,43	27.612,86	27.888,99	28.167,88	28.731,24	29.305,86	29.891,98	30.489,82	
(-) Simples Nacional	20.264,94	11,68%	20.467,59	20.672,27	20.878,99	21.087,78	21.509,53	21.724,63	21.941,88	22.380,71	22.828,33	23.284,89	23.750,59	260.792,13
(-) ICMS (final)	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) PIS	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) COFINS	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SubTotal Impostos	20.264,94	11,68%	20.467,59	20.672,27	20.878,99	21.087,78	21.509,53	21.724,63	21.941,88	22.380,71	22.828,33	23.284,89	23.750,59	260.792,13
(=) FATURAMENTO LÍQUIDO	153.169,16		154.700,85	156.247,86	157.810,34	159.388,44	162.576,21	164.201,97	165.843,99	169.160,87	172.544,09	175.994,97	179.514,87	
(-) CMV	103.108,94	59,45%	104.140,03	105.181,43	106.233,25	107.295,58	109.441,49	110.535,90	111.641,26	113.874,09	116.151,57	118.474,60	120.844,09	1.326.922,24
(=) LUCRO BRUTO	50.060,22		50.560,82	51.066,43	51.577,09	52.092,87	53.134,72	53.666,07	54.202,73	55.286,78	56.392,52	57.520,37	58.670,78	644.231,41
(-) Comissão	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Custo financeiro	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	50.060,22		50.560,82	51.066,43	51.577,09	52.092,87	53.134,72	53.666,07	54.202,73	55.286,78	56.392,52	57.520,37	58.670,78	644.231,41
(-) Despesas fixas	46.618,50		46.618,50	46.618,50	46.618,50	46.618,50	46.618,50	46.618,50	46.618,50	46.618,50	46.618,50	46.618,50	46.618,50	559.422,00
(-) Depreciação	430,84		430,84	430,84	430,84	430,84	430,84	430,84	430,84	430,84	430,84	430,84	430,84	
(-) Remuneração do Capital	2.542,27		2.542,27	2.542,27	2.542,27	2.542,27	2.542,27	2.542,27	2.542,27	2.542,27	2.542,27	2.542,27	2.542,27	
(=) Resultado antes do I.R.	468,61		969,21	1.474,82	1.985,48	2.501,25	3.543,11	4.074,46	4.611,12	5.695,17	6.800,91	7.928,76	9.079,17	49.132,09
(-) IRPJ	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) CSLL	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(=) RESULTADO OPER. LÍQUIDO	468,61	0,27%	969,21	1.474,82	1.985,48	2.501,25	3.543,11	4.074,46	4.611,12	5.695,17	6.800,91	7.928,76	9.079,17	49.132,09
(=) RESULTADO OPER. LÍQUIDO %			0,553%	0,834%	1,111%	1,386%	1,925%	2,191%	2,456%	2,973%	3,481%	3,979%	4,467%	2,2013%

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 12 – Projeções

PROJEÇÕES	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Crescimento das vendas	4,70%	4,30%	3,90%	3,60%
Inflação projetada	4,64%	4,12%	3,70%	3,50%
Aumento nominal da receita	9,56%	8,60%	7,74%	7,23%

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 13 - DRE: Primeiros cinco anos

		Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
	Receita Total	6.713.578,13		7.355.267,30	7.987.611,40	8.606.195,98	9.228.079,71				
	Pagamento à Vista	671.357,81	10,00%	735.526,73	798.761,14	860.619,60	922.807,97				
	Cartão Crédito	5.035.183,60	75,00%	5.516.450,47	5.990.708,55	6.454.646,99	6.921.059,78				
	Cartão Débito	1.007.036,72	15,00%	1.103.290,09	1.198.141,71	1.290.929,40	1.384.211,96				
(-)	Simples Nacional	784.449,32	11,68%	859.427,62	933.313,98	1.005.592,62	1.078.256,74				
(=)	Faturamento Líquido	5.929.128,81		6.495.839,68	7.054.297,41	7.600.603,37	8.149.822,97				
(-)	CMV	3.991.313,86	59,45%	4.372.806,83	4.748.744,03	5.116.501,01	5.486.219,38				
(=)	Lucro Bruto	1.937.814,95		2.123.032,85	2.305.553,38	2.484.102,35	2.663.603,59				
(-)	Custo financeiro	-	0,00%	-	-	-	-				
(=)	Margem de Contribuição	1.937.814,95	28,86%	2.123.032,85	2.305.553,38	2.484.102,35	2.663.603,59				
(-)	Despesas fixas	559.422,00		585.379,18	609.496,80	632.048,18	654.169,87				
(-)	Depreciação	5.170,03		5.170,03	5.170,03	5.170,03	5.170,03				
(-)	Remuneração Capital	30.507,30		30.507,30	30.507,30	30.507,30	30.507,30				
(=)	Resultado antes do I.R.	1.342.715,63		1.501.976,35	1.660.379,26	1.816.376,85	1.973.756,40				
(=)	Result. Op. Líquido (R\$)	1.342.715,63		1.501.976,35	1.660.379,26	1.816.376,85	1.973.756,40				
	Result. Op. Líquido (%)	20%		20%	21%	21%	21%				
(-)	Distribuição de Lucros (20%)	268543,13		300395,27	332075,85	363275,37	394751,28				
(=)	Resut. Após Distr. de Lucros (R\$)	1.074.172,50		1.201.581,08	1.328.303,41	1.453.101,48	1.579.005,12				
	Result. Após Distr. de Lucros (%)	16,00%		16,34%	16,63%	16,88%	17,11%				

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 14 - Fluxo de caixa

N	Resultado Líquido	Depreciação	Fluxo de Caixa
FC0			-208.322,89
FC1	39.305,67	5.170,03	44.475,69
FC2	67.800,85	5.170,03	72.970,87
FC3	97.050,27	5.170,03	102.220,30
FC4	126.496,41	5.170,03	131.666,43
FC5	156.539,57	5.170,03	161.709,59

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 15 - TMA, TIR e VPL

TMA ==>>	11,25%	a.a
TIR ==>>	31,05%	a.a
VPL ==>>	145.703,12	145.703,12

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 16 - Payback descontado

PAYBACK DESCONTADO					
Ano	Fluxo de Caixa	VP	A Recuperar	Saldo	Prazo
0	-208.322,89	208.322,89	-	208.322,89	
1	44.475,69	R\$ 39.978,15	39.978,15	168.344,74	1,00
2	72.970,87	R\$ 58.958,92	58.958,92	109.385,82	1,00
3	102.220,30	R\$ 74.239,85	74.239,85	35.145,97	1,00
4	131.666,43	R\$ 85.955,76	85.955,76	-	0,41
Total =====>>>					3,41

Payback descontado	Em anos ==>>	3,41
=>	Em meses =>	40,91

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

Tabela 17 - Análise de Investimento

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto Equilíbrio Contábil	1.956.034,38	2.045.963,28	2.129.519,01	2.207.648,49	2.284.289,28
Ponto Equilíbrio Financeiro	1.938.122,78	2.028.051,68	2.111.607,41	2.189.736,89	2.266.377,68
Ponto Equilíbrio Econômico	2.061.727,21	2.151.656,10	2.235.211,83	2.313.341,31	2.389.982,10

Fonte: João Pedro Souza Santos, 2024.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de comércio atual em Presidente Prudente, especialmente o setor de conveniência, é averiguado como promissor devido à crescente demanda por soluções rápidas e práticas no cotidiano dos consumidores. Nesse cenário, o comércio de uma loja de conveniência surge como uma oportunidade de negócio altamente atrativa. Ao analisar os indicadores financeiros simulados e projetados neste presente plano de negócio, observa-se que a operação apresenta características bastante positiva.

Ressalta-se que a atual taxa mínima de atratividade (TMA) do mercado é de 11,25%, enquanto o índice de rentabilidade (TIR) é de 31,05%, um valor excepcionalmente alto, que demonstra a viabilidade do projeto. Isso sugere que o investimento gera um retorno substancial em relação ao valor aplicado, o que reforça a viabilidade e atratividade da abertura da loja de conveniência como um empreendimento financeiramente sólido. Além disso, é observado que o *payback* de 3,41 anos indica que o retorno do investimento será alcançado em um período relativamente curto, o que é uma vantagem importante quando se considera o tempo necessário para recuperar o capital investido.

O investimento inicial, que abrange tanto o valor aplicado na abertura da loja quanto o capital de giro, totaliza R\$ 168.322,89. Estima-se que a necessidade de faturamento para alcançar o lucro desejado de 20% seja de R\$ 559.464,84, um valor elevado em comparação ao investimento inicial. Contudo, destaca-se que a margem de segurança, ou seja, o ponto de equilíbrio, é de 30,71%, o que equivale a R\$ 52.762,71. Esse percentual é um indicativo de que a loja possui uma base sólida para enfrentar variações no mercado e ainda assim gerar lucros.

Portanto, com a análise realizada e considerando a combinação dos indicadores financeiros demonstra que a loja de conveniência descrita nesse trabalho é uma opção lucrativa e viável, com excelente potencial de crescimento, capaz de atender as necessidades da população por conveniência e praticidade, consolidando-se como um negócio promissor na cidade de Presidente Prudente.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **Normas ABNT sobre documentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2001. (Coletânea de normas).

BALDNER, Paulo Roberto; DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha. **Planejamento e Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

Barney, J. (2001). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização**. São Paulo: Manoele, 2009.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial: direito de empresa**. 23. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

COBRA, M. H. N. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

DARWIN, Charles. **A origem das espécies**. Tradução de Joaquim da Mesquita Paul. São Paulo: Hemus, 2003.

Exame – Maioria dos brasileiros está disposta a pagar mais por produtos ecológicos, diz estudo – Site Disponível em: <https://exame.com/esg/maioria-dos-brasileiros-esta-disposto-a-pagar-mais-por-produtos-ecologicos-diz-estudo/> . Acesso em: 14 nov. 2024.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2009). **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning.

FITZSIMMONS, J. A. ; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*: São Paulo, Editora Gente, 2002.

FREITAS, Bruno. Com alta de 1,2% em maio, comércio cresce pelo 5º mês seguido. **AgênciaBrasil**, 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-07/com-alta-de-12-em-maio-comercio-cresce-pelo-5o-mes-seguido#:~:text=Com%20os%20resultados%20da%20Pesquisa,4%25%20nos%20%C3%BAltimos%2012%20meses> . 14 nov. 2024.

G1 PRESIDENTE PRUDENTE. Com marca de R\$ 16,5 bilhões, comércio estima maior receita em 15 anos no varejo na região de Presidente Prudente em 2023. **g1 - O portal de notícias da Globo**, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/presidente-prudente-regiao/noticia/2023/12/27/com-marca-de-r-165-bilhoes-comercio-estima-maior-receita-em-15-anos-no-varejo-na-regiao-de-presidente-prudente-em-2023.ghtml> . Acesso em: 14 nov. 2024.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Ed. Habra 1997.

HARBISON, Jonh R e PEKAR, Jn. **Alianças Estratégicas: Quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura 1999.

ISHIKAWA, K. **TQC Total Quality Control**. In: MISHIMURA, M. **Estratégia e Administração da Qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER. Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. e KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P; **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed., revista. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2017.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MACHADO, G. **Você não vai mais conseguir vender assim: quebre as regras e torne-se um profissional de alto impacto: reconstrua o que você sabe sobre vender**. São Paulo: Gente, 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARX, K. **Introdução à crítica da economia política**. São Paulo: abril, 1974. p. 109-133 (Ospensadores, v. 35).

MCCLOSKEY, D. N. (2010). **Bourgeois Dignity. Why Economics Can't Explain the Modern World**. The University of Chicago Press. Paperback edition 2011.

MMA – Ministério do Meio Ambiente – Site Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental.html>. Acesso em: 14 nov. 2024.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

PONTES, **Benedito Rodrigues**. **Administração de Cargos e Salários**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1994.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 7ª edição, 1986.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Stephen A. Ross, Randolph W. Werterfield, Bradford D. Jordam; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. - São Paulo: ed. Atas, 1998.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2006.

SCHLITTLER, José Maria Martins. **Como fazer Monografias. 2. Ed.** Campinas: Servanda, 2015.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> . Acesso em: 14 nov. 2024.

SILVA, Amanda Kelly da; CAMPOS, Vanessa Aparecida da Silva; VENDRAME, Francisco César et al. **Técnicas de vendas: uma ferramenta para alavancar as Receitas.** São Paulo, 2009.

SIMPSON, Penny M. **Segmentação de Mercado e Mercados-alvo. In: Marketing as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman: 2001.

TONTINI, Gérson; SANT'ANA, ANDRÉ JOSÉ. Interação de atributos atrativos e obrigatórios de um serviço na satisfação do cliente. *Production*, v. 18, n. 1, p. 112-125, 2008.

TOURAINÉ, A. **Crítica da modernidade.** Petrópolis: Vozes, 1994. 423 p.

WOOD JR, Thomaz. **Nem indivíduos nem grupos - parceiros.** RAE Light. São Paulo: maio/junho 1994.