

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

NAELLY CÁSSIA BARBOSA SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS: Estudo de caso na empresa
MERCEARIA UNIÃO.**

**Aracaju SE
2017.1**

NAELLY CÁSSIA BARBOSA SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS: Estudo de caso na empresa
MERCEARIA UNIÃO, Aracaju – SE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Rejane Tavares Lessa Fonseca

Coordenador do curso: Carlos Frederico

**Aracaju/SE
2017.1**

NAELLY CÁSSIA BARBOSA SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCEARIA UNIÃO,
EM 2017**

**Artigo apresentado a coordenação de estágio do curso de Administração da
Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a
obtenção do título de Bacharel em Administração**

Rejane Tavares Lessa Fonseca

Ulisses Pereira Ribeiro

Kelly Araújo Valença Oliveira

Naelly Cássia Barbosa Santos

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2017.

RESUMO

O plano de negócios vem se configurando como uma ferramenta imprescindível para os empreendedores na abertura de uma organização, visto que promove uma visão ampla do negócio que irá montar, bem como do mercado no qual está inserido. O presente estudo teve como objeto de pesquisa a Mercearia União, o qual propôs sugestões e estratégias relacionadas a um plano de negócios, como ferramenta de gestão. Neste sentido, o objetivo do artigo foi constatar como estudos essenciais para elaborar um plano de negócios pode ajudar a Mercearia União a aumentar sua lucratividade. Para atingir esse objetivo, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, mediante observação participante, de caráter exploratório descritivo, qualitativo, atrelado a uma observação participante da estudante, autora deste artigo, a qual pode-se concluir que o plano de negócios é uma ferramenta simples e prática, que se aplicada corretamente resulta no sucesso do empreendimento. Fato este que não ocorreu na Mercearia União, visto que a mesma encerrou as suas atividades antes do término desse estudo. Talvez uma das causas do seu insucesso tenha sido justamente a ausência de um plano de negócios como ferramenta de gestão.

Palavras-chaves: Empreendimento. Lucratividade. Plano de negócios.

ABSTRACT

The business plan is becoming an essential tool for entrepreneurs in opening an organization, since it promotes a broad vision of the business that will build, as well as the market in which it is inserted. The present study had as object of research the Union Grocery, which proposed suggestions and strategies related to a business plan, as a management tool. In this sense, the purpose of the article was to find out how essential studies to devise a business plan can help the Union Grocery store to increase its profitability. In order to reach this objective, a bibliographical, documentary and field research was carried out through participant observation, with a descriptive and qualitative exploratory character, linked to a participant observation of the student, author of this article, which can be concluded that the business plan is a simple and practical tool, that if applied correctly results in the success of the enterprise. This fact did not occur in the Union grocery store, since it closed its activities before the end of this study. Perhaps one of the causes of his failure was precisely the absence of a business plan as a management tool.

Keywords: Entrepreneurship. Profitability. Business plan.

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Negócios é uma ferramenta de suma importância para orientação do empreendedor em seu negócio, pois o auxilia a tomar decisões mais acertadas, de forma a minimizar os riscos e permitir que a empresa obtenha com maior segurança o crescimento, desenvolvimento e continuidade das atividades organizacionais, com maior probabilidade de obter sucesso e vida longa no mercado. Pode ser aplicado em um novo empreendimento, assim como em uma organização já existente, como será o caso da empresa objeto de estudo da presente pesquisa.

Considerando a conjuntura econômica como um elemento essencial do Plano de Negócios, é importante entender o que está se passando em âmbito mundial, nacional e regional no contexto desta pesquisa, para uma melhor compreensão do tema a ser estudado.

A economia mundial tem passado por uma fase de reabilitação, de maneira mais forte em países desenvolvidos e mais lenta nos países emergentes. O novo cenário econômico brasileiro, segundo pesquisas realizadas pela FGV/IBRE (Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas), mostra que as projeções foram de redução do PIB em 2016. Porém, em 2017 as projeções são mais favoráveis e a expectativa, segundo os analistas do IBRE, é de crescimento. Partindo dessas informações, espera-se que muito em breve a economia brasileira entre em fase de recuperação.

De acordo com as revisões das projeções, a única categoria de uso com recuperação consistente são as de bens de consumo não duráveis, especialmente alimentos e bebidas para consumo doméstico; e a forte desvalorização cambial do ano de 2015, que ajudou na retomada da indústria, vem sendo parcialmente revertida em 2016.

Em Sergipe, o cenário não poderia ser diferente. São notórias as dificuldades que a população sergipana tem enfrentado nos últimos tempos, bem como os empresários sergipanos. Todavia, mesmo levando em consideração essa informação a respeito do crescimento de consumo dos bens não duráveis, a Mercearia União, empresa objeto de estudo, vinha enfrentando sérias dificuldades financeiras e sentindo a necessidade urgente de melhorar sua lucratividade e reduzir seus custos.

Toda organização, independentemente do ramo em que atua, necessita de planejamento e de pesquisas sobre o ambiente interno e externo para conhecer as ameaças e oportunidades que lhe cercam. A falta de planejamento deixa clara a importância da elaboração de um plano de negócios para a Mercearia União, visando sua melhoria e permitindo, talvez,

sua continuidade e crescimento, haja vista as dificuldades enfrentadas pela empresa neste momento. A partir do exposto, indaga-se: Como estudos essenciais para elaborar um plano de negócios pode ajudar a Mercearia União a aumentar sua lucratividade?

Neste sentido, o presente estudo tem como principal objetivo constatar como estudos essenciais para elaborar um plano de negócios pode ajudar a Mercearia União a aumentar sua lucratividade. Para alcançar esse objetivo, se fez necessário realizar diagnóstico na organização; identificar potencialidades e fragilidades da organização; analisar os indicadores de lucratividade e os custos da organização; analisar se os resultados organizacionais estão compatíveis com o planejado ou se há desvios; e propor sugestões para aprimoramento das potencialidades e redução ou eliminação das fragilidades, de modo que possam promover o aumento da lucratividade e redução dos custos da organização.

Esse tema é relevante por mostrar a importância que o plano de negócios tem para as organizações. Em se tratando da Mercearia União, o presente estudo tem a finalidade de auxiliar a empresa no desenvolvimento de métodos para melhoria de sua lucratividade e redução de seus custos. Vislumbra-se que isso seja possível através da implementação de um plano de negócios na organização em questão, pois este permitirá ao proprietário tomar decisões mais acertadas e, dessa forma, alcançar seus objetivos.

Por conseguinte, pretende-se que a empresa leve em consideração que o plano de negócios é um valioso instrumento de planejamento, e que deve ser consultado e acompanhado constantemente. Visto que o mundo e o mercado estão sujeitos a mudanças e a cada dia surgem novas oportunidades e ameaças, ressalta-se ainda que o plano deve passar por adaptações e ajustamentos às novas realidades.

A Mercearia União, que tem a como razão social Júlio Nathan Barbosa Santos, surgiu em 17 de janeiro de 2014. Está localizada na Avenida Santa Gleide, nº2083, bairro Olaria, Aracaju – SE. É uma empresa familiar que atua no ramo de comércio varejista de alimentos, bebidas, artigos de armarinho, laticínios e frios, saneantes domissanitários, entre outros.

A organização surgiu através da ideia do proprietário Júlio Nathan, juntamente com sua irmã Naelly Cássia, em terem seu próprio negócio após o encerramento das atividades na empresa em que trabalhavam. Por se tratar de uma empresa familiar e de pequeno porte, o quadro de funcionários é composto por 3 pessoas: o proprietário, sua irmã e sua mãe, Rita de Cássia.

Ao longo desses dois anos, a organização teve que realizar muitas mudanças, principalmente no que diz respeito a sua estrutura, visto que o estabelecimento não oferecia

boas condições para o recebimento e satisfação dos clientes. Foram realizadas reformas e adquiridas novas prateleiras, frízeres e um caixa moderno. Além disso, outra questão muito importante e que faz a Mercearia União ser diferenciada em relação à concorrência que lhe cerca, diz respeito à higienização. Fato este elogiado e comentado pelos próprios clientes.

A mercearia funciona de domingo a domingo, inclusive aos feriados, abrindo às 6:30h da manhã, e sem ter hora para fechar, o que ocorre geralmente depois das 22:00 horas. Atende uma média de 250 clientes por dia. Tem como principais fornecedores as empresas: Bevilaqua, Coca-Cola, Schin, Ambev, Andrade, Indaiá, Tio Vieira, entre outras. E principais concorrentes: Panificação e Delicatessen Shalon, Mercearia e Armazém Gabrielle, Mercadinho e Armazém do Popular Dedé e Mercearia Cassiane.

Em conversa com o proprietário, o mesmo informou que não existe missão, visão e valores documentados. Porém, com a implementação do Plano de Negócios na organização esta lacuna deverá ser preenchida.

2 PLANO DE NEGÓCIOS

Traçar um plano é a base de tudo, porque ter um planejamento de vida ou dos negócios é de suma importância para o desenvolvimento pessoal, bem como dos negócios.

Montanaga (2014, p.5) ressalta que um plano de negócio nada mais é do que um “grande roteiro” das variáveis financeiras, de marketing, de produto etc., que visa guiar e dimensionar a organização a caminho do sucesso. Qualquer indivíduo que tenha por objetivo empreender deve pautar os principais aspectos do empreendimento no plano de negócio. O que possibilita o empreendedor ter uma visão de ponta a ponta do que o negócio é e do que pode se tornar.

Observa-se que a maioria dos empreendedores é, sem sombra de dúvidas, bastante competente no negócio que montam, contudo, alguns ignoram tudo sobre o mercado, sobre gestão financeira ou administrativa, sobre o ambiente socioeconômico ou sobre os aspectos legais e fiscais, que são de suma importância para o sucesso do empreendimento.

Nigri (2011, p.4) ressalta que o planejamento não garante o sucesso, mas serve, principalmente, para minimizar os erros e otimizar as potencialidades e oportunidades. Uma questão óbvia surge quando a empresa não sabe aonde vai chegar, então como saber que caminho tomar? Nos negócios isso vem a ser um sinal negativo, pois não evidencia a coerência do negócio.

Diante disso, Nigri (2011, p.4) conceitua o plano de negócios:

uma das ferramentas mais importantes para um empreendimento, devendo ser escrito a lápis, pois deve ser ajustado frequentemente. Além disso, o dono do próprio negócio muitas vezes precisa recorrer a uma consultoria para ajudar a encontrar os erros, o motivo da falta de crescimento ou da crise da companhia.

Vale ressaltar que muitos são os problemas e dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas quando estas são abertas sem o planejamento necessário, já que o empreendedor geralmente utiliza uma visão restrita do empreendimento e acaba, na maioria das vezes, fechando sua empresa antes dos dois primeiros anos de vida.

Salim et al (2012, p.12) definem plano de negócio como o planejamento do empreendimento que visa apontar as peculiaridades do negócio com boas ideias, originalidade, criatividade e focado no objetivo da empresa ou ao seu público alvo.

O plano de negócio é elaborado para investidores, funcionários, fornecedores e parceiros, de modo que todos os atores envolvidos possam estar inteirados com os negócios da empresa. Dependendo do objetivo se pode usar um determinado tipo de plano de negócio, sendo o plano completo (apresenta uma visão completa do negócio), resumido (apresenta informações resumidas) ou operacional (utilizado dentro da organização), cada um focado em seu objetivo.

De acordo com Chiavenato (2014, p.120), o plano de negócios pode ser considerado um passo importante para a abertura ou expansão de um empreendimento. O empreendedor, muitas vezes, tem um plano em mente, mas para que esse empreendimento prospere, faz-se necessária a transformação dessas ideias em um documento formal.

Por fim, pode-se definir de forma simples que o plano de negócios é uma ferramenta voltada para planejar negócios e empreendimentos com o intuito de integrar o planejamento tático, estratégico e operacional. Diante do exposto, pode-se afirmar que o plano de negócios tem como principal objetivo planejar a execução de ações de um empreendimento e fazer um acompanhamento até a sua execução.

2.1 A Importância do Plano de Negócios

Cabe ressaltar que o plano de negócios tem como principal importância a diminuição da morte precoce das empresas, uma vez que parte dos riscos e situações operacionais contrárias será prevista no processo de elaboração do mesmo, assim como também a elaboração de um plano de contingência.

Em seu estudo Nigri (2011, p.12) destaca que muitas empresas ainda não conseguiram compreender a necessidade de um planejamento e por isso acabam falindo. Cerca

de 36% delas fecham as portas no primeiro ano de funcionamento, chegando a 63% até o quinto ano, segundo dados levantados junto ao *site* do SEBRAE. Diante desse cenário eis que surge a grande questão: descobrir por que o empreendimento não alcança crescimento, buscando ferramentas para reverter o quadro e definindo novas estratégias.

De acordo com dados da pesquisa Demografia das Empresas, realizada pelo IBGE apontada no estudo de Villas Boas (2015, p.3) com dados do ano de 2013, divulgada em 2015, mais da metade das empresas fundadas no Brasil encerraram suas atividades após quatro anos de funcionamento. A pesquisa observou que das 694 mil empresas que nasceram em 2009, apenas 47,5% estavam em funcionamento no ano de 2013. A pesquisa revela ainda que 158 mil empresas fecharam as portas no primeiro ano de atividade. Em alguns casos pode-se inferir ser devido à falta de planejamento para implantação do negócio.

Assim, podemos dizer que a prática de elaboração do Plano de Negócio é recente no Brasil, tendo chegado ao país por volta da década de 90. Já nos Estados Unidos eram utilizados desde a década de 70, sendo um dos grandes responsáveis pelo sucesso das empresas no país.

De acordo com Tachizawa e Faria (2011, p.33), muitos gestores na administração de pequenas e médias empresas tendem a não elaborar um plano de negócio para observar a viabilidade do empreendimento. A necessidade da sua elaboração fica cada vez mais evidente, levando em consideração a atualidade e, por conseguinte, os riscos do mercado, que está altamente competitivo, e a ausência de um plano de negócios, segundo o autor, pode ser considerado como um dos principais motivos que levam as empresas a encerrarem prematuramente as suas atividades.

Segundo Degen *apud* Montanaga (2014, p.6), um importante benefício da elaboração do plano de negócios é a visualização das múltiplas facetas do negócio, evitando a parcialidade e os erros acarretados por ela. O autor enfatiza que o plano de negócios deve refletir a realidade da empresa, pois o ato de não mostrar as situações reais, seja acrescentando ou diminuindo informações, pode ser prejudicial para a própria organização. Por fim, o autor destaca que “falar a verdade para si próprio é o principal critério de elaboração de um bom plano de negócios”.

De acordo com Bernardi (2013, p. 28), a essência de um plano de negócios permite a redução da possibilidade de extinção rápida das empresas, desde que uma fração dos riscos e as circunstâncias funcionais avessas sejam antecipadas na ação de elaboração, bem como na elaboração de planos de reserva. Os planejamentos de marketing, operacional, de crescimento,

etc. estarão pensados no plano financeiro da empresa, possibilitando a visão dos recursos financeiros indispensáveis ao seu cumprimento e permitindo o planejamento da sua captação.

Conforme Biagio e Botocchio (2012, p.30), o plano de negócios auxilia a descobrir um caminho para o destino da empresa. A finalidade é conseguir por meio da sua preparação o conhecimento básico do tipo de negócio ou serviço que está sendo oferecido, os objetivos almejados, os clientes atuais e possíveis, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e a atmosfera externa, de forma que possibilite um melhor direcionamento das operações e o estabelecimento de táticas que permitam a consecução de melhores frutos. Tudo faz aumentar a eficácia da gestão e, assim, elevar a qualidade da comunicação, o nível de credibilidade e melhorar o conceito da empresa.

Segundo Zamberlan (2011, p.20), o plano de negócios pode não ser garantia de sucesso para a organização, mas com certeza irá ajudar a organização no processo de tomada de decisões, bem como a não desviar de seus objetivos iniciais. Para que o plano de negócios atenda a organização como um todo é de suma importância que seja realizado um ótimo trabalho de marketing, promovendo um atendimento vip e diferenciado, buscando manter a imagem da empresa, fazendo com que seus clientes possam indicá-la para os amigos e parentes.

Ainda de acordo com Zamberlan (2011, p.22), o ponto forte de qualquer negócio é buscar sempre investir e aprimorar seus produtos e/ou serviços para que os clientes possam estar satisfeitos e sempre retornar. Outro ponto importante é a organização do ambiente, que deve ser bem arrumado e organizado.

Diante dessa afirmativa, pode-se observar que todo e qualquer negócio deve ser bem traçado e neste ponto o plano de negócios é de suma importância para qualquer que seja o ramo da organização, visto que permite medir os resultados presentes e futuros, os quais podem ser norteadores para a sua equipe de gestão. Pode-se concluir que por intermédio do plano de negócios é possível atingir resultados com mais precisão e segurança, corroborando com a afirmativa de que o plano de negócios é uma ferramenta de fundamental importância no que se refere ao enfrentamento do mercado competitivo.

Segundo Gontijo (2010, p.31), o plano de negócios como ferramenta administrativa na análise de viabilidade de um novo negócio mostra-se simples, direta e essencial. Ressalta-se que sua importância é tamanha e que muitas instituições investem no ensino e direcionamento de empreendedores em sua realização. O autor ressalta que sua estrutura não apresenta mistérios para aquele que está pensando e organizando o investimento e que sua composição na maioria das vezes é feita por questões que precisam ser respondidas antes de se arriscar no mercado, e é exatamente na elaboração do plano de negócios o momento oportuno para tal feito. Devido à

sua importância, a qualquer momento que apareça uma nova oportunidade o plano de negócios precisa ser estudado, praticado e revisto.

2.2 Vantagens da Utilização do Plano de Negócios

Cabe ressaltar que o plano de negócios pode ser considerado como um agente transformador das causas mortes das empresas, pois, segundo Dornelas (2010, p.7) ele possibilita um aumento de 60% na probabilidade de sucesso nos negócios, ao levar em consideração que a falta de planejamento é responsável direta pela mortalidade dos negócios, por deixar de mostrar ao empreendedor as possíveis falhas.

Para tanto, Chiavenato (2014, p. 119) apresenta algumas possibilidades com a elaboração de um Plano de Negócios:

Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio; Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; Monitorar o dia-a-dia do empreendimento e tomar ações corretivas quando necessário; Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, investidores, capitalistas de risco, etc.; Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa; Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo, fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.

Dentre os empreendedores, é comum ouvir que não necessitam de um plano de negócios, que têm todas as suas ideias alinhadas e muitos afirmam não ter tempo para poder desenvolver um plano de negócios. O que pode estar acontecendo na realidade é que os mesmos não sabem como desenvolver e não procuram ajuda. Em busca realizada no *site* do SEBRAE (2014) foram observadas nas pesquisas realizadas em relação ao desenvolvimento de negócios pelos empreendedores, a demonstração disso e, por essa razão, a instituição lança constantemente cartilhas e oficinas com o objetivo de esclarecer os empreendedores e empresários sobre a importância da implantação de um plano de negócios.

Conforme destaca Prado (2011, p.11), são inúmeros os benefícios da implantação de um plano de negócios, dentre eles o de que a implantação permite ao empreendedor aprimorar sua ideia, tornando-a clara, precisa e de fácil entendimento. Para que isso aconteça é de suma importância que o empreendedor esteja atento ao mercado, buscando informações completas e detalhadas no que concerne ao mercado e ao seu negócio, pois só assim ele poderá assegurar uma visão de todo o negócio, diferenciando uma ideia de uma oportunidade de negócio bem elaborada e estruturada.

A análise do negócio permite que o empreendedor tenha conhecimento dos pontos fortes e fracos do negócio a ser lançado, o que diminui sobremaneira a possibilidade do negócio vir a fracassar.

Bernardi (2013, p. 16) ressalta que a implantação do plano de negócios tende a facilitar a apresentação do negócio a fornecedores e clientes potenciais, contribuindo para as negociações de apoio e para análise do volume de recursos que será necessário para a implantação, bem como a lucratividade e conseqüentemente a rentabilidade do empreendimento. Ao fazer essa análise é possível fazer as simulações das situações favoráveis e desfavoráveis que o negócio pode ter.

De acordo com Prado (2011, p.12), a utilização do plano de negócios permite que os sócios negociem claramente as funções de cada um e que as ações de marketing sejam redirecionadas de acordo com as pesquisas realizadas. Proporciona também uma avaliação prévia do negócio, antes de pôr em prática uma nova ideia, desta maneira reduz as possibilidades de se desperdiçarem recursos em um negócio que não seja factível.

Destaca-se ainda que a sua utilização amplia a visão do empreendedor, promovendo uma ampla perspectiva do atual ou novo negócio, fazendo com que possa definir e avaliar a linha de produtos e serviços a serem oferecidos ao mercado, orientando a personalização dos mesmos na busca de garantia da satisfação dos clientes.

Biagio e Botocchio (2012, p.31) ressaltam que o plano de negócios serve como guia das ações do empreendedor em relação ao seu negócio, possibilitando novas estratégias face à dinâmica do mercado.

Os autores acima destacam também que o plano de negócios serve como uma orientação para que o empreendedor ou empresário no início ou na expansão da sua empresa possa tomar decisões estratégicas que permitam evitar os fatores de riscos que foram previamente identificados durante a execução do plano de negócios. Entende-se tratar de parte fundamental da prudência e da cautela da qual o empreendedor deve ter para que ele possa transformar a sua ideia, ou sonho, de forma exequível.

2.3 Como deve ser feita a Implementação do Plano de Negócios

Não existe um modelo fixo para implementar um plano de negócios. Cada organização e cada ramo têm questões diferentes que precisam ser especificadas. Cada uma deve analisar o que é importante para a sua estrutura conseguir desempenhar bem as funções cruciais para a organização, pois cada setor tem suas particularidades que necessitam ser

organizadas no documento de estudo, de forma que o trabalho possa ser estruturado exatamente com as características do negócio a ser criado ou aperfeiçoado.

De acordo com Villas Boas (2012, p.8), a fase da implementação é de suma importância para garantir o sucesso do planejamento. Não é nada bom que bons planos fracassem devido a falhas no processo de implementação. O erro mais corriqueiro é achar que após a elaboração o planejamento está encerrado. Pelo contrário, cabe ressaltar que a próxima fase é muito importante, pois é a fase da execução, sendo crucial que haja uma preparação para a execução e essa preparação é exatamente a implementação, pois deve se levar em consideração que o plano de negócios tem que ser dinâmico. Ou seja, mesmo durante essa etapa de implementação podem ser feitos alguns ajustes no que foi planejado, com o intuito de dirimir as falhas na execução.

Os autores destacam também ser de suma importância que a execução do plano seja uma etapa monitorada constantemente. Ao se levar em consideração os dias atuais, em uma economia globalizada, onde ocorrem mudanças rapidamente, é necessário que as empresas estejam prontas para aproveitar as oportunidades ofertadas e fazer bons negócios. Diante desse contexto, pode-se afirmar que o planejamento e o acompanhamento são as melhores ferramentas para que as empresas possam usufruir das vantagens de um plano de negócios. Não se deve esquecer que dentro do processo de implementação é necessário que sejam feitas as avaliações e revisões periódicas, para ter certeza de que o plano será executado com perfeição.

Chiavenato (2014, p.124) explica quais são os passos para a implementação de um plano de negócios:

Quadro 1: Ações para implementação do plano de negócios

AÇÕES	COMO?
Fazer a análise completa do setor em que a empresa estará inserida	Levando em conta o perfil do cliente, as características do mercado, as características da concorrência e o cenário econômico, social e tecnológico no qual a empresa está inserida.
Fazer levantamento completo sobre as características do empreendimento	Analizando as características do produto/serviço a ser ofertado, o preço e as condições de venda, a formatação jurídica do empreendimento e a estrutura organizacional.
Elaboração do plano estratégico	Colocando em perspectiva a definição da missão, visão e dos valores da empresa, a definição do negócio, a determinação dos objetivos estratégicos de longo prazo e o estabelecimento da estratégia do negócio.
Elaboração de um plano operacional	Colocando em perspectiva a previsão de demanda, o planejamento da produção, a previsão de despesas gerais e fluxo de caixa e o balancete simulado.
Criação de resumo executivo	Com o resumo das atividades realizadas acima.
Revisão cuidadosa	Analizando sua viabilidade e confiabilidade.

Fonte: Chiavenato, 2014

O plano de negócios desenvolvido e implementado não representa somente um instrumento de planejamento formalizado em um papel. Ele deve sim, estar integrado a toda a empresa, difundido e retroalimentado permanentemente com novas informações que possam contribuir para o sucesso organizacional. O planejamento também necessita ser flexível a novas realidades, adaptável a novos paradigmas, sob pena de tornar-se um instrumento ultrapassado e não efetivo.

2.4 Aumento da Lucratividade e Redução dos Custos

Ao elaborar e implementar um plano de negócios as empresas podem avaliar se o negócio é rentável e até que ponto; quais os prejuízos que podem ocorrer; e o público alvo que se deve atingir. A avaliação dessas variáveis indica se o empreendimento é rentável e onde pode diminuir os custos.

De acordo com Kunh; Francisco; Kovaleski (2011, p.23), o gerenciamento dos custos tem como principais objetivos auxiliar no planejamento e mensurar o desempenho da empresa através do conhecimento do custo unitário dos produtos, visto que na maioria das vezes a mensuração dos custos deve englobar quaisquer custos obtidos. É esse processo de mensuração que permite que as organizações tenham um respaldo para a tomada de decisões em relação às decisões e estratégias que serão adotadas no decorrer deste processo.

Leone e Leone (2010, p.5) observam que o planejamento financeiro é uma etapa de suma importância dentro do plano de negócios, pois te dá a visão necessária para saber o estado financeiro da organização, bem como qual a chance de sucesso financeiro que esta terá caso esse cenário seja levado adiante. Cabe ressaltar que este também pode ser considerado a chave para que seja calculado qual o investimento financeiro que será necessário para que a organização tenha sucesso no mercado competitivo.

De acordo com Andrade (2016, p.7), a maioria das empresas de pequeno e médio porte frequentemente enfrentam dificuldades financeiras por desconhecerem as técnicas de gestão que são adequadas para o funcionamento das organizações. Na maioria dos casos os proprietários possuem um grande conhecimento da atividade, mas não possuem noção dos processos administrativos e do controle financeiro, o que pode impactar negativamente nos resultados da organização. De acordo com Mendonça e Mares (2015, p. 9), existem algumas medidas que devem ser utilizadas de forma racional, com o intuito de reduzir os custos:

Quadro 2: Medidas para a redução de custos

MEDIDAS	OBJETIVOS
---------	-----------

Procura de melhores preços e condições de pagamentos das mercadorias.	Encontrar fornecedores com mercadorias mais baratas e com qualidade.
Otimização da jornada de trabalho.	Acarreta em economia das horas extras, energia elétrica, melhoria na qualidade de vida do colaborador.
Atenção as tarifas bancárias.	Procurar a instituição bancária e negociar essas tarifas, com o intuito de promover uma redução de custo que deve ser acompanhada de um controle de caixa diário e deixar sempre os seus pagamentos em dia.

Fonte: Mendonça e Mares (2015)

Ainda segundo os autores destacados acima, é de suma importância que sejam adotadas práticas que permitam negociar melhores preços, o que irá evitar reajustes de preços de forma frequente; deve-se fazer cotação de preços com outros possíveis fornecedores; identificar de quais fornecedores seus concorrentes compram e que preço pagam - ressalta-se que essa informação deve ser utilizada para barganhar com o fornecedor de seu concorrente. Em se tratando de assinatura de contratos, assinar somente aqueles que se mostrarem necessários para a sobrevivência da organização, já que essa medida tem como objetivo reduzir um custo fixo que é gerado pelas obrigações assumidas em contratos.

Em sua obra, Halfeld (2012, p.19), ressalta que uma forma de maximizar os lucros é a que todo empreendedor deve sempre voltar sua atenção: o estabelecimento dos prazos, tanto de pagamento quanto de recebimento. Prazos longos ou curtos demais podem afetar a parte financeira da empresa, afetar sua lucratividade e causar grandes perdas no capital de giro. Em alguns casos pode levar a empresa à falência. Diante disso o autor afirma que é de suma importância, sempre que for possível, realizar os pagamentos à vista e com isso conseguir o maior desconto possível. O que é possível saber através das informações obtidas no plano de negócios.

2.5 O Plano de Negócios como Ferramenta de Gerenciamento

Para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente à empresa de uma forma satisfatória. Boas informações trancadas em uma gaveta ou perdidas em uma montanha de papéis na mesa de um executivo não são propriamente utilizáveis e acabam fatalmente por cair no esquecimento. Como colocado anteriormente, o plano de negócios pode e deve também ser utilizado como uma ferramenta de gestão.

De acordo com Bernardi (2013, p.39), as informações apresentadas no plano de negócios também devem ser utilizadas internamente, guiando e validando os esforços de

melhoria da empresa. Para que isso aconteça é necessário que exista um monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, ou metas, do plano.

Conforme Biagio e Botocchio (2012, p.32), uma forma simples e bastante eficiente de se fazer isso é a criação de um ou vários painéis de metas da empresa. Ao propor a criação desse tipo de instrumento para guiar qualquer processo de melhoria organizacional, subentende-se que este painel seja um sistema visível de medidas de desempenho – conhecido como gestão à vista - que deve mostrar de forma simples, preferencialmente gráfica, a evolução da empresa ao longo do tempo, em termos dos seus valores de avaliação.

É, portanto, composto por um conjunto de gráficos que devem ser apresentados em *displays* ou paredes, em locais acessíveis aos gerentes e funcionários relevantes. Estes painéis devem ser um "espelho" do plano de negócios, apresentando as mesmas informações e parâmetros numéricos ali considerados. É uma ferramenta dinâmica que exige a criação de um procedimento de atualização periódica dos dados, de forma a se ter sempre uma visão do momento da empresa, do seu passado e das metas previstas.

Os painéis de metas fornecem um conjunto de medidas de desempenho de "equilíbrio" da empresa, que deve cobrir todas as áreas de análise empresarial, aos moldes do *balanced scorecard*¹ proposto por Kaplan e Norton. Nos casos de empresas mais maduras, essas medidas gerais podem por sua vez ser desdobradas em medidas de desempenho de áreas específicas da empresa, podendo chegar, quando necessário, até a uma definição de objetivos individuais alinhados com os objetivos da empresa como um todo. (KAPLAN;NORTON, 1996)

Bernardi (2013, p.41) afirma que desta forma o plano de negócios pode se transformar em um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa. Ele deixará de correr o risco de ser apenas um mito e se tornará uma ferramenta fundamental de gestão que, certamente, auxiliará o empreendedor a alcançar o sucesso almejado, ou ainda, mostrará a esse mesmo empreendedor que o momento não é propício para o negócio vislumbrado, evitando decepções futuras.

Biagio e Botocchio (2012); Bernardi (2013); Montanaga (2014) afirmam que por meio desta ferramenta gerencial é possível planejar com antecedência e decidir sobre o futuro da empresa, identificar e restringir os erros, sugerindo planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar os pontos fortes e fracos em relação à concorrência; analisar o

¹ Segundo Chiavenato (2014, p. 97), o Balanced Scorecard é um sistema de mensuração de desempenho que busca traduzir a visão da empresa através de um conjunto coerente de medidas de desempenho

comportamento do mercado através das análises do ambiente interno e externo; definir as principais estratégias de marketing; e analisar o desempenho financeiro, o retorno sobre o capital investido e avaliar os investimentos.

Por fim, pode-se compreender que com a implantação do plano de negócios, as organizações têm uma visão geral do negócio, o que permite que esta avalie os melhores fornecedores, os clientes e também os gastos que a empresa possui em relação aos custos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho tem como objetivo constatar como estudos essenciais para elaborar um plano de negócios pode ajudar a Mercearia União a aumentar sua lucratividade.

De acordo com Vergara (2013) a pesquisa metodológica deve ser utilizada com o objetivo de construir uma ferramenta de análise, a fim de obter resultados para analisar a viabilidade do estudo proposto.

Na pesquisa metodológica desenvolvida para este estudo foram observadas as seguintes características: quanto ao objetivo, ao objeto e a abordagem dos dados, tendo como objetivo principal fornecer ao leitor uma melhor visão sobre quais foram os procedimentos de pesquisa utilizados na realização deste relatório.

A pesquisa, quanto aos seus objetivos, classifica-se como descritiva e exploratória, pois se buscou conhecer sobre o processo de elaboração de um plano de negócio, sobre a rotina da mercearia e também explorar o dia a dia do negócio familiar, avaliando as suas necessidades.

Quanto ao objeto ou quanto aos meios, a pesquisa foi do tipo bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque se utilizou na pesquisa material de vários autores, enfocando principalmente temas ligados a elaboração do plano de negócios, lucratividade, dentre outros. A investigação foi também documental, porque se valeu de documentos fornecidos pela Mercearia União, tais como notas fiscais, documentos de arrecadação de impostos, contatos de fornecedores, bem como informações fornecidas diretamente por essa entidade, principalmente por meio eletrônico. E de campo, diante da observação participante.

O método de abordagem predominante em relação aos dados da pesquisa foi o método qualitativo. Esse modo serve para análise de dados formais e informais sobre o ambiente estudado, utilizando-se dados documentais e observação, por exemplo. Richardson (2012) ressalta que a abordagem qualitativa de um problema é justificada por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social.

Mas, em se tratando de um plano de negócios, o método quantitativo também é de suma importância para a obtenção e tratamento das informações, tendo como objetivo auxiliar nas etapas de análise de mercado, concorrentes e perfil dos clientes. Richardson (2012) ressalta que o método quantitativo difere do qualitativo à medida que não se emprega um instrumental estatístico com base no processo de análise de um problema.

Quanto a população pesquisada, para Vergara (2012) universo e amostra tratam de definir toda a população e a população amostral, respectivamente, na pesquisa em referência. Para, Gil (2010), a amostragem “[...] é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimulam as características deste universo ou população.”

O universo da pesquisa foi a própria Merceria União, através da observação participante, baseado no critério de relevância para esta pesquisa, que tem como finalidade mostrar a contribuição de análises essenciais da organização para a elaboração do plano de negócios.

No quadro a seguir são expostas as variáveis e seus respectivos indicadores que foram estudados no relatório de pesquisa.

Quadro 3- Variáveis e indicadores da pesquisa

VARIÁVEIS	INDICADORES
Diagnóstico da organização objeto de estudo.	Perfil do cliente, características do mercado, características da concorrência e o cenário econômico, social e tecnológico no qual a empresa está inserida; características do produto/serviço a ser ofertado, o preço e as condições de venda, a formatação jurídica do empreendimento e a estrutura organizacional.
Potencialidades e fragilidades da organização.	Potencialidades e fragilidades identificadas na pesquisa de campo.
Lucratividade da organização.	Ponto de Equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade, Prazo de retorno de investimento.
Compatibilidade dos resultados organizacionais com o planejamento existente.	Compatibilidade ou desvios dos resultados organizacionais em relação ao planejamento.
Sugestões para aprimoramento das potencialidades e redução ou eliminação das fragilidades através da adoção de um Plano de Negócios;	Sugestões propostas.
Estratégias que promovam o aumento da lucratividade e redução de custos através da adoção de um Plano de Negócios para organização.	Estratégias propostas.

Fonte: elaborado pela autora

Os dados coletados na pesquisa foram tratados pelo software do plano de negócios do SEBRAE Sergipe e o resultado será discutido nas seções seguintes com o intuito de

determinar a sua viabilidade e fazer o detalhamento dos diversos elementos que constam em um projeto empresarial.

Por fim, pode-se inferir que este estudo é uma pesquisa qualitativa visto que se concretiza por intermédio de uma proposição de planos, que é a elaboração de um plano de negócios para a melhoria do desempenho da Mercearia União.

Para análise e interpretação dos dados foi usado método de pesquisa qualitativo, baseado na fundamentação teórica que norteia o desenvolvimento do estudo. Os dados qualitativos são apresentados a partir da análise que foi obtida com o diagnóstico e conclusão sobre a aplicação das etapas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Diagnóstico da organização

A Mercearia União era uma empresa familiar, constituída sem planejamento, e sem a construção de um plano de negócios. Era um ambiente familiar que visava atender a demanda de clientes que residem nas proximidades do estabelecimento.

Infelizmente, antes deste artigo ser finalizado, a empresa encerrou suas atividades, inviabilizando a conclusão dos estudos referentes a esta pesquisa, especialmente no que toca a checagem das sugestões propostas como estratégias de solução dos problemas detectados.

O foco da mercearia era a clientela que residia no próprio bairro, criando um bom relacionamento entre os clientes e a empresa, gerando uma relação de confiança e respeito com seus clientes.

A mercearia contava com um público diversificado, sendo as donas de casas as clientes mais frequentes. Existia ainda, uma variedade de produtos e também em relação as marcas, visto que para cada produto existia pelo menos três marcas, dando aos clientes opção de escolha e também sendo um aliado na variação de preços que podia atender a todos, da classe mais baixa até a alta.

Foi observado que apesar da existência de um número considerável de clientes e da diversificação de produtos, os lucros da mercearia não eram consideráveis, o que se tornou um problema a ser analisado e ser tratado para que o negócio pudesse prosperar.

Segundo Bergmann et al. (2011), o propósito do plano de negócios é realizar uma análise completa do mercado, o que engloba: cliente, fornecedores, concorrentes, público-alvo,

demanda de mercado, dentre outras variáveis que são determinantes para que as organizações possam investir, correndo o menor número de riscos possíveis.

Contudo, pode-se afirmar que com a implantação do plano de negócios a Mercearia União poderia investir em propaganda para conseguir maior clientela e por fim atingiria o seu público-alvo.

De acordo com o Sebrae (2014), é de suma importância que o empreendedor adote na mercearia um processo produtivo que satisfaça a demanda dos clientes e, principalmente, exprima organização e higiene do ambiente, com visual agradável e de fácil localização das mercadorias.

Durante o período de observação, no que tange ao público-alvo da Mercearia União, foi observado que as pessoas costumavam realizar suas compras semanalmente, apreciavam variedade, atendimento e preço. Buscavam facilidades, agilidade e conforto ao suprir suas necessidades domésticas. Identificou-se também que estas pessoas consumiam, em sua grande maioria, produtos não perecíveis e costumavam manter uma variedade de produtos na compra, não tendo nenhuma preferência específica.

O público-alvo da empresa era constituído, principalmente, por homens e mulheres de idades distintas e crianças, moradores do bairro e bairros vizinhos, tendo em vista que por ter um horário de atendimento ampliado favorecia a procura dos clientes.

Montanaga (2014) destaca que é imprescindível que o empreendedor perceba que não pode ficar limitado somente em identificar o seu concorrente atual, mas deve estar atento aos potenciais concorrentes. Mercarias são um mercado muito atraente e não impõem barreiras a novos entrantes e, certamente, empreendedores que estão vendo o sucesso de uma irão com certeza se interessar pelo negócio. Deixando evidente que quando um negócio é bom muitos empreendedores correm em direção a ele; neste caso, a concorrência pode aumentar consideravelmente em meses.

Cada fornecedor possuía um vendedor representante, que visitava a empresa periodicamente. Os pedidos das mercadorias eram feitos com os vendedores que repassavam para as empresas fornecedoras. Estes eram faturados e colocados para entrega. No ato da entrega, o funcionário da mercearia fazia a conferência e liberava a entregadora. Após o recebimento, calculava-se o preço de venda da mercadoria, aplicando-se uma taxa sobre produtos. Após esse processo os produtos eram postos nas prateleiras ou levados ao depósito (estoque).

A relação com fornecedores dentro do plano de negócio residia na possibilidade de estabelecimento de parcerias baseadas na cooperação, confiança e compromisso. A qualidade,

quantidade, preço, marca, disponibilidade, regularidade e variedade dos produtos dependiam do relacionamento e do poder de barganha que era estabelecido com o fornecedor.

Em se tratando da Mercearia União pode-se afirmar que esta mantinha um bom relacionamento com os fornecedores e buscava sempre obter alguma vantagem para poder repassar para os seus clientes.

Para Tachizawa e Faria (2011) a forte concorrência pode ser atribuída de certa forma a mudança à entrada de novos investidores, ao aumento do número de empreendimentos e à concentração de empreendimentos muito próximos entre si.

A Mercearia União se enquadrava no Simples Nacional, regime tributário simplificado para empresas de pequeno e médio porte, que, conforme sua tabela, a empresa era enquadrada de acordo com sua rentabilidade em uma alíquota que deveria ser destinada ao governo. Por se tratar de uma empresa de comércio de alimentos com uma receita bruta anual entre 0,00 e 180.000,00 a mercearia se enquadrava na Tabela VI do Simples Nacional, que tem alíquota total de 16,93%.

4.2 Potencialidades e fragilidades da organização

Ao fazer a análise da matriz SWOT, ou seja, um estudo dos ambientes interno e externo, identificação dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças às quais a organização estava exposta, foram identificadas as seguintes forças: variedades de produtos, produtos de qualidade, bom atendimento, bom relacionamento e imóvel próprio. Como fraquezas foram identificadas: a inadimplência, ausência de informatização e o não recebimento de cartão de crédito e débito. Impactando significativamente nos resultados da mercearia, visto que são de suma importância para a lucratividade da mesma. Não possuir clientes inadimplentes, no sentido de que a compra feita era anotada em um caderno, o que não permitia fazer nenhuma cobrança formal ao devedor. A ausência de informatização impactava tanto na área de vendas, como na reposição de estoque, visto que, não existia um controle efetivo do que saía e do que entrava na organização. E a ausência de uma maquineta que recebesse cartão de crédito e débito era um fator que prejudicava sobremaneira a mercearia, visto que com a máquina atrairia mais clientes e, por conseguinte, reduziria a inadimplência, pois os mesmos poderiam colocar suas compras no cartão e pagar depois, no vencimento deste.

Como ameaça foi identificado a incerteza proporcionada pelo atual cenário econômico, além da concorrência com supermercados grandes e mercearias de grande porte.

Como oportunidade identificou-se: localização de fácil acesso e grande quantidade de fornecedores.

Conforme afirma Maximiano (2011) em seu estudo, uma vez identificados os pontos fortes e fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, obtém-se a matriz SWOT, que é de suma importância dentro do processo produtivo, visto que ela proporciona orientação estratégica para os empreendedores.

Segundo Biagio e Batacchio, (2012, p.66) a matriz SWOT possibilita o desenvolvimento de quatro estratégias que são: estratégia SO – usa força interna da empresa para obter vantagem em oportunidades externas; estratégia WO – visa melhorar as fraquezas internas obtendo vantagem em oportunidades externas; estratégia ST – usa a força da empresa para evitar ou deduzir o impacto das dificuldades externas; e estratégia WT – táticas defensivas direcionadas para reduzir as fraquezas internas e evitar dificuldades ambientais.

Outro fator que deve ser levado em consideração é o intervalo de verificação e checar se os resultados esperados estão sendo alcançados. Assim é possível mensurar se existiu alguma mudança ou surgiu alguma tendência que pode afetar o que foi planejado, ressaltando que todos os mercados tendem a mudar, visto que as características do mercado mudam e, por conseguinte, muda o comportamento do público, muda o concorrente e muda a tecnologia ora empregada.

Para Tachizawa e Faria (2011), a forte concorrência pode ser atribuída de certa forma a mudança à entrada de novos investidores, ao aumento do número de empreendimentos e à concentração de empreendimentos muito próximos entre si.

A concorrência era uma ameaça apontada na análise SWOT, já que na região a mercearia não era o único empreendimento nesse segmento, existem cinco principais concorrentes do mesmo porte, e um supermercado em um bairro vizinho, que representam grande concorrência. O supermercado, por ser uma empresa maior, possui maior poder de compra junto aos fornecedores, conseguindo adquirir os produtos com preços menores. A grande ameaça da mercearia em relação a fornecedores do supermercado foi que este consegue barganhar melhor preço através da grande quantidade comprada e assim, obtém maior rentabilidade.

4.3 Lucratividade da organização

A mercearia comercializava diversos itens, que iam desde alimentos e bebidas até produtos de higiene pessoal e limpeza. Geralmente existiam pelo menos três marcas de cada

produto, que se diferenciavam por preço e qualidade. As mercadorias eram organizadas por seções, por tipos de produtos, ajudando na busca e apresentação das mesmas para comercialização.

O principal canal de distribuição de uma mercearia é a venda direta, no qual o cliente vai até a loja para realizar as suas compras. Havia também clientes que escolhiam os produtos na mercearia e solicitavam a entrega em domicílio. A mercearia não dispunha desse tipo de serviço, mas seria uma forma de agregar valor ao estabelecimento.

Os preços dos produtos da mercearia eram determinados de acordo com os custos e despesas da empresa (de maneira que fosse possível pagar os custos e as despesas totais da mercearia no mês), seguindo o preço praticado no mercado mais uma margem de contribuição da loja de 40% (quarenta por cento). Sempre havia seleção na escolha dos melhores fornecedores que ofereciam condições de compra favoráveis para o menor custo e maior qualidade. Ressaltando que os preços cobrados na Mercearia União eram acessíveis ao público alvo.

De acordo com Maximiano (2011), o cálculo do ponto de equilíbrio é de suma importância para que o empreendedor possa encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo. Já a lucratividade é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. Cabe ressaltar que este é um dos principais indicadores econômicos das organizações, pois está relacionado diretamente à competitividade. Se a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará uma maior capacidade de competir.

Por fim, a rentabilidade que é um indicador de atratividade dos negócios, visto que este mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo, que pode ser mensal ou anual. O cálculo da rentabilidade é feito dividindo o lucro líquido pelo investimento total.

Em relação à Mercearia União por possuir uma variedade de itens que apresentavam diferenças nos preços, o ponto de equilíbrio será calculado em valores monetários. Para isso é necessário encontrar o índice da margem de contribuição com a seguinte fórmula:

Índice da Margem de Contribuição = $\text{Vendas} - \text{Custo Variáveis} / \text{Vendas}$. Após encontrar o índice pode-se calcular o ponto de equilíbrio dividindo-se os custos fixos pelo índice da margem de contribuição.

$$\text{Calculando o IMC} = 31.233,42 - 21.544,44 / 31.233,42 = 0,31$$

$$\text{Logo, o Ponto de Equilíbrio será: } 3.777,83 / 0,31 = 12.186,46$$

Conforme afirma Zamberlan (2011), o plano financeiro é uma etapa importantíssima do plano de negócios, visto que ele te dará toda a visão necessária para que o empreendedor possa ter noção do estado financeiro da empresa e quais as chances de sucesso no decorrer da empresa. E também a chave para que seja calculado qual o investimento financeiro que será necessário para que a empresa tenha sucesso no mercado.

Tabela 01: Despesas mensais totais

ITEM/DESCRIÇÃO	VALOR
Energia	385,22
Água	33,00
Telefone	45,00
Pró-labore	1.500,00
Prestação de Serviço	600,00
Salários	952,00
FGTS	76,16
INSS	186,45
Total	3.777,83

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

As despesas estão relacionadas aos gastos dos recursos consumidos direta ou indiretamente para a obtenção das receitas do negócio. Para mensuração desses custos deve-se levar em consideração a estrutura administrativa e a comercial. (BORNIA, 2010).

Entende-se por despesas fixas aquelas que não dependem do valor ou do volume de vendas; e as despesas variáveis são as que têm seu valor definido a partir da relação direta com o valor vendido.

As despesas se diferenciam dos custos por estarem relacionadas com a administração geral da empresa e a comercialização dos produtos e os custos, por sua vez, estão ligados à produção. As despesas de comercialização são aquelas relacionadas com as vendas da empresa, variam conforme o volume de vendas. Geralmente, são os impostos, as contribuições e as comissões de vendedores. As despesas fixas são as que a empresa tem com a manutenção das suas operações, não relacionadas a qualquer tipo de produto. (BORNIA, 2010).

Tabela 2: Custo da mercadoria vendida no período

Item	Grupo de produtos	Total	%
1	Alimentos	11.233,21	54,09
2	Bebidas e sucos	3.826,43	18,42
3	Higiene pessoal	1.861,56	9
4	Limpeza	1.932,51	9,30
5	Bazar	961,68	4,6
6	Utilidades domésticas	951,38	4,59
	Total	20.766,77	100%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Os custos são os gastos relacionados à produção de bens ou prestação de serviços; no caso do comércio, os custos são os valores gastos com a aquisição das mercadorias. Na mercearia os custos eram representados pela conta fornecedores. Toda aquisição de mercadorias para venda formavam os custos da empresa. O custo total com a compra de mercadorias era de R\$ 20.766,87. O custo total encontra-se detalhado na tabela 02 acima.

Para analisar a lucratividade da mercearia deve-se levar em consideração a margem de lucro, que é calculada da seguinte forma:

$$\text{MLB} = \text{Receita de vendas} - \text{custos dos produtos vendidos} / \text{receita de vendas}$$

$$\text{MLB} = 27.122,12 - 20.766,77 / 27.122,12 = 0,2343$$

Cabe ressaltar que quanto mais alta esta margem, melhor, pois significa que menor é o custo relativo dos produtos vendidos. Este quociente indica que para cada real obtido nas vendas a empresa obtinha R\$ 0,23 de lucro bruto.

Diante do que foi exposto nas tabelas acima, pode-se compreender que a mercearia possuía um movimento considerado bom, segundo observação feita pela autora, mediante aos custos de mercadorias vendidas e as despesas mensais da mercearia, no que tange aos problemas enfrentados pela economia atualmente, visto que o mercado de alimentos é um dos melhores a ser explorado. Hoje em dia, cabe ressaltar que um mercado favorável não é motivo suficiente para que um empreendimento se mantenha firme no mercado, é imprescindível que exista um entendimento de práticas administrativas e que os empreendedores ao pensarem em montar um negócio elaborem um plano de negócios, visto que este dará uma visão ampliada do negócio em questão e do mercado no qual está inserido.

4.4 Compatibilidade dos resultados organizacionais com o planejamento existente

Pode-se observar que a Mercearia União não possuía um planejamento que norteasse o negócio, então não tem como mostrar se os resultados organizacionais obtidos foram compatíveis com o que foi planejado.

5 SUGESTÕES PARA A PROMOÇÃO DO AUMENTO DA LUCRATIVIDADE E REDUÇÃO DE CUSTOS

Caso estivesse ainda em funcionamento, seria sugerido à Mercearia União para a melhoria dos seus resultados:

Aquisição de maquineta junto a prestadoras, para recebimento de pagamentos através de cartão de crédito, débito e ticket alimentação. O que iria melhorar o fluxo de caixa da mercearia.

Contratação de carro de som semanalmente para divulgar as promoções da semana.

Utilização das mídias sociais e panfletagens semanais nos bairros vizinhos e nas feiras livres para divulgação da mercearia.

Aquisição de uma bicicleta para fazer entregas na comunidade, já que a maioria dos clientes moram próximos.

Adoção de campanhas com sorteio de prêmios em datas comemorativas, como dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, natal, para incentivar as compras.

Realização de cotação para compra de mercadorias com diversos fornecedores, buscando a redução de custos.

Aquisição de um sistema informatizado para emissão de cupons fiscais, que permitiria também a melhoria do controle de estoque.

Para aumentar a lucratividade da organização, fazia-se necessário a busca por informações de serviços anteriores, antes de contratação dos fornecedores.

Antes de fechar negócio com fornecedores seria de suma importância que o empreendimento conseguisse prazos de no mínimo 30 dias, que seria necessário para fazer o capital de giro. A solicitação de um prazo de 30 dias se faz necessário para que a mercearia possa pagar a mercadoria com a venda dela, sem comprometer o seu saldo em caixa, deixando amis evidente o quando ela lucra de cada fornecedor.

No ato do recebimento de materiais, deveria ser feito, conferência junto ao fornecedor para analisar conformidades, podendo evitar prejuízos com mercadorias com avarias.

Adoção do cartão fidelidade que seria concedido ao cliente na sua terceira compra no estabelecimento. A cada semestre, a mercearia iria avaliar quais clientes fizeram um maior volume de compras e seria premiado com um brinde que poderia ser: eletrodomésticos, vale-compras, brinde, dentre outras premiações. Essa iniciativa serviria como forma de alavancar as vendas e, por conseguinte, a sua lucratividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que a elaboração de um plano de negócios para qualquer empresa não é o bastante para garantir o sucesso da organização, visto que o mercado competitivo está em constante mudança e os clientes cada vez mais exigentes e cientes de que podem cobrar um produto/serviço de melhor qualidade. É de suma importância que a organização esteja ciente de que o mercado está aberto para novos entrantes e que as mudanças externas no cenário econômico, dentre outras, podem influenciar, mesmo que indiretamente, o caminho que a empresa planejou, destacando que a organização deve estar sempre focada no cliente.

Pode-se inferir que realmente a prática muda a direção de uma empresa, na teoria todos imaginam o que seria melhor para a empresa, baseado naquilo que acreditam ser o melhor, mas somente a convivência com o negócio e a prática dão a certeza real das necessidades de seus clientes. Muitas empresas pecam por não conhecer as preferências e desejos de seu público-alvo.

No decorrer deste estudo ficou perceptível que a Mercearia União poderia ser um empreendimento promissor, sendo que necessitaria adotar melhores estratégias, como anteriormente sugeridas, para que fosse possível explorar as potencialidades do negócio. Visto que ele se encontrava em um ambiente altamente competitivo, mas, que possuía um grande diferencial, que era o seu atendimento humanizado, bem como na disposição de suas mercadorias e na diversidade das marcas ofertadas para os clientes.

As sugestões, caso fossem postas em prática, poderiam contribuir significativamente para o sucesso do empreendimento, visto que as estratégias propostas iriam melhorar a lucratividade significativamente em relação à rentabilidade. Observou-se que os gastos fixos da mercearia não eram altos e poderiam ser controláveis. Então, a mercearia conseguindo pagar seus custos com fornecedores e seus custos fixos poderia manter as contas em dia.

Observou-se que as estratégias eram voltadas para o aumento da lucratividade da organização que, por conseguinte levaria a rentabilidade, e não eram de alto custo para a Mercearia, o que viabilizava a sua implementação, que mediante o cenário apresentado seriam essenciais para o andamento do empreendimento.

Diante das sugestões e estratégias propostas, foi observado que a Mercearia União era um empreendimento viável, mas que necessitaria de um planejamento, que neste caso poderia ser seguramente o plano de negócios, que é uma ferramenta que não requer grandes estudos, basta que o empreendedor compreenda bem o seu negócio.

No meio da elaboração desse estudo, a Mercearia União encerrou as suas atividades. Fato esse que pode ser atribuído a ausência de um plano de negócios e, com isso, o objetivo principal deste artigo infelizmente não foi alcançado. A empresa chegou a um nível que não estava tendo nem lucro e nem prejuízo, e essa situação não satisfazia ao proprietário. Outro ponto que era visto foi a falta de interesse do proprietário em estar mais presente na mercearia, deixando sempre a responsabilidade sobre sua irmã, o que passou a ser muito cansativo, já que ela precisava ficar a maior parte do tempo na mercearia e estava sobrecarregada. Pode-se afirmar que esse foi o ponto chave para o encerramento das atividades da mercearia.

Outro ponto que serviu para desestimular o proprietário foi o cenário econômico brasileiro, que em sua atual conjuntura, não é promissor para os empreendedores, não sendo interessante manter o empreendimento, levando em consideração o grau de incerteza da economia do país, embora a mercearia fosse um empreendimento viável, conforme demonstrado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marcos Roberto. **Saldo negativo: Entenda o que está acontecendo na sua pequena empresa.** 2016. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/saldo-negativo-saiba-o-que-esta-acontecendo-na-sua-pme/>. Acesso em 26 de setembro de 2016.

BERGMANN, N. et al. Gestão Empreendedora: **Proposta de um plano de negócios para uma pastelaria.** In: Semana Internacional das Engenharias da Fabor, 2011, Horizontina. Anais... Horizontina: SIEF, 2011.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação.** São Paulo: Atlas, 2013.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas.** 2. ed. Barueri: Manole, 2012.

BORNIA., AND ANTONIO CEZAR. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**, 3ª edição. Atlas, 2010. VitalBook file.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. Lajeado: Ed. da Univates, 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo, Ed. Manole, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONTIJO, A. F. A Assunção. **Plano de Negócio Estendido: uma alternativa para o empreendedorismo tecnológico?** 2010. 146f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdades Integradas Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010. Disponível em:

http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_adriana_faria_gontijo_assuncao_2010.pdf. Acesso em 27 de setembro de 2016.

HALFELD, Mauro. **Investimentos: como administrar melhor seu dinheiro**. São Paulo: Fundamento, 2012.

KAPLAN, R. S; NORTON, D.P . **Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro. Campus, 1996.

KUNH, P.D.; FRANCISCO, A.C.; KOVALESKI,J.L. **Aplicação e utilização do método unidade de esforço de produção (UEP) para análise gerencial e como ferramenta para o aumento da competitividade**. Revista Produção Online. v.11, n. 3, p. 688- 706, jul./set., 2011.

LEONE, George S.G.; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MENDONÇA, Maria Perrupato; MARES, Yule. **9 dicas para reduzir os custos da sua empresa**. 2015. Disponível em: <http://ucj.com.br/9-dicas-para-reduzir-os-custos-da-sua-empresa/>. Acesso em 30 de setembro de 2016.

MONTANAGA, Flávio Yukio. 2014. **A importância de um plano de negócios para as MPMEs**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-importancia-de-um-plano-de-negocio-para-as-mpmes/83875/>. Acesso em 25 de setembro de 2016.

NIGRI, J. **A Importância do Plano de Negócios**. 2011 Disponível em: http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=195&acao=exibir. Acesso em: 02 de outubro de 2016.

Portal FGV/IBRE. **Projeções do PIB (Produto Interno Bruto)**. Disponível em: <http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92CDF35B48BD>. Acesso: 21 de setembro de 2016.

PRADO, L. J. **Você precisa de um Plano de Negócio?**. 2011. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6FE3960FC304C4CC03256D520059B7C6/\\$File/197_1_arquivo_plano.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6FE3960FC304C4CC03256D520059B7C6/$File/197_1_arquivo_plano.pdf)>. Acesso em: 28 de setembro de 2016.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas 2012.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 2012.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 26 de setembro de 2016.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro do. **Metodologia da Pesquisa aplicado à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de Novos Negócios: Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Editora FGV, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLAS BOAS, Bruno. **Metade das empresas fecha as portas no Brasil após quatro anos, diz IBGE**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1677729-metade-das-empresas-fecha-as-portas-no-brasil-apos-quatro-anos-diz-ibge.shtml>. Acesso em 20 de novembro de 2016.

ZAMBERLAN, Eliete Inês Bonini. **Plano de negócios para a implantação de uma nova empresa**. 2011. Disponível em: <http://www.prolucroconsultoria.com.br/blog/plano-de-negocios-para-implantacao-de-uma-nova-empresa/>. Acesso em 30 de setembro de 2016.