



Revista de Administração e Contabilidade

Volume 15, número 3

Feira de Santana, setembro/dezembro 2023 p. 36 – 56

ISSN: 2177-8426

Elaboração de plano de negócios para supermercado em Goiânia

Lucas Fabricio Medeiros

Samia Alvarenga

Mayara Puhle

Resumo

O plano de negócio é algo indispensável para todo o empreendedor que deseja aumentar as possibilidades de sucesso e reduzir as possibilidades de fracasso de um determinado empreendimento. Nesse sentido, este trabalho tem o objetivo de criar um plano de negócios, verificar a viabilidade econômica do mesmo e posicionar um supermercado em Goiânia de acordo com a estratégia do Oceano Azul. Ademais, essa pesquisa realizada uma abordagem qualitativa, por se tratar de um estudo de caso com objetivos exploratórios e descritivos. Além disso, quanto aos resultados, verifica-se que o empreender deve possuir R\$ 739.387,28 como o valor mínimo para iniciar o negócio, o qual possui viabilidade econômica no cenário realista e otimista, tendo como base os indicadores econômicos TIR, VPL e Payback. Finalmente, entende-se que há a necessidade de haver sensibilidade por parte do investidos, onde o supermercado deve focar principalmente nos aspectos da experiência do consumidor e no treinamento dos funcionários para a sua diferenciação no mercado, a qual ocorre através das curvas de valor obtidas por meio da estratégia do Oceano Azul.

Palavras-Chave: Viabilidade econômica. Plano de negócios. Oceano Azul. Supermercado. Varejo.

1. INTRODUÇÃO

O varejo alimentar contribuiu com cerca de 7,5% do PIB brasileiro no ano de 2020, representando um faturamento aproximado de 554 bilhões de reais (ABRAS, 2021), os quais englobam o faturamento advindo dos mercados de vizinhança, do supermercado, do hipermercado, do atacado e, até mesmo, do e-commerce. Seguindo essas análises, o setor emprega, direta e indiretamente, uma quantidade próxima a 3 milhões de pessoas, onde estima-se que por dia, cerca de 28 milhões de consumidores frequentam os supermercados de todo país (ABRAS, 2021).

A partir disso, observa-se que tal temática se trata de um setor bastante perene no Brasil, o qual mesmo em um ano que possui tamanha dificuldade e imprevisibilidade, como foi o de 2020 com a ocorrência da pandemia do COVID-19 e, conseqüente, a existência de uma grande crise econômica ampliada pela mesma (FERREIRA JÚNIOR; RITA, 2020; MATTEI; HEINEN, 2020), o setor supermercadista conseguiu obter ótimos resultados, ajudando a evitar que o PIB brasileiro tivesse um desempenho ainda pior (SOARES; KOBBS, 2022). Isso porque, durante o período pandêmico, verificou-se que o PIB brasileiro teve uma queda de 4,1% (IBGE, 2021), onde, sem os supermercados, a mesma seria ainda mais acentuada (DE OLIVEIRA; SOARES, 2022).

Dessa forma, este trabalho tem o objetivo de apresentar um plano de negócios para a criação de um supermercado no bairro “Jardim Curitiba” na região noroeste de Goiânia, verificando a sua viabilidade econômica e diferenciação no mercado por meio da estratégia do Oceano Azul. Nesse sentido, pensando em uma forma de potencializar o posicionamento estratégico do futuro negócio, pode-se utilizar a estratégia do Oceano Azul de Chan e Mauborgne (2019), a qual se relaciona aos diferentes tipos de oceanos de negócios presentes no mundo, havendo oceanos vermelhos e azuis. No que diz respeito ao Vermelho, são os negócios já consolidados, possuindo uma concorrência acirrada e um mercado delimitado e saturado. Enquanto os oceanos azuis, voltam-se aos mercados ainda não explorados, onde a concorrência é irrelevante, pois a melhor forma de superá-la é por meio da exploração do seu potencial de diferenciação.

Baseando nisso e pensando no objetivo principal desse estudo, o plano de negócios consiste em uma poderosa ferramenta para a criação de um empreendimento, pois através dele é possível visualizar diferentes cenários, os quais podem variar desde projeções otimistas até mesmo à desafios que não teriam sido imaginados sem o uso dos recursos provenientes desse plano. Assim, para a execução do plano de negócios, a estratégia do oceano azul vai ao encontro de elementos de diferenciação e inovação que se pretende aplicar para o futuro empreendimento, tendo em vista a busca pela identificação de uma particularização que torne essa entidade distinta do que já existe no mercado da região noroeste de Goiânia.

Com isso, levando em consideração a tentativa de criar um supermercado e, por se tratar de um setor já bem tradicional, esse empreendimento convencional se encaixaria perfeitamente dentro de um oceano Vermelho. Contudo, ao pensar nisso, se observa como a Estratégia do Oceano Azul pode ser uma alternativa interessante para um novo empreendimento dentro desse setor onde, ao buscar um diferencial, algo disruptivo, há a tentativa de romper o status quo de algo que é tão enraizado nos supermercados convencionais, questionando o pensamento estratégico tradicional presente no Oceano Vermelho.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho utiliza de uma pesquisa exploratória e descritiva, a qual usufrui da abordagem qualitativa para realizar os objetivos esperados. Ademais, no que se refere ao procedimento técnico, será adotado um estudo de caso, onde, para a construção de um plano de negócio bem sucedido, o mesmo será dividido em cinco (5) partes.

Dessa forma, na primeira parte é apresentado um panorama geral da empresa, havendo a definição do posicionamento estratégico e a exposição dos dados do empreendimento, o seu organograma e a função dos funcionários do mesmo, juntamente aos seus salários e às questões legislativas que guiam esse negócio. Durante a segunda parte, será

demonstrado a forma como as operações irão funcionar, como as políticas de compras e vendas, o espaço físico do estabelecimento e o layout, o fluxograma e os horários de funcionamento. Já, na terceira, foca-se na exposição do plano de mercado, havendo a descrição de produtos, fornecedores, margens de preço aplicadas, estratégia de marketing utilizadas, formas de distribuição, itens comercializados e o público alvo do empreendimento. Além disso, na quarta abordou-se o planejamento financeiro, possuindo os indicadores financeiros mais relevantes para realizar uma análise da viabilidade econômica. Em última instância, na quinta parte são realizadas sugestões para a adoção de ações necessárias a fim de implementar a estratégia do oceano azul no negócio.

Nesse sentido, durante a quarta parte, para o planejamento financeiro do empreendimento, foram feitos cálculos importantes quanto a depreciação dos equipamentos adquiridos ao longo do tempo, o custo de oportunidade de capital e outros três indicadores que são muito importantes para a análise de viabilidade de projetos: VPL, TIR e Payback. Para o cálculo de depreciação foi considerada a eq. (1), onde:

$$\text{Depreciação} = \frac{(VI-VR)}{VU} \quad (1)$$

Em que, VI: é o Valor inicial do equipamento; VR: é o Valor residual do equipamento; e VU: é a Vida útil do equipamento em anos.

Ademais, com relação ao cálculo do custo de oportunidade de capital, foi considerada uma aplicação financeira conservadora, aquela que possui um menor risco, como alternativa ao investimento na criação do supermercado, sendo utilizado o título público do tesouro direto Selic. Com isso, foi escolhido tal variável levando em consideração, igualmente, o prazo de vencimento da mesma (2027), o qual é idêntico ao tempo estipulado de análise para o estudo de viabilidade econômica, considerando um período de 5 anos. Assim, para o cálculo do custo de oportunidade de capital foi considerada a eq. 2, em que:

$$PGTO = VP * \left[\frac{(1+i)^n * i}{(1+i)^n - 1} \right] - VF * \left[\frac{i}{(1+i)^n - 1} \right] \quad (2)$$

Onde a variável PGTO: Custo de oportunidade de capital; VP: Valor inicial do investimento; VF: Valor final do capital dentro do período analisado; n: Taxa de juros aplicada, que servirá inclusive de referência como a taxa mínima de atratividade do projeto.

Seguindo o plano de negócio, o VPL (Valor Presente Líquido) avalia o retorno mínimo para que o valor de mercado da empresa fique inalterado (BRUNI, 2018). Com isso, a eq. 3 expõe a forma como será calculado o VPL:

$$VPL = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1+TMA)^t} \right] - \left[Inv - \sum_{t=1}^n \frac{I}{(1+TMA)^t} \right] \quad (3)$$

Onde, o FCt: Fluxo de Caixa em um período t, variando de 1 a n, com n definido de 5 anos; TMA: Taxa Mínima de atratividade para o projeto; Inv: Investimento inicial do negócio; I: Valor do investimento previsto em cada período.

Já, a Taxa Interna de Retorno (TIR) de um projeto calcula a taxa de desconto que um fluxo de caixa deve ter para que o VPL seja igual a zero (BRUNI, 2018; JULIO, 2021). Esse indicador pode ser obtido através da eq. 4, em que:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1+TIR)^t} - Inv = 0 \quad (4)$$

Onde, o FCt: Fluxo de Caixa em um período t, variando de 1 a n, com n definido de 5 anos; Inv: Investimento inicial do negócio.

Dessa forma, caso o resultado do VPL seja positivo e a TIR for superior ao custo de capital da empresa, sendo esse a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) (BRUNI, 2018), haverá a aceitação do projeto, do contrário o mesmo será recusado.

Outro indicador interessante para análise de projetos é o payback, o qual volta-se ao tempo que demora para o investimento retornar, ou seja, verifica-se o momento em que o

investidor terá recuperado o seu capital e começará de fato a lucrar sobre o seu investimento (ASSAF NETO, 2016; JULIO, 2021). Com isso, esse indicador é dividido em duas partes: Payback simples e Payback descontado, em que a eq. 5 demonstra a forma de se realizar o cálculo do payback simples:

$$\text{Payback simples} = \frac{Inv}{(Inv-FCA)} \quad (5)$$

Onde Inv: Investimento inicial do negócio; e FCA: Fluxo de Caixa Acumulado no período.

Apesar de ser um indicador interessante, o payback simples tem o problema de não considerar outros aspectos importantes na análise de projetos, como no caso a taxa mínima de atratividade do projeto, para isso então existe o payback descontado, que considera essa métrica em seus cálculos (BRUNI, 2018; RIBEIRO, 2009). Assim, o payback descontado foi calculado através da Eq. 6:

$$\text{Payback descontado} = \frac{Inv}{(Inv-FCD)} \quad (6)$$

Onde Inv: Investimento inicial do negócio; e FCD: Fluxo de Caixa Descontado pela taxa mínima de atratividade do projeto no período.

Além disso, foi realizada a análise de 3 empreendimentos do mesmo segmento a fim de identificar elementos inerentes à estratégia do oceano azul, possibilitando a construção de uma matriz de avaliação de valor, onde se observa tanto a posição estratégica atual quanto a do futuro da empresa. Assim, nessa matriz de avaliação serão analisados quais atributos são considerados indispensáveis para o setor e, igualmente, é verificado quais deles podem ser eliminados, reduzidos, aumentados ou, até mesmo, criados dentro do setor. Com isso, é a partir dessa matriz que será gerada uma nova curva de valor (BRAS; DEGENHARDT; PINTO; SOUZA, 2014).

Nessa perspectiva, a curva de valor que é gerada deve se atentar a três princípios importantes: Foco, Singularidade e Mensagem consistente. Sendo assim, dentre os principais atributos levantados, a empresa deve focar, em especial, naqueles que maximizam os esforços, destacando dos demais concorrentes, sem os imitar. Dessa forma, a mensagem que a estratégia do Oceano Azul fornece está na distinção do empreendimento, tornando-o irresistível (KIM; MAUBORGNE, 2019).

Assim, para a montagem da matriz de avaliação, são levantadas as seguintes perguntas: “Quais atributos indispensáveis do setor podem ser eliminados?”, “Quais atributos podem ser reduzidos abaixo dos padrões setoriais?”, “Quais atributos podem ser colocados em um padrão acima da concorrência?” e “Quais atributos podem ser criados e nunca foram oferecidos?”. Com base nas informações obtidas pela matriz, elabora-se as curvas de valor, as quais apresentam os principais pontos que a empresa deve focar a fim de se diferenciar no mercado, com destaque, principalmente, nos atributos de desperdício de produtos, na experiência do consumidor e no treinamento de funcionários.

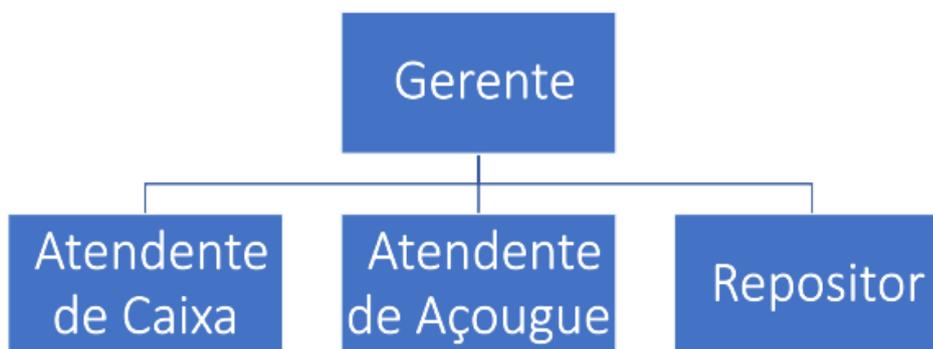
3. ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 Posicionamento Estratégico

No que diz respeito aos dados do empreendimento, a qual é denominado “Super Central”, onde a sua razão social volta-se à L&N Varejista LTDA, verifica-se que o setor da atividade do mesmo é o comércio, possuindo como caracterização fiscal o entendimento de que a empresa optou pelo SIMPLES. Ademais, a localização do negócio, como dito anteriormente, encontra-se no Jardim Curitiba em Goiânia/GO, na rua JC 15, nº22, em que a propriedade legal do mesmo cabe ao Railson da Silva Medeiros.

Em seguida, será tratado do organograma, sendo esse uma importante ferramenta para observação da hierarquia de uma empresa, onde torna-se possível a real compreensão de como funciona a escala de liderança no interior do empreendimento, expondo o cargo que responde pela parte administrativa, tática ou operacional de uma empresa. Com base nisso, o supermercado foi dividido em 4 áreas principais: a Gerência, o Atendente de Açougue e de Caixa e o Repositor de mercadorias. Assim, o organograma do negócio pode ser observado de forma didática através da Figura 1.

Figura 1. Organograma do supermercado



Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma concreta, a empresa é composta ao todo por oito (8) funcionários, sendo eles um (1) gerente, quatro atendentes de caixa, dois atendentes do açougue e um (1) repositor. Em relação às responsabilidades de cada funcionário, entende-se que o gerente tem a obrigação de administrar todas as decisões de compras, o recebimento de mercadorias, o controle de caixa, os pagamentos aos funcionários e a contratação e demissão dos últimos. Seguindo a ordem estabelecida anteriormente, os atendentes de caixa possuem a função de atender os clientes, recebendo, no caixa, os valores que dizem respeito às compras realizadas. Já, os atendentes do açougue irão atuar no atendimento à clientela nessa área, recebendo, igualmente, as mercadorias do açougue e desossando certas partes específicas do animal adquirido. Em última instância, o repositor tem a responsabilidade de realizar a reposição de mercadorias, sendo estas tanto na loja quanto na parte dos hortifrúteis, atuando, também, na entrega, de moto, de produtos a clientes em seus domicílios.

Além disso, sobre a jornada de trabalho de cada funcionário, verifica-se um total de oito horas trabalhadas por dia, onde o período de trabalho é de segunda a sábado, com direito a uma (1) folga por semana. Ainda assim, são definidos dois domingos de trabalho ao longo do mês para cada funcionário. Logo, numa semana onde o trabalhador não trabalhará no Domingo, ele terá contabilizado 40 horas semanais de serviço, caso venha a trabalhar no Domingo ele terá 48 horas semanais, mas todos os funcionários recebem o dobro pelo trabalho adicional no domingo, possuindo, também, 30 dias de férias remuneradas ao longo de um (1) ano de serviço.

Em decorrência do pequeno espaço físico da empresa, não se faz necessária a contratação de um funcionário específico para a função de limpeza, ficando esta obrigação para todos os atendentes e o repositor. Ademais, quanto à contabilidade do empreendimento, a empresa terceiriza essa parte através do auxílio de um escritório de contabilidade. Há, também, outros serviços terceirizados são: o eletricista, o técnico de refrigeração, o pedreiro e outros que somente são realizados sob demanda.

Em seguida, para obter o valor dos salários e das obrigações trabalhistas, foram calculadas as alíquotas de INSS, FGTS, IRRF, além dos adicionais referente às horas extras dos Domingos, feriados e as férias dos empregados. Além disso, calculou-se, também, o Vale Alimentação, o Vale Transporte e o 13º salário. A Tabela 1 traz uma estimativa de remuneração e obrigações trabalhistas relacionadas a cada um dos funcionários.

Tabela 1. Remunerações e obrigações mensais trabalhistas

Cargo	Salário Bruto (R\$)	INSS (R\$)	FGTS (R\$)	IRRF (R\$)	Extras (R\$)	Férias (R\$)	VT (R\$)	VR (R\$)	13º (R\$)	Total (R\$)
Gerente	4.000,00	560,00	320,00	636,13	727,28	112,89	206,40	240,00	393,94	6.316,64
Atendentes de Açougue	2.200,00	198,00	176,00	142,80	400,00	62,89	206,40	240,00	216,67	3.468,76
Atendentes de Caixa	1.500,00	135,00	120,00	Isento	272,73	43,44	206,40	240,00	147,73	2.410,30
Repositor	1.300,00	117,00	104,00	Isento	236,36	37,89	206,40	240,00	128,03	2.148,68

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos impostos, os quais incidem sobre o pagamento dos funcionários, destacam-se três: INSS, FGTS e IRRF. Assim, as alíquotas do INSS têm como base a Portaria MTP/ME Nº 12, que define os percentuais de recolhimento de acordo com faixas salariais (BRASIL, 2022). Para os atendentes de caixa, atendentes de açougue e o repositor é de 9%, já para o Gerente é descontado 14%. Além disso, as alíquotas do FGTS são descontadas sobre 8% do salário bruto com base na Lei 8036/1990 (BRASIL, 1990) e, no último caso, as alíquotas de IRRF seguem a tabela progressiva mensal estabelecida na Lei 13149/2015 (BRASIL, 2015).

Quanto ao adicional de horas extras, esse considera dois domingos trabalhados no mês, sendo então contabilizadas ao todo 16 horas extras de trabalho durante esse período, as quais são equivalentes ao dobro da remuneração referente a um dia normal de trabalho. No caso exposto na Tabela 1, as horas extras são somadas na remuneração de férias, em que os valores da coluna de férias consideram o valor total que o empregado tem direito a receber após 12 meses de trabalho, como preconiza a Lei 1535/1977, menos o seu salário bruto, resultando em valor que é dividido por 12 para a facilitação dos cálculos na base mensal (BRASIL, 1977).

Ademais, para o cálculo do vale transporte foram considerados 24 dias de trabalho no mês, ida e volta, usando como referência a passagem de ônibus na cidade de Goiânia, a qual corresponde à R\$ 4,30, onde, conforme a Lei 7418/1985, a empresa deve realizar o desconto de 6% na folha de pagamento referente a esse benefício concedido (BRASIL, 1985). Já, para o vale refeição são oferecidos R\$ 10,00 de consumo por funcionário ao dia, sendo considerado, igualmente, os mesmos 24 dias trabalhados no mês, em que a empresa realiza o desconto de 20% sobre esse último benefício concedido na folha de pagamento, de acordo com a Lei 8860/1994 (BRASIL, 1994).

Ainda assim, no referente a outros benefícios, a empresa realiza o pagamento do 13º de forma integral no mês de dezembro, onde o cálculo realizado considerou a retirada mensal do 13º por parte do empregador para cada funcionário, ficando armazenado separadamente, em que as horas extras estão incluídas no cálculo do 13º conforme legislação. Com isso, ao considerar o número total de funcionários do estabelecimento, o valor estimado de gastos com funcionários por mês é de R\$25.044,04, o que corresponde a um gasto anual de R\$300.528,48. Entretanto, devido aos descontos promovidos na folha de pagamento em

função dos benefícios do vale transporte e do vale refeição, a empresa tem um retorno de R\$1.292,40 mensalmente, o que gera, de fato, um gasto de R\$23.751,64 na base mensal e R\$285.019,68 ao ano.

De forma semelhante aos demais passos necessários para se abrir uma empresa, os quais demandam um grande trabalho, o meio jurídico não é uma exceção. Segundo Dias (2010), os procedimentos de abertura de uma empresa consistem nas seguintes etapas retratadas na Figura 2.

Figura 2. Procedimentos para abertura de uma empresa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dias (2010).

Além disso, de acordo com Vitorio e Barden (2017) tendo em vista que os supermercados são estabelecimentos que comercializam alimentos, promovendo a realização do autosserviço, o qual consiste na exposição dos produtos a fim de que os clientes se sirvam, tirando os procedimentos legais para a remuneração dos funcionários, não há posteriores necessidades além das já apresentadas. Contudo, na finalização da compra desses produtos, existem certos tributos estabelecidos por lei que ambos a clientela e o estabelecimento não conseguem fugir, onde para o comércio são: o IRPJ, o PIS, o COFINS, a Contribuição Social sobre Lucro Líquido e o ICMS. Dessa forma, esses tributos têm origem em âmbito distrital, no caso do Distrito Federal, municipal, estadual e federal (ALMEIDA, 2013).

Em relação à tributação, o supermercado adota o regime simplificado de recolhimento de tributos, o qual é denominado “Simples Nacional”. Assim, para esse tipo de regime, o faturamento máximo anual do empreendimento não pode ultrapassar os R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006), onde o cálculo é realizado de acordo com a receita anual da alíquota efetiva, sendo essa incidida sobre a receita mensal que é de 6,98%.

3.2 Plano Operacional

O supermercado trabalha com uma grande diversidade de produtos, desde produtos de higiene pessoal, limpeza, utilidades domésticas, de papeleria e bazar, alimentos e demais

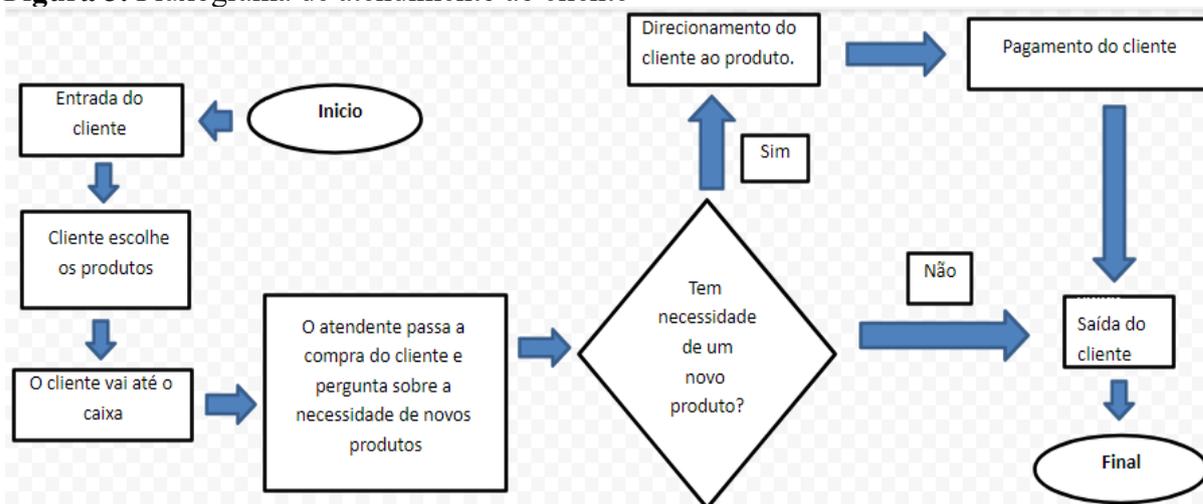
mercadorias. Ainda assim, mesmo sendo um mercado que não necessita de um grande espaço físico para funcionar, os produtos possuem pelo menos três marcas por item, com algumas diferenciações quanto a preço, qualidade e ofertas sazonais, para que o cliente tenha a possibilidade de escolher. No entanto, o supermercado trabalha apenas com vendas à vista, possuindo como formas de pagamento: o Dinheiro à vista, Cartões de crédito e débito e, também, pagamento via PIX.

Seguindo essa perspectiva, o empreendimento funciona durante todos os dias da semana, de segunda à domingo, abrindo inclusive nos feriados. Nesse sentido, em relação aos horários de funcionamento, verifica-se que de segunda-feira até sábado o estabelecimento funciona das sete horas da manhã às oito horas da noite e, nos domingos e feriados o horário de atividade é reduzido até às quatro horas da tarde.

Ademais, o espaço físico do mercado se divide em três espaços, sendo esses onde ocorre as vendas dos produtos (149 m²), três banheiros (6 m²) de uso comunitários entre os funcionários e os clientes e um (1) depósito (60 m²), onde se estoca os produtos, em que todo o espaço físico interno do supermercado mede 215 m². Além disso, no exterior, há um espaço destinado ao estacionamento, o qual é utilizado por ambos os clientes e a fim de descarregar novos produtos para o mercado. Assim, o espaço total do supermercado possui uma metragem de 360 m². Por fim, em relação aos equipamentos dispostos no interior do empreendimento, verifica-se a existência de: oito freezers próprios da empresa, outros cinco que são emprestados por fornecedores, dois balcões refrigerados para o açougue, quatro checkouts, três balanças digitais, uma (1) fatiadora de frios, quatro gôndolas de parede com cinco níveis de prateleira para cada, duas bancadas para acomodar frutas e legumes, 13 displays de mercadorias (oferecidas pelos fornecedores), quatro caixas registradoras não fiscais, cinco computadores funcionais, oito cadeiras giratórias, três mesas de aço inox e uma (1) mesa de escritório.

Em seguida, buscando compreender a forma como funciona todo o fluxo de atendimento realizado ao cliente no supermercado em questão, contabilizando desde a entrada no estabelecimento à sua saída, pode ser observado através da Figura 3.

Figura 3. Fluxograma de atendimento ao cliente



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Almeida (2013)

A partir disso, verifica-se que o cliente possui a liberdade de escolher os produtos que deseja adquirir, não havendo um pedido mínimo para que a compra seja executada, a qual, como foi exposto anteriormente, pode ser realizada por meio de dinheiro (papel-moeda), cartão ou Pix. Além disso, buscando facilitar o deslocamento do cliente no interior do estabelecimento, ao longo de todo o caminho são disponibilizadas placas de sinalização para localização exata

dos produtos, juntamente ao fácil acesso aos seus respectivos preços, em que todos os atendentes são preparados para responder e orientar os clientes nas situações onde o cliente não encontrou o produto desejado.

3.3 Plano de Mercado

Em relação aos produtos ofertados, toda a loja que busca se inserir em um certo mercado deve ter ao seu dispor uma boa quantidade de produtos a fim de que seja possível oferecer aos seus clientes uma grande variedade de opções para um mesmo produto. Assim, buscando um maior número de opções, é fundamental ter fornecedores de confiança e que atendam a empresa de forma satisfatória a fim de agradar os mais diversos perfis de clientes. No caso deste trabalho, o supermercado possui cerca de 80 fornecedores dos mais variados produtos, na Tabela 2 tem-se a relação dos 10 principais fornecedores e a categoria de produtos associada a eles:

Tabela 2. Relação dos principais fornecedores e seus respectivos produtos

Fornecedor	Tipos de produtos oferecidos
Coca-Cola	Bebidas
Nestlé	Laticínios
Fokus Distribuição	Alimentos, produtos para pets, produtos de limpeza.
Goiás Atacadista	Alimentos, produtos de limpeza, produtos de higiene pessoal.
JC Distribuição	Alimentos, produtos de limpeza, produtos de higiene pessoal.
JBS	Produtos para açougue
BRF	Produtos para açougue
Cristal Alimentos	Alimentos
Martins Distribuição	Alimentos, produtos de limpeza, produtos de higiene pessoal.
CEASA-GO	Produtos para hortifruti

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, levando em consideração a Tabela 2, os principais fornecedores do supermercado são em sua maioria de abrangência nacional ou regional, presentes tanto em supermercados de pequeno, médio e grande porte, inclusive atacadistas. Além disso, torna-se importante destacar que este empreendimento tem preferência por fornecedores que, além de oferecerem bons prazos de pagamento e entrega das mercadorias, também prestem, de fato, um bom atendimento tanto na venda como na pós-venda dos produtos.

No que diz respeito às margens de lucro, as quais são inseridas no preço dos produtos, as mesmas já são definidas a partir do preço de custo da mercadoria, havendo uma porcentagem específica que se baseia nas sugestões dos fornecedores. Assim, para produtos de mercearia, açougue e hortifruti aplica-se uma margem de, ao menos, 40%, já para os laticínio e sorvetes, essa porcentagem desce para 30% e, em bebidas, possui um lucro de ao menos 25% nesses produtos.

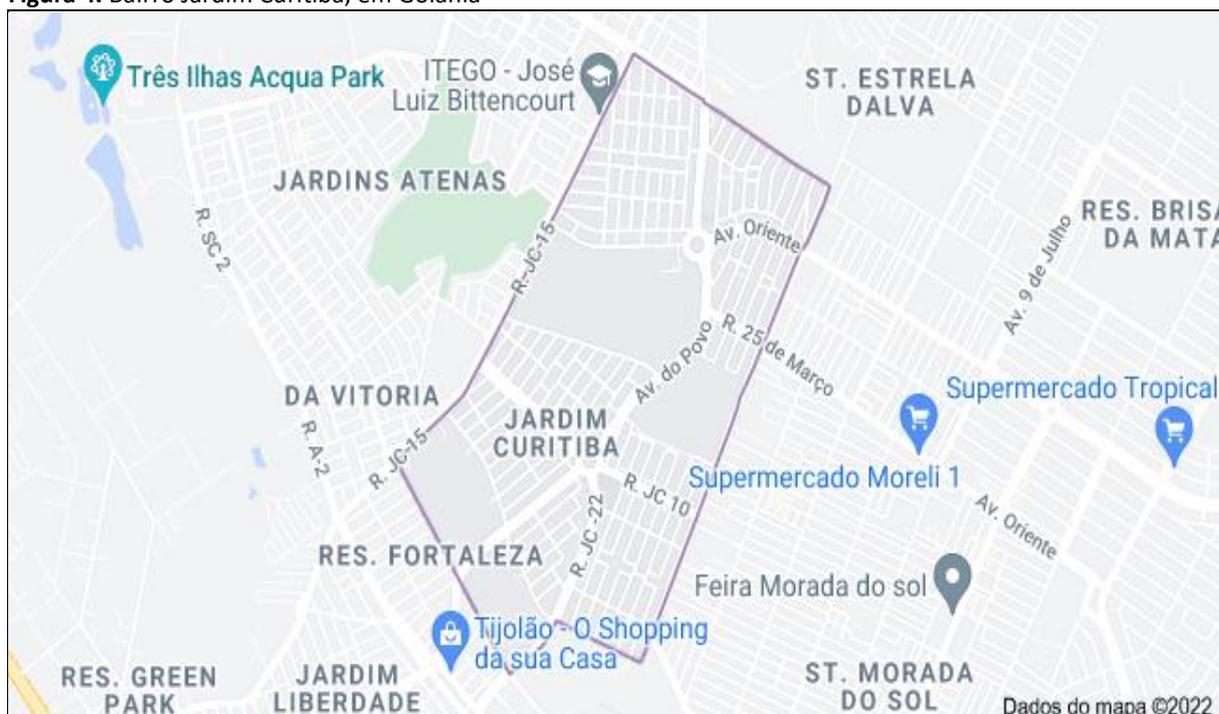
Já, em relação à divulgação, há uma junção de táticas voltadas diretamente aos moradores do bairro e, também, a própria utilização dos meios sociais para tal. Dessa forma, utilizou-se técnicas já conhecidas e que buscam atrair a população moradora do bairro, as quais voltam-se à divulgação dos produtos e promoções no rádio e veículos que atravessam a região, juntamente à cartazes e banners colocados na frente do supermercado e na avenida que o mesmo se encontra. Ainda assim, também usou-se das redes sociais, como o WhatsApp, Instagram, Facebook e Tik Tok a fim de abarcar um maior público.

Além disso, a fim de abranger um maior número de clientes, o empreendimento também oferece a possibilidade, como exposto anteriormente, do consumidor realizar

compras online, as quais exigem um valor mínimo de R\$50,00 em conjunto ao frete. Assim, mesmo o principal canal de distribuição ser por meio das vendas diretas na loja física, houve esse investimento para potencializar as formas de distribuição, onde essas compras podem ser realizadas através do celular ou pelas redes sociais que o supermercado atua, sendo essas o Instagram, o Facebook e o Tik Tok

Nesse sentido, mesmo buscando atrair uma maior quantidade de clientes através das redes sociais e por meio de entregas domiciliares, ainda assim é importante expor o público alvo desse empreendimento, sendo esse a população que atende à região do Jardim Curitiba e também moradores de bairros vizinhos. Para tal, a Figura 4 ilustra a localização do bairro.

Figura 4. Bairro Jardim Curitiba, em Goiânia



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do Google Maps.

Com isso, estima-se que Goiânia tenha uma população aproximada de 1,5 milhões de habitantes (IBGE, 2021), sendo assim a 12ª cidade mais populosa do Brasil, possuindo uma densidade demográfica de mais de 1700 habitantes/km², onde o rendimento médio do trabalhador formal é de 3,3 salários mínimos (IBGE, 2019). Dessa forma, com relação à área deste estudo, o Jardim Curitiba possui aproximadamente 3,55 km², tendo uma densidade demográfica de 4890,76 habitantes/km² (GOIÂNIA, 2012), onde a última é superior à média da cidade de Goiânia. Com isso, essa região apresenta um bom potencial para a instalação de novos empreendimentos, em que o varejo alimentar não somente seria benéfico para as lojas da região como também para a necessidade da população que mora neste espaço, isso porque, esse bairro apresenta características tanto de bairro comercial como também de residencial.

3.4 Planejamento Financeiro

De acordo com De Jesus, Carvalho e Silva (2016), muitos projetos em fase de viabilidade, por não apresentarem todos os demais esquemas complementares disponíveis, sendo esses de estrutura, entre outros, impossibilitam a elaboração de um orçamento muito detalhado. Assim, para este trabalho em especial, foi feito um levantamento de custos por

estimativas, o qual é considerado um modelo simplificado para avaliar o valor necessário para tal empreendimento.

Com isso, os investimentos iniciais são oriundos de recursos próprios e foram divididos em 4 categorias principais: despesas pré-operacionais, investimentos fixos, compra inicial das mercadorias e capital de giro. A Tabela 3 informa os valores obtidos:

Tabela 3. Posicionamento e discriminação dos investimentos em um fluxo de caixa

Investimentos/Período	0	1	2	3	4	5
Despesas pré-operacionais	R\$ 1.707,00	R\$ -				
Investimentos fixos - Máquinas, Gondolas, Mobília....	R\$ 194.499,00	R\$ -				
Compras iniciais	R\$ 80.000,00	R\$ -				
Capital de giro	R\$ 463.181,28	R\$ -				
Total	R\$ 739.387,28	R\$ -				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, compreendendo que as despesas pré-operacionais envolvem os gastos necessários para a regularização do negócio, como o pagamento de taxas para abertura da empresa, licenças e outras exigências necessárias, deve-se atentar aos custos iniciais desse empreendimento. Com isso, segundo um levantamento feito pelo Banco Mundial (2021), abrir uma empresa no Brasil requer algo em torno de 5,1% da renda anual per capita do brasileiro, a qual, levando em consideração o censo demográfico do Brasil, sugere que esses valores médios representam cerca de R\$1707.

Em seguida, para este supermercado foi considerado uma instalação física já pronta para uso, sem necessidade de reformas, ou seja, não houve investimento para adequação física do ambiente. Ademais, em relação às compras iniciais, considerou-se apenas os primeiros produtos que deveriam ser colocados à venda durante e a partir da inauguração, sendo os demais adquiridos a partir da demanda. Já, para o cálculo do capital de giro necessário, que deve ser o dobro do valor de seus custos totais de operação (ALMEIDA, 2013), haja vista os dados obtidos na Tabela 3, verifica-se que o valor básico para tal variável foi de R\$463.181,28.

Ainda assim, no que diz respeito aos investimentos fixos, foram considerados os seguintes aspectos: aquisição de móveis, utensílios e os equipamentos necessários para operacionalizar o negócio. A Tabela 4 apresenta a relação detalhada desses investimentos.

Tabela 4. Descrição de investimentos fixos

Descrição	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
FV 4 portas Gelopar[1]	2	12.990,00	25.980,00
FV 5 portas Frilux	1	14.999,00	14.999,00
FV 1 porta	2	2.999,00	5.998,00
Freezer horizontal metalfrio	3	2.999,00	8.997,00
Balcões refrigerados Turino	2	15.900,00	31.800,00
Check-out	4	1.899,00	7.596,00
Balança digital Toledo	3	3.999,00	11.997,00
Fatiadora de frios Bermar	1	7.399,00	7.399,00
Gondolas 5 níveis de 10 m	4	6.999,00	27.996,00
Bancadas para hortifruti	2	2.799,00	5.598,00

Caixa registradora não fiscal	4	2.400,00	9.600,00
Cadeiras giratórias	8	299,00	2.392,00
PDV completo	5	4.999,00	24.995,00
Mesa inox	3	999,00	2.997,00
Mesa para escritório	1	499,00	499,00
Subtotal	-	-	188.834,00
Outros (3% do subtotal)	-	-	5.665,00
Total	-	-	194.499,00

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: [1] FV = Freezer vertical.

A partir da Tabela 4, houve a descrição dos investimentos fixos realizados nesse empreendimento. Assim, dentre as variáveis que devem ser especificadas, verifica-se a existência de um “Outros”, isso ocorre seguindo as especificações de Almeida (2013), o qual recomenda usar cerca de 3% do subtotal de investimentos fixos para eventuais gastos como material de papelaria, material de limpeza e outros produtos.

Além disso, outro aspecto muito importante na análise do projeto é o levantamento dos custos, sejam os custos fixos, variáveis e o total. Com isso, os custos fixos são definidos como gastos indiretos, ou seja, aqueles que não dependem da quantidade de bens ou serviços que a empresa produz. Em contrapartida, os custos variáveis são despesas diretas, pois variam de acordo com o aumento ou diminuição da produção da empresa. Finalmente, os custos totais se referem à soma dos gastos fixos com os variáveis, em que a descrição detalhada de todos os custos do supermercado ao longo dos próximos 5 anos está exposta na Tabela 5.

Tabela 5. Posicionamento dos custos em um fluxo de caixa anual (R\$)

Período	0	1	2	3	4	5
Custos Fixos						
Aluguel	-	56.400,00	62.040,00	68.244,00	75.068,40	82.575,24
Água	-	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Energia	-	48.000,00	52.800,00	58.080,00	63.888,00	70.276,80
Telefone/Internet	-	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Gastos com funcionários	-	285.019,68	313.521,65	344.873,81	379.361,19	417.297,31
Prestação de serviços	-	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
Custos Variáveis						
Alimentos e Bebidas	-	1.545.484,20	1.700.032,62	1.870.035,88	2.057.039,47	2.262.743,42
Higiene Pessoal	-	237.766,80	261.543,48	287.697,83	316.467,61	348.114,37
Limpeza	-	237.766,80	261.543,48	287.697,83	316.467,61	348.114,37
Itens de Bazar	-	118.883,40	130.771,74	143.848,91	158.233,81	174.057,19
Alimentos para pets	-	118.883,40	130.771,74	143.848,91	158.233,81	174.057,19
Utilidades domésticas	-	18.883,40	130.771,74	143.848,91	158.233,81	174.057,19
Custo Total (Pagamentos)	-	2.779.087,68	3.056.996,45	3.362.696,09	3.698.965,70	4.068.862,27

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre os custos fixos, foram considerados os seguintes aspectos: aluguel, água, energia elétrica, telefone/internet, folha de pagamento dos funcionários e prestação de serviços terceirizados. Ademais, tendo em vista que o supermercado está enquadrado como um comércio, os principais custos variáveis considerados têm relação com a aquisição contínua de mercadorias, visando a reposição dos estoques de tempos em tempos. Assim, ao se considerar

a evolução dos custos ao longo dos 5 anos, usou-se como referência o índice inflacionário IPCA, em que, em 2021, teve a inflação acumulada no valor de 10,06% (IBGE, 2021), mas para facilitar os cálculos esse valor foi arredondado para 10% ao ano.

Em relação aos bens imobilizados, que no caso de supermercados são os seus equipamentos, os quais perdem valor ao longo do tempo (REIS, 2018) pelos mais variados motivos, como o seu desgaste pelo uso, a obsolescência do mesmo e a própria ação da natureza, há a necessidade de apresentar o tipo de depreciação utilizada nesta avaliação, sendo essa a fiscal. Nesse sentido, a depreciação fiscal visa o atendimento ao Fisco, pois segue estritamente a IN 1700/17 (BRASIL, 2017), cuja taxa para máquinas e equipamentos é de 10% ao ano.

Dessa forma, ao adotar a depreciação fiscal, utilizou-se como prazo de vida útil dos equipamentos, um tempo estimado de 10 anos, possuindo uma depreciação linear ao longo do período avaliado. Logo, o valor percentual de depreciação considerado foi de 10% ao ano, onde o cálculo de depreciação utilizou como referência a Eq. 1 e o valor total dos equipamentos obtido na Tabela 4. Assim, os valores referentes a depreciação dos equipamentos são informados na Tabela 6.

Tabela 6. Depreciação de equipamentos

Valor inicial (R\$)	Alíquota	Valor residual (R\$)	Vida útil dos equipamentos (anos)	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
194.499,00	0,1	19.449,90	10,00	17.504,91	1.458,74

Fonte: Resultados originais da pesquisa

De acordo com a Tabela 6, o valor exposto da ocorrência de depreciação mensal é de, praticamente, R\$1.500, havendo uma depreciação anual superior a R\$15.000. Com isso, os cálculos obtidos em relação à depreciação são muito importantes para os próximos passos que serão calculados, como a obtenção do custo de oportunidade de capital, dos fluxos de caixa mensal e anual, além da própria avaliação da viabilidade final do projeto.

Nesta perspectiva, um aspecto muito importante ao analisar um projeto de viabilidade econômica é a questão do custo de oportunidade de capital, que essencialmente seria uma alternativa de investimento disponível no mercado, de forma mais segura, sem correr os mesmos riscos de perda de capital que a mesma pessoa teria caso destinasse o seu capital para a abertura de um negócio. Assim, tendo em vista essas premissas, foi realizada uma simulação no site do Tesouro Direto para a aquisição de um título público indexado à taxa Selic + 0,1760%, com data de vencimento para o dia 01/03/2027 e o valor investido nesse título é equivalente ao valor inicial do empreendido que foi cálculo na Tabela 3. Com isso, a referida simulação foi realizada no dia 13/08/2022 e os resultados da mesma podem ser observados através da Tabela 7.

Tabela 7. Custo de oportunidade de capital

Valor bruto	R\$ 1.090.369,84
I.R.	-R\$ 52.647,38
Taxa da B3	-R\$ 8.425,06
Valor Líquido	R\$ 1.027.944,50
Rentabilidade Bruta (a.a.)	8,96%
Rentabilidade Líquida (a.a.)	7,55%
PGTO	R\$ 27.028,91
Juros	R\$ 9.524,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado na Tabela 7, obteve-se o valor líquido de R\$ 1.027.944,50, com a rentabilidade nominal líquida de 7,55% ao ano. Assim, esses valores são muito importantes, pois foram usados para comparar a viabilidade final do projeto, sendo a referida rentabilidade escolhida como a Taxa mínima de atratividade do futuro investimento (TMA).

Dessa forma, com relação às formas de verificar os resultados de um empreendimento, existem duas modalidades, a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) e o fluxo de caixa. Com isso, a DRE volta-se ao resultado de toda a operação que a empresa obteve em um certo período de tempo (BRUNI, 2018), já o Fluxo de Caixa Livre (FCL) está relacionado ao quanto de dinheiro de fato tem no caixa da empresa, avaliando assim a liquidez do negócio, que é a real capacidade que a empresa possui em quitar seus compromissos a curto prazo (BRUNI, 2018). Assim, para este trabalho foi definido o FCL para avaliação dos resultados, em que a Tabela 8 descreve com detalhes o fluxo de caixa livre mensal da empresa.

Tabela 8. Fluxo de Caixa Livre na base mensal (R\$)

	0	1	2	3	4	5
Investimentos	-739.387,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita bruta de vendas	-	288.303,85	317.133,14	348.846,45	383.731,09	422.104,20
(-) Tributação do Simples Nacional	-	20.123,61	22.135,89	24.349,48	26.784,43	29.462,87
Receita líquida de vendas	-	268.180,24	294.997,24	324.496,97	356.946,66	392.641,33
(-) Custo total	-	231.591,64	254.749,70	280.224,67	308.247,14	339.071,86
Lucro operacional bruto	-	36.588,60	40.247,54	44.272,29	48.699,52	53.569,47
(-) Depreciação	-	1.458,74	1.458,74	1.458,74	1.458,74	1.458,74
Lucro líquido	-	35.129,86	38.788,80	42.813,55	47.240,78	52.110,73
(+) Depreciação	-	1.458,74	1.458,74	1.458,74	1.458,74	1.458,74
Fluxo de Caixa Livre	-739.387,28	36.588,60	40.247,54	44.272,29	48.699,52	53.569,47

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em um primeiro momento, vale ressaltar que os valores referentes à tributação do Simples Nacional seguem a alíquota de arrecadação definida para essa categoria de 6,98% conforme explicado no item de Aspectos legais. Ademais, os valores referentes a Receita de Vendas e os Custos Totais sofreram os mesmos reajustes de 10% ao ano, tendo como referência o índice inflacionário IPCA (IBGE, 2021). Já, a Tabela 9 segue exatamente a mesma lógica da tabela anterior, mas nesse caso utiliza-se de uma base anual.

Tabela 9. Fluxo de Caixa Livre na base anual (R\$)

	0	1	2	3	4	5
Investimentos	739.387,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita bruta de vendas	-	3.459.634,20	3.805.597,62	4.186.157,38	4.604.773,12	5.065.250,43
(-) Tributação do Simples Nacional	-	241.482,47	265.630,71	292.193,79	321.413,16	353.554,48
Receita Líquida de vendas	-	3.218.151,73	3.539.966,91	3.893.963,60	4.283.359,96	4.711.695,95

(-) Custo Total	-	2.779.087,68	3.056.996,45	3.362.696,09	3.698.965,70	4.068.862,27
Lucro operacional bruto	-	439.064,05	482.970,46	531.267,50	584.394,25	642.833,68
(-) Depreciação	-	17.504,91	17.504,91	17.504,91	17.504,91	17.504,91
Lucro líquido	-	421.559,14	465.465,55	513.762,59	566.889,34	625.328,77
(+) Depreciação	-	17.504,91	17.504,91	17.504,91	17.504,91	17.504,91
Fluxo de Caixa Livre	-	739.387,28	439.064,05	482.970,46	531.267,50	584.394,25
						642.833,68

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das Tabelas 8 e 9, verifica-se que através do Fluxo de Caixa Livre é possível obter os 3 principais indicadores para o estudo de viabilidade econômica financeira do projeto, sendo esses o VPL, a TIR e o Payback, os quais serão tratados de forma mais aprofundada na seção seguinte.

3.5 Estudo de Viabilidade Econômico Financeira

De acordo com De Jesus, Carvalho e Silva (2016), muitos projetos em fase de viabilidade, por não apresentarem todos os demais esquemas complementares disponíveis, sendo esses de estrutura, entre outros, impossibilitam a elaboração de um orçamento muito detalhado. Assim, para este trabalho em especial, foi feito um levantamento de custos por estimativas, o qual é considerado um modelo simplificado para avaliar o valor necessário para tal empreendimento.

Com isso, para os cálculos dos indicadores de viabilidade econômica, sendo esses o VPL, a TIR e o Payback, foram consideradas as projeções de receitas em 3 cenários distintos, a saber: Otimista, Realista e Pessimista. Assim, no Otimista considerou-se um crescimento anual de receita de 15%, enquanto no cenário Realista foi estabelecido um resultado de 10% e, no Pessimista foi estimado uma projeção mais modesta de 5%. Além disso, outros trabalhos de viabilidade econômica financeira para demais supermercados, como o de Brambilla (2017), sugeriram o mesmo crescimento anual de receita nos 3 cenários apresentados. Com isso, os resultados obtidos nas projeções para esse projeto podem ser observados através da Tabela 10.

Tabela 10. Projeção de receitas em diferentes cenários (R\$)

	0	1	2	3	4	5
Otimista (15%)	-	3.632.615,91	4.177.508,30	4.804.134,54	5.524.754,72	6.353.467,93
Realista (10%)	-	3.459.634,20	3.805.597,62	4.186.157,38	4.604.773,12	5.065.250,43
Pessimista (5%)	-	3.286.652,49	3.450.985,11	3.623.534,37	3.804.711,09	3.994.946,64

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, deve-se ressaltar que a taxa mínima de atratividade a qual foi considerada nos cálculos foi igual a 7,55%, conforme exposto na Tabela 7. Ademais, a partir do exposto na Tabela 10, observa-se a falta de existência de uma projeção no ano zero, pois não há entrada de receita nesse período. Assim, com todos esses dados em mãos, e para uma melhor visualização de como se comportaria cada um dos indicadores financeiros, foi realizada a análise de cenários e sensibilidade, que está detalhada na Tabela 11.

Tabela 11. Comportamento dos indicadores financeiros em diferentes cenários

Indicador	Cenários		
	Pessimista	Realista	Otimista
VPL(R\$)	-R\$ 706.629,58	R\$ 1.396.962,35	R\$ 3.780.094,89
TIR(%)	-	60,36%	106,42%
Payback simples	-	1,68	1,23
Payback descontado	-	1,81	1,33

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através dos dados levantados na Tabela 11, percebeu-se a inviabilidade do projeto no cenário pessimista, ao utilizar um crescimento de receita anual de 5%, uma vez que o VPL do projeto foi negativo, assim como a TIR. Com isso, pelo fato do fluxo de caixa livre não ter apresentado valores positivos, não houve retorno do investimento dentro do período analisado. Já, no caso realista, sendo esse cenário mais provável, apresentou VPL positivo de R\$ 1.396.962,35 e a TIR de 60,36%, obtendo assim o retorno do investimento em até 1,81 anos pelo cálculo do Payback descontado, que já leva em consideração a TMA do projeto. Em última instância está o cenário mais otimista, tem-se um VPL ainda mais elevado, chegando a R\$ 3.780.094,89, a TIR de 106,42% e um retorno sobre o investimento descontado pela TMA que chega a 1,33 anos. Logo, pelos cenários apresentados, o projeto é viável do ponto de vista econômico através das perspectivas dos cenários realista e otimista, ocorrendo devido a TIR ser superior ao valor da taxa mínima de atratividade e o VPL ser positivo, além de apresentar o retorno do investimento em um prazo financeiramente interessante.

No trabalho de Brambilla (2017) também houve a comparação do VPL, TIR e Payback simples em 3 diferentes cenários, porém não foi considerado o Payback descontado com a Taxa mínima de atratividade do projeto, fato que talvez pode ter contribuído para a viabilidade do projeto nos 3 cenários apresentados. Assim, vale ressaltar que os valores apresentados para a criação do supermercado apresentado por Brambilla (2017) eram mais modestos em comparação com este projeto em especial, além de que os recursos eram por meio de financiamento, ao contrário deste que utilizou apenas recursos próprios.

3.6 Estratégia do Oceano Azul para o Supermercado

Nesse sentido, ao avaliar o ranking das 1500 maiores empresas do Brasil, pode-se verificar a presença de vários empreendimentos que possuem a sua principal atuação na área de varejo (ESTADÃO, 2021). A partir disso, a Tabela 12 expõe os três maiores supermercadistas do Brasil, juntamente à aspectos financeiros importantes sobre os mesmos.

Tabela 12. Os 3 maiores supermercadistas do Brasil

Empresa	Receita Líquida (R\$ MIL)	Resultado Líquido (R\$ MIL)
Atacadão	47.232.000	2.671.000
Assaí Atacadista	36.043.000	1.398.000
Pão de Açúcar	27.996.000	2.179.000

Fonte: Estadão (2021).

Em um primeiro momento, verifica-se que cada uma das 3 empresas apresentadas na Tabela 12 adotam diferentes abordagens no mercado, mas existem alguns elementos em comum que podem sim servir como um bom ponto de orientação sobre que os diferem dos demais players desse segmento, os quais estão imersos em um oceano vermelho. Dessa forma, dentre essas similaridades observa-se que: Todos esses empreendimentos são atacarejos, ou seja, sabem atender bem tanto a demanda no varejo como também no atacado; Há uma alta variedade de produtos e marcas desses mesmos produtos dentro de suas lojas; São empresas que apresentam baixas margens, mas que conseguem garantir as suas operações através de um grande volume de vendas, muito em decorrência dos preços competitivos; Possuem marcas concorrentes em seu mostruário, além da expansão do número de lojas ano a ano; Dispõem de cartões de crédito da loja com benefícios exclusivos e até linhas de empréstimos; E apresentam um alto alcance de vendas em vários canais, inclusive no digital.

Dessa forma, a fim de criar um oceano azul, Kim e Mauborgne (2019) expõem a necessidade de atender-se a seis condições básicas, as quais são chamadas, igualmente, de fronteiras para que um mercado possa ser redefinido. Com isso, a Tabela 13 apresenta tais

condições e de que forma a estratégia do oceano azul é possível ser reestruturada para se encaixar em cada uma delas.

Tabela 13. Relação do oceano azul com as fronteiras de mercado

Fronteiras	Criação de oceano azul
Setor	Bons exemplos em setores alternativos
Grupo estratégico	Atingir grupos estratégicos dentro do setor
Grupo de compradores	Redefinição do grupo de compradores
Escopo de oferta	Oferta de produtos e serviços complementares
Apelo funcional-emocional	Repensar o apelo funcional-emocional do setor
Tempo	Participação ativa no desenvolvimento de tendências externas

Fonte: Adaptado de Bras, Degenhardt, Pinto e Souza (2014).

Logo, o primeiro passo para a criação da estratégia do oceano azul começa em pensar como reconstruir os limites pré-estabelecidos do mercado, onde o objetivo é, de fato, se diferenciar da concorrência, de forma que ela se torne irrelevante. Assim, de acordo com Kim e Mauborgne (2019), são apresentadas duas ferramentas importantes a fim de diferenciar um empreendimento no mercado, sendo essas a matriz de avaliação de valor e as curvas de valor. Nesse sentido, com relação ao primeiro objeto exposto anteriormente, o mesmo consiste em quatro ações (Eliminar, Elevar, Reduzir e Criar), em que a Tabela 14 apresenta uma matriz de avaliação de valor para o mercado.

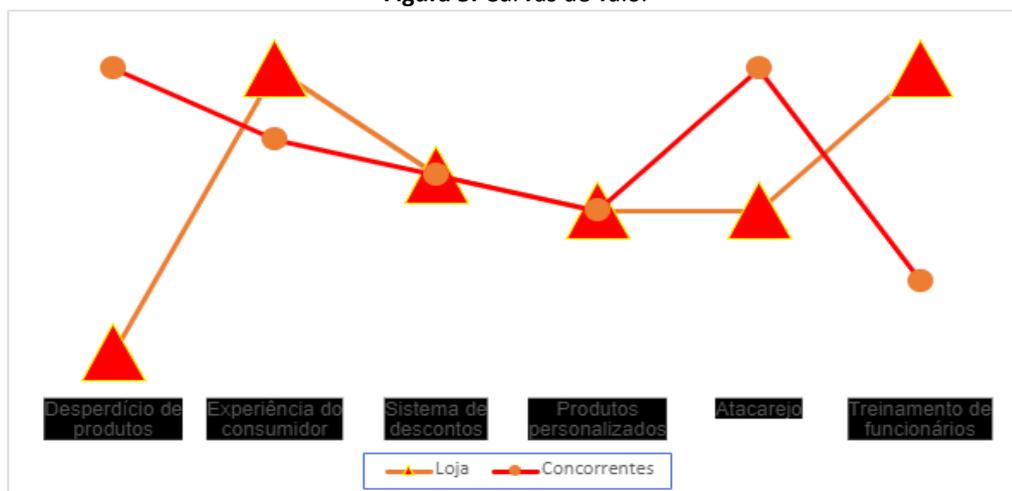
Tabela 14. Matriz de avaliação de valor para o supermercado

Eliminar	Elevar	Reduzir	Criar
Desperdícios de produtos perecíveis	Treinamento de funcionários	Tempo de espera nas filas dos caixas	Sistema de descontos para clientes fiéis
	Satisfação dos clientes - NPS	Rotatividade de funcionários	Planos diferenciados para aquisição de cartões
Atacarejo para produtos de alta demanda	Experiência dentro da loja	Devoluções	Produtos personalizados
		Reclamações	Empréstimos para os clientes com cartões da loja

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2019).

A partir da matriz de avaliação de valor, obtiveram-se 13 ações ao todo, mas como o foco é um aspecto muito importante dentro da estratégia do Oceano Azul, seis dessas ações foram consideradas como as mais essenciais: o desperdício de produtos, a experiência do consumidor, os sistemas de descontos os produtos personalizados, o atacarejo e o treinamento de funcionários. Dessa forma, em uma escala de 0 a 10 foi realizada uma comparação desses atributos com as três maiores empresas do segmento mercadista no Brasil, as quais foram citadas anteriormente. Assim, através da Figura 5 tem-se as curvas de valor para este projeto.

Figura 5. Curvas de valor



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2019)

Em relação a cada uma das seis ações expostas anteriormente, deve-se tomar medidas que busquem tratar de forma separada cada estratégia. Assim, sobre o desperdício de produtos, há a recomendação de evitar comprar produtos que estejam próximos do vencimento da sua validade, mesmo que estes estejam em promoção pelo fornecedor. Contudo, quando os produtos estão perto da sua data limite de consumo, podem ser realizadas promoções ou doações para funcionários, clientes ou instituições de caridade. Ainda assim, caso esses produtos tenham passado do seu prazo, eles ainda podem ser utilizados para a produção de adubo, o qual seria tratado por uma empresa terceirizada que cuidaria da sua destinação.

Em seguida, no que diz respeito ao atributo experiência do consumidor, busca-se fornecer ao consumidor a melhor experiência possível, sendo um grande fator de fidelização do mesmo, por ser mais barato fidelizar um a captar novos clientes. Para tal, deve-se investir na sinalização externa e interna da loja, dispendo de músicas no interior para diferentes dias e seus períodos e, também, realizar um atendimento cronometrado das filas, para não haver demoras na finalização das compras.

Já, em relação ao treinamento de funcionários, podem ser priorizados aspectos que visem complementar características que contribuam para potencializar os atributos anteriores de desperdício de produtos e experiência do consumidor. Assim, tais questões voltam-se ao conhecimento sobre a disposição e a utilidade dos produtos da loja, a velocidade no atendimento aos clientes na fila dos caixas e a própria identificação diária de todos os produtos próximos da data de validade. Com isso, essas três ações obtiveram um foco maior neste trabalho tendo em vista os achados Kim e Mauborgne (2019) e, igualmente, por conta das curvas de valor obtidas na Figura 5, em que percebe-se que os aspectos onde o supermercado pode se destacar mais em relação à concorrência estão na Experiência do consumidor e no Treinamento de funcionários.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que o empreendimento é viável do ponto de vista econômico, pois os parâmetros de viabilidade econômica utilizados, a saber a TIR (Taxa Interna de Retorno) e o VPL (Valor Presente Líquido) demonstraram resultados satisfatórios nos cenários realista e otimista, onde a inviabilidade do projeto somente se sucederia no caso pessimista, em que há um crescimento de receita de 5% ao ano. Ainda

assim, deve-se destacar a possibilidade de ocorrer eventuais mudanças no ambiente interno e externo do mercado, por isso é importante observar a revisão periódica deste plano de negócios.

Para trabalhos futuros, podem ser realizados acompanhamentos anuais, para comparar se os resultados apresentados estão próximos das estimativas levantadas nesse trabalho. Outras sugestões, também envolveriam a inclusão de pesquisas de mercado para entender eventuais mudanças no comportamento do consumidor ao longo do tempo na região, além da realização de análise mais ampla dos concorrentes presentes na região de atuação e, até mesmo, a inclusão de eventuais financiamentos ou empréstimos para alavancar o empreendimento no futuro.

Finalmente, foram apresentadas, igualmente, as medidas para inserir o supermercado na estratégia do oceano azul, visando assim sua diferenciação em relação aos concorrentes a fim de potencializar seus resultados futuros. Portanto, a matriz de avaliação de valor, como as curvas de valor também podem ser reajustadas ano a ano, na revisão do planejamento estratégico da empresa, buscando contribuir para a melhor análise desse e demais empreendimentos que visem se destacar dos demais negócios presentes no mercado atual.

REFERÊNCIAS

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking ABRAS 2021**. Disponível em: <<https://www.abras.com.br/edicoes-anteriores/Main.php?MagNo=270#page/1>>. Acesso em: 26 de Setembro de 2021.

ALMEIDA, A. **Plano de negócios: Mercearia Casa Ilca**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda, p. 46. 2013.

ASSAF NETO, A. **Matemática Financeira e Suas Aplicações**. 13ed. Atlas: São Paulo, SP, 2016.

BANCO MUNDIAL. Doing Business Subnacional Brasil 2021. **Subnational doing business, 2021**. Disponível em: <https://subnational.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational/DB2021_SNDB_Brazil_Full-report_Portuguese.pdf>. Acesso em 15 de Fevereiro de 2022.

BRAMBILLA, L. **Plano de negócio: Supermercado de vizinhança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhoça, p. 59. 2017.

BRAS, R.; DEGENHARDT, V.; PINTO, M.; SOUZA, L. A Estratégia do oceano azul aplicada ao mercado de contact centers. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 3. **Anais... SIGP, 2014**.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1700**, de 14 de Março de 2017. Dispõe sobre a determinação e o pagamento do imposto sobre a renda e da contribuição social sobre o lucro líquido das pessoas jurídicas. Brasília, DF: Diário da União, 2017. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=81268.pdf>>. Acesso em 20 de Março de 2022.

BRASIL. **Lei complementar nº 123**, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Diário da União, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 11 de Janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei nº 13149**, de 21 de Julho de 2015. Altera as Leis nºs 11.482, de 31 de maio de 2007, para dispor sobre os valores da tabela mensal do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física. Brasília, DF: Diário da União, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13149.htm>. Acesso em: 04 de Fevereiro de 2022.

BRASIL. **Lei nº 1535**, de 15 de Abril de 1977. Altera o Capítulo IV do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo a Férias. Brasília, DF: Diário da União, 1977. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1535.htm>. Acesso em: 02 de Agosto de 2022.

BRASIL. **Lei nº 7418**, de 16 de Dezembro de 1985. Institui o Vale-Transporte e dá outras providências. Brasília, DF: Diário da União, 1985. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7418.htm>. Acesso em: 02 de Agosto de 2022.

BRASIL. **Lei nº 8036**, de 11 de Maio de 1990. Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário da União, 1990. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8036consol.htm>. Acesso em: 02 de Fevereiro de 2022.

BRASIL. **Lei nº 8860**, de 24 de Março de 1994. Acrescenta dispositivos à Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Diário da União, 1994. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8036consol.htm>. Acesso em: 02 de Agosto de 2022.

BRASIL. **Portaria MTP/ME nº 12**, de 17 de Janeiro de 2022. Dispõe sobre o reajuste dos benefícios pagos pelo INSS e demais valores constantes do RPS. Brasília, DF: Diário da União, 2022. Disponível em: <<https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-interministerial-mtp/me-n-12-de-17-de-janeiro-de-2022-375006998>>. Acesso em: 01 de Fevereiro de 2022.

BRUNI, A. L. **Avaliação de investimento**. 3 ed. Atlas: São Paulo, 2018.

DE JESUS, A.; CARVALHO, P.; SILVA, M. A importância da análise de viabilidade econômica para a implantação de um empreendimento imobiliário. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. **Anais... ELAIC**, 20., 2016, Paraíba.

DE OLIVEIRA, P. M.; SOARES, J. M. V. O impacto financeiro no setor supermercadista na pandemia da covid-19. **Revista Conhecimento Contábil**, v.13, n.2, p.35-49, 2022.

DIAS, H. **Guia para abertura de empresas**. 2010. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29616/000768733.pdf>>. Acesso em: 05 de Janeiro de 2022.

ESTADÃO. Ranking 1500. **EmpresasMais**, 2021. Disponível em: <<https://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais/ranking-1500.pdf>>. Acesso em 11 de Maio de 2022.

FERREIRA JÚNIOR, R. R.; RITA, L. P. S. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. **Cadernos De Prospecção**, v.13, n.2, p.459-476, 2020.

GOIÂNIA. População de Goiânia por região. **Prefeitura de Goiânia**, 2012. Disponível em: <<https://www.goiania.go.gov.br/shtml/seplam/anuario2012/arquivos%20anuario/3%20DEMOGRAFIA/3.1%20Popula%C3%A7%C3%A3o/3.1.22%20Popula%C3%A7%C3%A3o%20de%20Goi%C3%A2nia%20por%20regi%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 26 de Setembro de 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas do cadastro central de empresas. **IBGE**, 2019. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101833.pdf>>. Acesso em: 26 de Setembro de 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estimativas da população brasileira residente nos municípios brasileiros com data de referência em 1º de Julho de 2021. **IBGE**, 2021. Disponível em: <https://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2021/estimativa_dou_2021.pdf>. Acesso em: 26 de Setembro de 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Indicadores. **IBGE**, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2121/cnt_2021_1tri.pdf>. Acesso em: 26 de Setembro de 2021.

- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. 2ª ed. Sextante: Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2019.
- MATTEI, L; HEINEN, V. L. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 40, n. 4, p. 647-668, 2020.
- REIS, T. Ativo imobilizado: você sabe como identificá-lo? **Suno**, 2018. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/ativo-imobilizado/>>. Acesso em: 22/10/2023.
- SOARES, J. P.; KOBBS, L. P. **O varejo supermercadista e as mudanças no comportamento dos clientes brasileiros diante da pandemia do covid-19**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2022.
- VITORIO, L.; BARDEN, D. Supermercado “Novo conceito”. **Anap**, 2017. Disponível em: <<https://www.eventoanap.org.br/data/inscricoes/3578/form195811734.pdf>>. Acesso em: 08 de Janeiro de 2022.