

A saga de um microempresário

João Humberto de Azevedo

*"É muito melhor arriscar
tentando alcançar um triunfo,
mesmo expondo-se à derrota,
do que formar fila com
aqueles pobres de espírito
que não gozam muito nem
sofrem muito, porque vivem
naquela penumbra cinzenta
que não conhece nem a
vitória nem a derrota".*

Theodore Roosevelt



CONSELHO FEDERAL DE
ADMINISTRAÇÃO

A saga de um microempresário

João Humberto de Azevedo



Brasília, 2009



2009, Conselho Federal de Administração (CFA)

É proibido a duplicação ou reprodução deste volume, ou de parte do mesmo, por quaisquer meios, sem autorização expressa do CFA.

Endereço para contato:

Conselho Federal de Administração (CFA)

SAUS, Quadra 1, Bloco L, Edifício CFA

70070-932 Brasília (DF)

1º Edição (2009) 5.000 exemplares

Produção editorial:

Via Brasília

Supervisão:

Renata Costa Ferreira

Revisão de texto:

Guido Heleno

Fotografia:

Jorge Alex e ANI fotos

Modelos:

MGICECI Models

Impressão:

Arte Impressa Editora Gráfica Ltda.

AZEVEDO, João Humberto

A saga de um microempresário. / João Humberto Azevedo. --
Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

176 p.

1- Administração. 2-Microempresa. I- Título. II- Conselho Federal de
Adminsitração.

CDU 334.764.5

*Aos Conselheiros Federais Efetivos
e em especial aos membros do Conselho
Editorial da RBA, ambos do biênio 2007/2008,
que contribuíram para a elaboração deste
valioso livro.*

Conselho Federal de Administração

Sumário

Agradecimentos	9
Prefácio	11
Apresentação	14
Capítulo 1 – Como tudo começou	17
Texto complementar	
Cenário empresarial brasileiro	30
Capítulo 2 – A idéia do negócio	35
Texto complementar	
Decálogo do empreendedor	51
Capítulo 3 – Organizando o minimercado	55
Texto complementar	
Auto-serviço: a evolução do varejo	73
Capítulo 4 – Inaugurando o Minimercado Big Ben ..	77
Texto complementar	
Supermercados de vizinhança	96
Capítulo 5 – A arte de comprar	101
Texto complementar	
Centrais de compras: uma estratégia competitiva	119
Capítulo 6 – Formação do preço de venda	125
Texto complementar	
Encargos têm peso de 30% sobre o faturamento	148
Capítulo 7 – Gerência comercial	151
Texto complementar	
Identificação das oportunidades	172

Agradecimentos



A saga dos irmãos Santana foi baseada em histórias verdadeiras de empresários e empreendedores de estabelecimentos de pequeno porte, que encontrei em convívio direto por ocasião de consultorias empresariais, ao ministrar treinamentos gerenciais, na elaboração de manuais e artigos para publicações especializadas – principalmente para a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, de cuja criação e desenvolvimento orgulho-me de ter participado – e, mais recentemente, como editor da Revista Brasileira de Administração (RBA), e autor da série A saga de um microempresário – publicada em capítulos pela mesma revista – e que deu origem a este livro.

Desde essa época, pude contar com a cooperação do especialista em comunicação educacional, o jornalista Guido Heleno, que vem se envolvendo com a adequação de linguagem deste livro, investindo neste trabalho técnica e vontade no mesmo grau que a condição de autor me requereu.

Aos Administradores Roberto Carvalho Cardoso, presidente do CFA, Valter Luiz de Lemos, diretor da Câmara de Desenvolvimento Institucional e Roberto Marcondes Filinto da Silva, Coordenador do Conselho Editorial da RBA, meus sinceros agradecimentos, por acreditarem na proposta de publicar em capítulos A saga de um microempresário e, posteriormente, incentivarem a transformação da série em livro.



Gostaria de expressar minha apreciação a Renata Costa Ferreira, coordenadora técnica da Câmara de Desenvolvimento Institucional do CFA, pela inestimável ajuda, estímulo e apoio para que este livro se tornasse realidade.

Sou grato também à pequena, mas competente e animada equipe de trabalho da Via Brasília – empresa responsável pelo projeto gráfico e produção editorial do livro – formada por Alex Amorim, Carlos DTarso, Esmeraldino Silva e Daniela, constante fonte de encorajamento.

Este livro não teria sido escrito sem o apoio de minha querida esposa Edite Maria Rukat de Azevedo, que me acompanha há 38 anos, e de meus diletos filhos Roger Rukat de Azevedo e Karen Rukat de Azevedo, que me deram netos maravilhosos e sempre estiveram do meu lado.

João Humberto de Azevedo

Prefácio

eter Drucker, um dos mais renomados cientistas da Administração, afirmava, meio brincalhão, que perde tempo quem procura traçar um perfil-padrão do empresário: "Alguns empresários são excêntricos, outros são conformistas doentios. Alguns são gordos, outros são magros. Alguns são tensos, outros relaxados. Alguns bebem muito, outros são abstêmios. Alguns são homens extremamente charmosos e entusiasmados, outros possuem uma personalidade mais fria que a de um peixe congelado".

Polêmicas à parte, a verdade é que em qualquer ramo – na indústria, no setor de prestação de serviços, na agroindústria e, principalmente, no comércio varejista – há campo de ação para quem quer começar no mundo dos negócios e se tornar parte dessa grande força geradora de riquezas.

Foi o que aconteceu com Carlos Santana – o herói personagem d' A saga de um microempresário – que, depois de ser demitido do emprego, decidiu abandonar as queixas, reclamações e resolveu enfrentar o desafio de montar seu próprio negócio, um sonho antigo, sempre adiado, sob a justificativa de que continuar num emprego era confortável e seguro.

Apesar de fictícia, a saga de Carlos Santana foi baseada em histórias verdadeiras de empresários e empreendedores de estabelecimentos de pequeno porte, que o autor deste livro João Humberto de Azevedo, encontrou em convívio direto, por ocasião de consultorias empresariais, ao ministrar treinamentos gerenciais, na elaboração de manuais e artigos para publicações



especializadas – principalmente para a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, de cuja criação e desenvolvimento participou – e, mais recentemente, como editor da Revista Brasileira de Administração (RBA), e autor da série A saga de um microempresário – publicada em capítulos pela mesma revista – e que deu origem a este livro.

Quando convidado para prefaciar o livro, pelo João Humberto, a primeira lembrança que me veio foi um comentário de um leitor da revista, sobre a denominação “microempresário”. Na opinião dele, deveria ser “empresário da microempresa”, idéia com a qual também comungo, assim como o próprio SEBRAE. Membro fundador, em junho de 1984, da Associação das Microempresas de Mato Grosso do Sul (AMEMS), também entendo que o termo “diminui” o status do empresário. Mas o livro já estava “batizado”, e confesso que a mim, causa mais impacto da forma como está.

As pessoas que sonham em abrir um negócio próprio ficam imaginando como e por que empreendedores de sucesso chegam lá. Parte dos que ainda não se arriscaram acha que a primeira condição é ter capital, sem o qual nada daria certo.

É claro que sem dinheiro não dá para concretizar sonhos, mas algumas pesquisas sobre empresários bem-sucedidos mostraram que certas características pessoais são fundamentais e até mais importantes do que ter apenas condições financeiras. Essas características desenharam o perfil do empreendedor – alguém com garra, vontade de vencer e realmente disposto a provar que suas idéias de negócio têm futuro e gerarão lucros.

A Saga de um microempresário, portanto, é um misto de itinerário e de breviário do empreendedor, apoiado na experiência da qual o autor teve a sorte de participar, com longa quilometragem de exposição aos vários problemas enfrentados por potenciais empreendedores e pequenos empresários, não só na concepção e na montagem de um negócio, como na sua consolidação e segura ampliação.

Com esta obra objetiva-se subsidiar àquele que deseja montar um estabelecimento comercial, bem como aportar infor-

mações úteis e pontos de reflexão para aqueles que já se estabeleceram e que, agora, pretendem expandir ou diversificar seus negócios. Deve servir, também, a professores e estudantes dos cursos de Administração – principalmente em relação a matérias focadas no empreendedorismo – como base para pesquisas e estudos de caso.

O administrador João Humberto de Azevedo teve a preocupação, nesta obra, de empregar linguagem simples, próxima ao coloquial, considerando-se que empreendedores de pequeno porte, geralmente, têm dificuldade para dedicar sua atenção à resolução de problemas complexos e buscam comunicações mais diretas e objetivas relacionadas à sua vida diária. Do mesmo modo, os conceitos e fórmulas matemáticas foram simplificados e dosados para tornarem-se instrumentos de fácil operação pelo leitor.

Então, que não se busque um maior rigor científico na teoria posta no livro em questão, pois não é à ciência que ele deve servir.

Adm. Roberto Marcondes Filinto da Silva

*Coordenador do Conselho Editorial da
Revista Brasileira de Administração (RBA)*

Apresentação

E inegável a repercussão das técnicas administrativas na vida de uma nação...

Ao reunir em publicação os passos necessários para a criação de uma empresa, é importante que se destaque o valor do conhecimento da ciência da Administração para que a mesma tenha uma vida longa. Entre as razões da execução desse trabalho, está a necessidade de despertar nos jovens e empreendedores a consciência de que não basta ter uma boa idéia para criar uma empresa, mas é preciso fundamentá-la em métodos e técnicas existentes para implantá-la e desenvolvê-la.

A edição dessa obra se marca pela praticidade e faz dela uma especial referência para todos aqueles que buscam um espaço na sociedade, incentivando a competência empreendedora e o desejo de tentar realizar algo, planejando desde o início a implementação de um novo negócio. O livro que ora é lançado é resultado de um desafio aceito pelo Conselho Editorial da Revista Brasileira de Administração (RBA), ao se dispor a publicar um case de Administração em formato de capítulos. A história, embora fictícia, apóia-se em fatos reais que retratam o itinerário de um candidato a microempresário. O enfoque da publicação fica por conta da concepção e administração de um minimercado, detalhando desde o processo inicial, incluindo o planejamento, o registro formal do negócio junto aos órgãos competentes e reservando uma atenção especial para as atividades cotidianas de um empreendimento como plano de marketing, gerência, finanças, estoques, compras e vendas.

Esse livro nasceu a partir de reportagens publicadas em forma de capítulos na RBA, entre as edições de janeiro de 2007 (nº 59) até outubro de 2008 (nº 66) de autoria do Administrador João Humberto de Azevedo.

Assim, *A saga de um microempresário* mostra-se como um valioso guia de gestão de uma empresa, servindo de instrumento importante para orientar os que pretendem montar seu próprio negócio e também ajudar aqueles que estão estabelecidos e pensam em ampliar ou diversificar o empreendimento.

A linguagem empregada é simples, direta e acessível a um grande público de maneira a incentivar a livre empresa e servir como um roteiro básico que esclarece dúvidas e indica caminhos a serem seguidos na busca da qualidade, praticidade e bom atendimento.

O Sistema CFA/CRA, que tem por finalidade defender a profissão de Administrador e valorizar os empreendedores, espera que essa obra sirva de estímulo aos candidatos a empresários interessados em superar as dificuldades, iniciar seu próprio negócio e colaborar, plenamente, para o desenvolvimento do país.

Por isso, é com muita alegria que apresentamos o livro *A saga de um microempresário*, não apenas por se tratar de um excelente guia para quantos busquem o empreendedorismo, mas especialmente por ser ele uma espécie de “filho” do Sistema CFA/CRA – Conselhos Federal e Regionais de Administração.

Boa leitura!

Adm. Roberto Carvalho Cardoso
Presidente do CFA

Adm. Valter Luiz de Lemos
*Diretor da Câmara de Desenvolvimento
Institucional do CFA*



Capítulo

1



Como tudo começou

Como tudo começou

Depois de ser demitido do emprego, Carlos Santana, recém-formado em Administração resolve enfrentar o desafio de montar um negócio próprio



Carlos tinha tudo para fazer um balanço negativo de 2006. Naquele ano, recém-formado em Administração e com cinco anos de experiência em uma indústria de produtos agropecuários de sua cidade, Carlos Santana foi atingido pela reforma estrutural da empresa e ficou desempregado. Por causa da demissão ele teve que adiar seus planos de casamento com Mariana e, aos 24 anos, descobriu que a principal alternativa profissional seria voltar a procurar emprego, um novo patrão. Decidido a continuar morando no interior, ele optou por uma virada em sua vida. De nada adiantariam queixas e reclamações. Por isso resolveu enfrentar o desafio de montar seu próprio negócio, um sonho antigo e sempre adiado, porque continuar num emprego era “confortável” e “seguro”.

Com as economias de alguns anos de poupança e o dinheiro da indenização que recebeu ao ser demitido, Carlos viu que dispunha de uma quantia razoável. Era possível aplicar esse dinheiro na iniciativa privada, mais especificamente no comércio, uma atividade que sempre considerou atraente. Começou a ficar otimista, o ano de 2006 não tinha sido tão ruim assim. Ele percebeu que aquele era o momento certo, a oportunidade que esperava para montar uma empresa.

Ele sempre sonhara com um negócio próprio, poderia agora desenvolver sua capacidade empreendedora, aplicar o seu co-



nhecimento profissional adquirido na faculdade e no dia-a-dia de seu trabalho. Entusiasmou-se com a perspectiva de correr seus próprios riscos, enxergar e aproveitar as oportunidades que o mercado pudesse oferecer, tomar suas próprias decisões, tornar-se independente, exercer sua capacidade de liderança e, quem sabe, multiplicar o dinheiro investido.

Para colocar sua idéia em prática, Carlos, antes de tudo, começou definindo a atividade comercial que pretendia explorar. Ele sabia que as atividades comerciais, que representam o setor terciário da economia, são compostas de centenas de negócios diferentes, e teria que escolher uma dessas alternativas. A dúvida se instalou no administrador. Farmácia, armário, loja de calçados, de material de construção, de informática, loja de tecidos ou de material esportivo... Qual seria o melhor negócio? Como seu desejo era estabelecer-se na cidade em que morava e o mais próximo possível de sua casa, ou seja, o tipo de comércio que serviria melhor aos moradores da região e que estivesse em sintonia com os novos tempos.

Contou a decisão para a noiva.

– Mariana, vou pesquisar que atividades comerciais estão faltando aqui no bairro. Só assim vou ter uma indicação do ramo de negócio com mais chances de dar certo por aqui.

– Pode contar comigo nessa pesquisa. Vou sondar também meus vizinhos, parentes... E conte também com meu faro feminino.

Carlos percebeu que o entusiasmo da noiva o animava ainda mais. Os dois pretendiam se casar e continuar morando no mesmo bairro da pequena e próspera cidade de 150 mil habitantes, onde tinham nascido e sempre viveram.

Foi uma semana dedicada à pesquisa. Carlos observou, atento, os estabelecimentos existentes. Anotou quantos deles existiam e avaliou se atendiam às necessidades dos moradores. Considerou-se satisfeito com o resultado que encontrou.

Em seu trabalho na indústria Carlos esteve, de alguma forma, ligado à questão da produção de alimentos. Foi jus-

tamente este setor que mais chamou a sua atenção ao percorrer o bairro.

– Há falta de açougues, quitandas e mercearias, apesar de nosso bairro ser residencial – contou Carlos à sua noiva.

– Isso mesmo. Muitos se queixam que têm que andar muito para chegar ao supermercado mais próximo e que não fica tão próximo assim, comentou Mariana.

Os dois conversaram muito sobre o assunto, trocando idéias, levantando hipóteses, para decidir pelo tipo de comércio que serviria melhor aos moradores daquela região e, ao mesmo tempo, reunisse maiores condições de sucesso. Ao final daquela conversa, a decisão tomada: iria abrir um minimercado.

E Carlos, eufórico, detalhou a decisão para a noiva:

– Olha, não vai ser um estabelecimento qualquer, uma venda de “secos e molhados”, mas um auto-serviço, muito bem planejado, com uma estrutura de comercialização de gêneros de primeira necessidade, materiais de limpeza do lar, artigos de higiene pessoal.

Mariana, contagiada pelo entusiasmo do noivo, arrematou:

– Ou seja, um minimercado com a cara de nosso bairro, do jeito que todos esperam, que atenda às expectativas da população que mora nessas redondezas, certo?

Carlos abraçou a noiva, concordando com ela. Ele estava satisfeito e confiante. O primeiro passo importante para um negócio dar certo, a pesquisa e a decisão pelo melhor e mais adequado empreendimento, era agora etapa vencida.

Pesquisando o mercado

A decisão de montar um minimercado já estava tomada. Agora, Carlos Santana precisava saber mais sobre o negócio que escolhera. Então se lembrou do professor Aníbal, seu orientador na monografia de conclusão do curso de Ad-

ministração, além de ser um grande entusiasta do empreendedorismo.

Na primeira conversa com o professor, Carlos informou que estava decidido a montar um minimercado.

– O primeiro e principal passo no planejamento de uma empresa varejista de alimentos, ou minimercado, como você bem disse, é identificar o seu consumidor. Afinal, ele é a razão de ser do seu negócio. De modo geral, onde houver concentração de pessoas, existem consumidores em potencial para este tipo de estabelecimento, por comercializarem gêneros de primeira necessidade, consumidos por todas as camadas da população. Mas cada tipo de clientela tem seus valores específicos, preferências e necessidades diferenciadas. E tudo isso deve ser considerado pelo empreendedor para atender adequadamente sua freguesia – explicou o professor Aníbal.

– O que preciso fazer para conhecer esses consumidores? – quis saber Carlos.

– Uma pesquisa de mercado pode lhe ajudar a conhecer seus futuros consumidores – respondeu prontamente o professor.

– Mas, uma pesquisa de mercado é muito complicada e deve custar muito dinheiro – ponderou Carlos.

– Nem sempre. Existem pesquisas simples e baratas, principalmente para o seu caso. Mas, atenção! Elas devem ser conduzidas por um técnico especializado – advertiu.

Carlos despediu-se e foi para casa com a certeza de que precisava encontrar um profissional de pesquisa. Lembrou do Jorge, um ex-colega de faculdade que se especializara em estatística. Ele, certamente, poderia lhe orientar.

Jorge demonstrou que entendia do assunto. Foi logo explicando para Carlos que um minimercado comercializa uma gama muito grande de produtos de necessidade premente, a partir de gêneros alimentícios, mas que têm valores diferentes para consumidores diferentes.

Conhecendo o consumidor ▼

Seu ex-colega continuou explicando que o conhecimento desses consumidores – sua faixa etária, sua classe econômica, seus hábitos de consumo, entre outros dados – vai, portanto, ajudar a definir desde o ponto comercial até a formação do estoque, passando pela organização da loja, estratégias de venda e pela seleção de pessoal. Ele explicou ainda que a pesquisa de mercado seria uma tarefa relativamente simples e não custaria muito, principalmente se fosse feita por amostragem e se concentrasse no bairro onde seria instalado o empreendimento. Depois, apresentou para o futuro empresário as características de um estabelecimento varejista de gêneros de primeira necessidade mais valorizados pelos consumidores:

- **Valores de conveniência** – Agregam os aspectos ligados à economia de tempo e esforço para o consumidor. Os atributos mais importantes ligados a esses valores são: a localização da loja em relação às residências, o acesso fácil – tanto para quem mora nas imediações como para quem está de passagem – e a proximidade de outras lojas.
- **Valores das mercadorias** – Envolvem os aspectos relacionados a preços, qualidade e variedade dos produtos, de acordo com o poder aquisitivo e os hábitos de consumo da clientela alvo.
- **Valores do comportamento comercial** – Envolvem o relacionamento entre o pessoal da loja, os traços materiais e estéticos do estabelecimento – fachada, decoração, leiaute etc., o comportamento ético empresarial e os métodos de venda do estabelecimento.

– Depois desta breve introdução, gostaria de complementar a explanação informando que



▼ Carlos e o estatístico discutem a proposta de pesquisa

existem quatro métodos mais utilizados na pesquisa: entrevista, inquérito, observação e questionário – observou Jorge.

– O que vem a ser cada um destes métodos?

Em linhas gerais Jorge explicou para Carlos o significado de cada um dos métodos enumerados.

Entrevista – Consiste na abordagem, por entrevistador, da pessoa a ser pesquisada. Seguindo um roteiro especialmente elaborado para esse fim, o pesquisador conduz a entrevista com o propósito de obter do entrevistado informações detalhadas sobre o assunto que está sendo pesquisado.

Inquérito – Caracterizado por perguntas orais simples e objetivas ao pesquisado, de modo a obter respostas orais também simples e objetivas.

Observação – Nesse método, um pesquisador observa e anota o comportamento das pessoas pesquisadas em determinado local. Com isso, a pessoa que está sendo observada não percebe que está sendo pesquisada. Simples e barata, a pesquisa pela observação é um método eficaz para obtenção de informações sobre um problema ou resposta a uma dúvida que a empresa tenha.

Questionário – Consiste em pesquisar a opinião de pessoas por meio de questionário escrito a ser respondido, também por escrito, pela própria pessoa pesquisada. Também não é um método oneroso, especialmente porque pode dispensar a figura do entrevistador, já que os questionários podem ser entregues no próprio estabelecimento ou enviados pelos Correios.

– Bem Carlos! Nossa pesquisa pretende conhecer a opinião sobre os hábitos dos potenciais consumidores em minimercados. O método que utilizaremos na pesquisa será a entrevista, a partir de um roteiro especialmente elaborado para esse fim, completou o estatístico.

Satisfeito com as explicações preliminares do amigo Jorge e com o custo do serviço, Carlos contratou seus serviços para tocar a pesquisa.

Algum tempo depois, Jorge apresentou o roteiro para aprovação de Carlos.

Roteiro da pesquisa

Nome: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

1. Qual a sua faixa etária?

Menos de 18 anos ☐ Entre 18 a 30 anos ☐
Entre 31 a 45 anos ☐ Mais de 45 anos ☐

2. Quem, normalmente, faz as compras da casa?

Mulher ☐ Homem ☐

3. Qual a faixa de renda familiar mensal?

Menos de 3 salários mínimos ☐ Entre 3 a 8 salários mínimos
Entre 9 a 15 salários mínimos ☐ Acima de 15 salários mínimos

4. Sua família é constituída de quantas pessoas?

Uma ☐ Duas ☐ Três ☐ Quatro ☐ Mais de quatro ☐

5. Qual a periodicidade em que faz compras em supermercados?

Mensal ☐ Quinzenal ☐ Semanal ☐ Diária ☐

6. Onde costuma comprar em supermercado?

Aqui no bairro ☐ Fora do bairro ☐ Em qualquer lugar ☐

7. Você gostaria de usar o serviço de entrega em domicílio?

Sim ☐ Não ☐

8. Como paga suas compras em supermercados?

Dinheiro em espécie ☐ Cartão de crédito ☐ Cheque ☐ Tiquete alimentação ☐

9. Em que período você prefere fazer compras?

Manhã ☐ Tarde ☐ Noite ☐

10. O que mais lhe estimula comprar em supermercado?

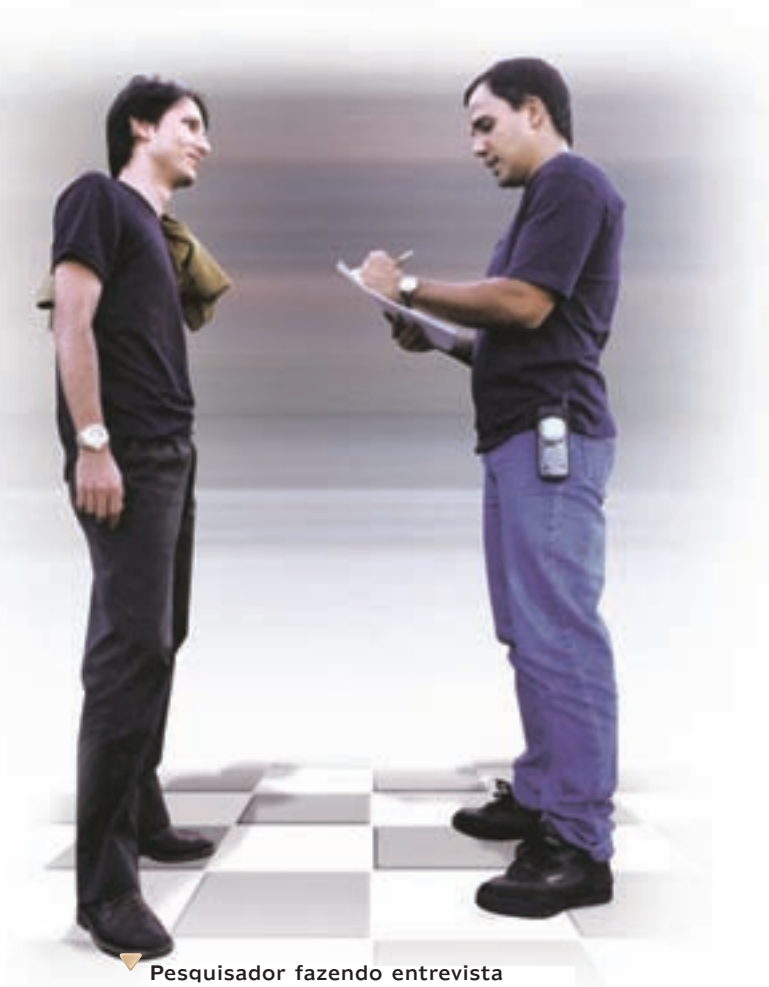
(Dê nota de um a cinco de acordo com a importância de cada uma das opções)

Preço ☐ Prazo ☐ Qualidade ☐ Atendimento ☐
Variedade ☐ Proximidade ☐

11. Você acha que nosso bairro precisa de um minimercado?

Sim ☐ Não ☐

- Você pode acrescentar neste questionário outras questões que sejam de seu interesse específico, como, por exemplo, tipos de mercadorias e marcas de preferência do público alvo
- informou Jorge ao apresentar o questionário a Carlos.
- Acho que está perfeito! Pode realizar a pesquisa – concordou Carlos.



▼ Pesquisador fazendo entrevista

Depois de concluída a pesquisa, o estatístico apresentou o relatório contendo os principais aspectos observados.

Relatório da pesquisa

Área pesquisada: Bairro de classe de renda média, com população estimada de 30 mil habitantes, adequada infra-estrutura urbana de luz, água, esgoto e transporte.

Amostragem: 1% da população do bairro.

Seleção: Pessoas selecionadas de forma aleatória.

Tipo de pesquisa: Questionário com questões simples e objetivas, contemplando os aspectos mais importantes para se conhecer o consumidor em potencial. Os questionários foram aplicados pessoalmente por entrevistadores treinados para obter respostas corretas e não induzir os entrevistados.

Resultados: As pessoas pesquisadas, em sua grande maioria, são do sexo feminino, têm idade entre 25 a 45 anos, com renda familiar média relativamente alta (entre 3 a 15 salários mínimos). A família dos entrevistados é constituída de três a quatro pessoas e costumam comprar em supermercado pelo menos uma vez por semana. As principais razões que os levam a comprar no supermercado são: proximidade (em primeiro lugar), atendimento e preço (empatados em segundo lugar). A maioria gostaria de contar com serviços de entrega em domicílio. Os entrevistados declararam que pagam suas compras com cartão de crédito, dinheiro em espécie e, eventualmente, com tickets refeições. Além disso, a pesquisa evidenciou que os consumidores preferem comprar à tarde e à noite e aprovam a iniciativa de um minimercado no bairro.

Sugestões: Diante dos resultados, recomendamos que a loja deve apresentar uma decoração alegre e descontraída; oferecer produtos de melhor qualidade e marcas consagradas; primar pelo bom atendimento e oferecer preços competitivos. A pesquisa também indica que a utilização de cartões de crédito e ticket alimentação seria uma boa estratégia de venda e que os consumidores gostariam de contar com serviços adicionais, como entrega em domicílio e funcionamento 24 horas.

Concorrência: A pesquisa complementar indicou a existência de poucos concorrentes na região de influência do estabelecimento: um supermercado, dois açougues, uma mercearia, cinco padarias e uma frutaria.

Mix de mercadorias: Apesar de não constar no questionário questões sobre tipos de produtos que os moradores costumam comprar em supermercados, recomendamos que os estoques iniciais do estabelecimento devam contar com um mix de produtos hortifrutigranjeiros, bebidas, carnes, frios e laticínios, como também, artigos de higiene pessoal, limpeza, utilidades e manutenção do lar.

Conclusão: A pesquisa indica a viabilidade mercadológica do empreendimento.



A pesquisa de mercado encomendada pelo futuro empresário indicou claramente a viabilidade mercadológica do minimercado.

Entretanto, Carlos não se ateu somente a esse estudo. Ele precisava obter mais informações.

Conversando com fornecedores de equipamentos ele reuniu dados valiosos sobre as características, preços e prazos de entrega e de pagamento dos equipamentos que precisava para o minimercado: freezer, balcões frigoríficos, check-out (caixa), carrinhos de compras, cestas, balanças, gôndolas, vascas (expositores para hortifrutigranjeiros), estrados, vassoureiros, balcões-vitrine, expositores, equipamentos para açougue e padaria, máquinas e móveis para escritório. Nas empresas atacadistas conseguiu relacionar a linha básica de mercadorias que pretendia comercializar, por seção: mercearia, bomboniêre, bebidas, frios, laticínios, hortifrutigranjeiros, carnes, pães, higiene pessoal, limpeza do lar, manutenção do lar, utilidades do lar.

Como bom administrador Carlos sabia que “quanto melhor comprar, melhor ele poderá vender, atendendo bem aos consumidores e garantindo boa margem de lucro”.

Calculando o investimento inicial ▼

A decisão de montar um minimercado já estava tomada. Agora, Carlos Santana precisava calcular o montante de recursos que teria que aplicar no negócio – investimento inicial – e projetar os resultados do negócio para o primeiro ano de funcionamento da empresa.

Para isso, voltou ao bloco de anotações fez uma série de levantamentos, estimativas, cálculos e previsões.

Primeiro ele calculou o valor que deveria ser aplicado em investimentos fixos destinados a prover a empresa de máquinas, veículos, móveis e utensílios, ferramentas, instalações etc. Depois, calculou o estoque inicial de mercadorias que seriam comercializadas pelo minimercado num primeiro instante. Em seguida, ele projetou os custos fixos, ou seja, quanto precisaria para manter o ne-

gócio em funcionamento – custos que independem do faturamento da loja – geralmente compostos dos salários e encargos sociais do pessoal administrativo (secretárias, contínuos, gerente administrativo, vigilantes etc.); gastos com aluguel e taxas do imóvel; tarifas públicas (água, luz, telefone); retirada dos sócios; materiais de limpeza e manutenção; depreciação dos equipamentos; honorários profissionais.

Carlos calculou, com cuidado, o custo da mão-de-obra direta (gerente de vendas, caixas, repositores, faxineiro etc.), pois ele sabia que o bom desempenho de um minimercado depende, em grande parte, da qualificação de seus funcionários, especialmente os que trabalham diretamente com o público, no salão de vendas. Depois, Carlos projetou as receitas operacionais para, finalmente, montar os quadros do investimento inicial e dos resultados operacionais, que foram sintetizados, a seguir.

Desta maneira o administrador ficou sabendo com clareza o ramo de atividade que deveria explorar, o segmento de mercado consumidor mais adequado ao seu negócio, qual o montante de recursos que iria precisar para montar o estabelecimento e quais os resultados para o primeiro ano de funcionamento do minimercado.

– Os dados são animadores! Tudo indica que o meu sonho tem viabilidade financeira e de mercado, anunciou Carlos à noiva e ao irmão, Samuel, o outro confidente do administrador.

Texto complementar

Cenário empresarial brasileiro

Montar um negócio próprio é o sonho de milhares de brasileiros. É um fenômeno facilmente explicável! Alie-se a instabilidade do mercado de trabalho e as dificuldades de se conseguir um emprego à expectativa de realização profissional e à idéia de liberdade associada ao negócio próprio. Tudo isso resulta numa fórmula de sedução quase irresistível.

Não há como negar que esses fatores são mesmo tentadores. Montando sua própria empresa, a pessoa pode tomar as rédeas da sua vida, desobrigando-se de suportar problemas como mudanças de humor do chefe, as políticas de contenção de despesas de um patrão, a obrigação de adotar práticas profissionais com as quais não concorde, além de outras situações desse tipo. Sem considerar que um empresário pode atingir patamares de faturamento impensáveis para um assalariado e construir um patrimônio para sua família.

São inúmeros os exemplos de pessoas que montaram suas empresas, mesmo modestas no início, e que fizeram fortuna, conseguiram projeção pessoal e realizaram-se profissionalmente. Mas, se alguns empresários conseguem obter sucesso e enriquecem, infelizmente muitos outros se vêem obrigados a fechar suas portas, perdem seu patrimônio e, não raro, comprometem gravemente sua situação financeira pessoal. E o mais grave: estes formam a maioria.

Você acha que estamos jogando água na fervura? Acertou! É claro que o sonho é o ponto de partida para qualquer realização e, é ele que nos impulsiona à concretização de um ideal. Mas, com sua luminosidade, o sonho também guarda a característica de ofuscar informações, especialmente as relativas a dificuldades e problemas. É, sem estar consciente e atento a determinados obstáculos naturais, os empreendedores incautos acabam caindo em armadilhas que interrompem sua trajetória.

A primeira e mais mortal das armadilhas a se evitar é o mito do enriquecimento fácil, que muitas vezes ilumina o sonho do próprio negócio. Ajustando o foco, a realidade é: ser empresário exige sempre sacrifícios que muitos não estão dispostos a fazer!

A maioria dos empresários chega a trabalhar de 12 a 15 horas por dia em seu negócio, em vez das oito horas exigidas dos assalariados. Responsáveis pela condução dos negócios, que não podem parar, eles raramente tiram férias, e quando o fazem é por poucos dias. Também se envolvem tanto com a empresa que reduzem consideravelmente o tempo disponível para a família e isso não é só fantasia dos roteiros de folhetins. Sem contar que seu patrimônio pessoal fica comprometido com as operações do novo negócio e até mesmo pode ser colocado como garantia de algum empréstimo tomado pela empresa.

De acordo com o Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), o panorama atual do universo empresarial brasileiro revela que, de 1985 a 2005, foram constituídas 8,9 milhões de empresas no País, 51,2% das quais foram registradas como firmas individuais, 48,2% de sociedades limitadas e 0,6% como sociedades anônimas, cooperativas e outros tipos.

Só no ano de 2007, mais de 529 mil empresas foram registradas nas Juntas Comerciais do País. Dessas empresas, 30,5% foram registradas no Estado de São Paulo, 9,5% em Minas Gerais e 8,6% no Rio Grande do Sul.

Cerca de 1,465 milhão de empreendimentos deu baixa nas Juntas Comerciais brasileiras de 1985 a 2006. Este número parece pequeno se comparado com o montante de empresas constituídas no mesmo período, mas poucas empresas que fecham as portas dão baixa nas Juntas Comerciais.

Para se ter uma idéia, somente no ano de 2007 foram extintas mais de 170 mil empresas, das quais 30,7% em São Paulo, 14,1% em Minas Gerais e 11,2% no Rio Grande do Sul.

Como os números demonstram, um exército de novos empreendedores se lança anualmente no mercado, perseguindo o sonho do próprio negócio. Muitos, no entanto, não atingem o objetivo e acabam por extinguir a empresa. Nesse caso, os números disponíveis estão longe de espelhar a realidade, já que apenas uma pequena parte dos negócios que fecham as portas o faz de forma regular, dando baixa nos órgãos e instituições oficiais. A maior parte dos negócios frustrados simplesmente desaparece do mercado sem prestar satisfação a ninguém nem alimentar estatísticas.

Por que isto acontece? Os fatores determinantes desse comportamento: a maioria dos empresários – ou ex-empresários – que optam por não cumprir os trâmites legais para “dar baixa” na empresa acha que eles são caros e burocráticos. Mas há também aqueles que não perderam a esperança de reativar a empresa quando as coisas melhorarem.

Muitos empresários não conseguem manter suas organizações e logo fecham as portas. Outros apenas mantêm seus negócios sobrevivendo. Pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), mostra que entre 2000 e 2002 a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas era de 50%. No período compreendido entre 2005 e 2007, esse índice elevou-se para 78%. Um dado relevante é que parte significativa desse desempenho se deveu ao preparo dos empreendedores e não apenas à conjuntura econômica. O nível de escolaridade aumentou, com quase a metade desses empreendedores cursando a universidade. Como fatores de sucesso das empresas, 53% dos empresários apontaram o conhecimento de mercado, 46% a escolha de um bom administrador, 27% o acesso a novas tecnologias, ou seja, quem tem conhecimento, vai mais longe.

Os fatores de sucesso apontados pelos empresários estão ligados às habilidades gerenciais (bom conhecimento do mercado e adequada estratégia de vendas); capacidade empreendedora (criatividade do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócios, perseverança e

capacidade de liderança); e logística operacional (escolha de um bom administrador, emprego de capital de giro próprio, reinvestimento dos lucros na empresa e acesso a novas tecnologias).





A ideia do negócio

Carlos Santana começa a montar seu empreendimento: escolhe o imóvel, define o tipo jurídico da empresa e registra o minimercado nos órgãos competentes



Carlos fecha o contrato de locação do imóvel

Ao pé da letra, quando uma pessoa delibera colocar em prática uma idéia de negócio já está criando uma empresa, mesmo sem ter formalizado todos os papéis que darão vida jurídica ao empreendimento. Em determinados casos, nem convém materializar o lado formal da empresa, pois as despesas que isso acarreta podem comprometer o início das atividades, principalmente se o produto ou serviço não requer muita coisa além de um bom conhecimento do ramo, mão-de-obra pouco numerosa e sem especialização, material barato e de fácil obtenção. As grandes desvantagens de uma empresa informal são: dificuldade de trabalhar com outras empresas, impossibilidade de empréstimos bancários e responsabilidade total com despesas extras quando surgem problemas como acidentes, perdas e danos materiais.

A empresa formal, por outro lado, adquire direitos que significam vantagens em termos financeiros e administrativos.

Carlos já havia decidido formalizar sua empresa e, para tanto, tinha definido o ramo de atividade comercial que iria explorar. Analisando sob todos os aspectos seu plano de negócios, concluíra que o empreendimento era viável. O próximo passo, portanto, seria escolher o local e o imóvel comercial onde seu minimerado pudesse funcionar e, depois disso, registrar a empresa nos órgãos competentes.

Em muitas cidades ou municípios há um zoneamento urbano que indica áreas onde se pode ou não instalar empresas comerciais, industriais e de serviços. Por isso, Carlos consultou a Prefeitura de sua cidade antes de assumir o compromisso de alugar o imóvel. Assim, ele não correrá o risco de iniciar seu empreendimento em local inadequado e, depois, arcar com pesados prejuízos.

Na avaliação do administrador, além da localização em área adequada à atividade comercial, o imóvel ideal deveria estar próximo a residências e o mais longe possível de armazéns, supermercados e de todos os eventuais concorrentes e ter, pelo menos, 200 metros quadrados de área.



O imóvel ideal para a instalação do minimercado deve ser localizado em rua ou avenida com intenso tráfego de pessoas...

Carlos andou muito durante alguns dias. Finalmente tinha algo a dizer à sua noiva e ao seu irmão sobre a localização do futuro minimercado:

– Fiz um levantamento detalhado dos imóveis disponíveis na nossa região. Hoje finalmente encontrei um que atende às minhas expectativas.

Ele começou a descrever sua descoberta: o prédio tinha um formato retangular, com uma área de 240 metros quadrados – 12 metros de largura por 20 de comprimento – e estava localizado numa avenida de grande movimento de pedestres e veículos. O melhor é que o prédio também tinha uma boa área

de estacionamento e ficava distante de mercearias e de outros concorrentes em potencial. Além disso, o imóvel tinha um salão com portas amplas que davam para a rua, uma entrada lateral para caminhões, um salão para depósito no fundo e uma pequena sala para escritório.

– O aluguel é muito caro? Quais são as exigências do proprietário? A loja vai precisar de reformas? – quis saber o irmão.

– Calma, Samuel. O aluguel não é muito barato, fica em torno R\$2.000,00 por mês, incluindo impostos e taxas. Quanto às exigências, o proprietário fez as de praxe: dois fiadores, cadastro e a primeira mensalidade adiantada. A loja vai precisar de uma boa reforma no piso, uma pintura caprichada, melhoramento da fachada, organização do estacionamento, além de adequação da rede elétrica para atender à demanda da futura loja, esclareceu Carlos.



... e de veículos

Satisfeito com o imóvel, o futuro empresário tratou de fechar o contrato de locação com o proprietário por um prazo de dois anos, com possibilidade de renovação por mais dois anos. Esse tempo lhe daria tranquilidade suficiente para instalar o minimercado.

Definindo o tipo jurídico ▼

Depois de resolvido o problema do aluguel do prédio, Carlos começou a se preocupar com as questões legais para colocar o minimercado em funcionamento. Nesta etapa ele buscou a definição da forma jurídica que o seu futuro estabelecimento iria assumir. Por indicação de Mariana, ele procurou o con-



tador Abelardo Ferreira da Costa, que prestava serviços para um tio dela, dono de uma loja de calçados.

Na primeira conversa com o contador, Carlos disse que pensava em montar um negócio sozinho.

– Neste caso você abriria uma firma individual, empresa de uma só pessoa. Este tipo de empresa tem suas vantagens, como participação integral do proprietário nos lucros, o processo de registro simples, há maiores vantagens fiscais, as decisões são tomadas mais rapidamente e o encerramento de atividades também tem um processo simplificado – explicou o contador.

– E quais são as desvantagens? - quis saber Carlos.

– Neste tipo de negócio o empresário, que a gente chama de pessoa física, e a empresa, que é a pessoa jurídica, têm identificação bastante forte. Isto passa a ser uma desvantagem, porque o empresário é responsável, com seus bens pessoais, pelos atos da empresa de forma ilimitada. Outro problema é que quando o proprietário morre a empresa é dissolvida. Também há dificuldade para se obter financiamento bancário e de fornecedores – relatou Abelardo.

Carlos despediu-se do contador e foi para casa com a certeza de que precisava de um sócio. Pensou no irmão Samuel. Com 28 anos e também desempregado, Samuel havia voltado para a pequena cidade há pouco tempo. Deixou a Capital e, por falta de uma opção mais interessante, foi trabalhar na pequena chácara da família.

– O Samuel está bastante acomodado, precisa dar um rumo na vida – ponderou Mariana.

– É verdade! Ele tem demonstrado muito interesse na instalação do minimercado e sempre apresenta alguma proposta para ajudar – completou Carlos.

Carlos teve uma longa conversa com o irmão. Samuel lembrou que tinha alguma economia aplicada, pois não gastara toda

a indenização que recebera ao ser demitido do seu último emprego. Decidiram que iriam trabalhar juntos. Como sócio, o irmão entraria com parte dos recursos necessários para a montagem da empresa, o que reduzia o peso do investimento que Carlos deveria fazer se continuasse sozinho. Além de dividir a direção do negócio, Samuel partilharia com o irmão a responsabilidade pelos lucros e prejuízos da empresa. Os dois formariam, então uma sociedade comercial.

Quando voltaram ao contador para dizer que pretendiam formalizar a sociedade, ficaram sabendo que além de um mínimo de duas pessoas para registrar o negócio, o tipo ideal de sociedade para a pequena empresa seria a Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada.

– As quotas representam o número de partes que formam o capital social da empresa distribuída pelos sócios, ou cotistas, que podem ser pessoas físicas e jurídicas – explicou Abelardo.

Ele informou, didaticamente, que a empresa deles poderia ser constituída com o nome ou sobrenome dos sócios, por extenso ou abreviado, ou pelo nome de fantasia, seguido da palavra Limitada, escrita por extenso ou de forma abreviada Ltda.

– O nome de fantasia é chamado de denominação social e o instrumento legal para a formação da sociedade é o contrato social – concluiu o contador.

Naquela conversa os irmãos ficaram sabendo ainda que o contrato social deveria apresentar alguns requisitos básicos, descritos a seguir, sem os quais o documento ficaria incompleto:

Preâmbulo – Aqui devem constar os nomes completos de cada sócio, sua nacionalidade, estado civil, número da carteira de identidade, número do CPF e endereço residencial.

Razão social e denominação comercial – A empresa será identificada pela razão social – nome com o qual o empresário a inscreve nos órgãos de registro e fiscalização. Se quiser, também pode

fazer constar do documento um outro nome para uso comercial, que é a denominação comercial do negócio ou nome de fantasia.

Sede social – Neste item deve ser anotado endereço completo do imóvel onde a firma funcionará: rua, número, bairro, cidade e estado. Se a empresa tiver filial, deve-se anotar também o endereço completo após o da sede.

Duração da sociedade – Marcar o tempo de duração da sociedade – no caso de prever uma data limite para o encerramento das atividades – ou anotar que o funcionamento será por tempo indeterminado.

Objetivo social – Descrever as atividades que a empresa desenvolverá, explicando de forma sintética e clara o que pretende fazer. Essa parte do contrato dirá em que categoria se encaixa a firma, jurídica e comercialmente: industrial, comercial, de serviços ou agropastoril, podendo ser uma mistura desses tipos de atividades.

Capital social – Indicar o montante do capital da firma (em Reais) especificando o número de cotas desse capital que cabe a cada sócio. Em seguida explicar como esse capital será integralizado: se no ato da assinatura ou depois de certo tempo; se todos os sócios contribuem no ato ou se um ou mais irão integralizando aos poucos, dentro de um prazo preestabelecido.

Gerência e uso da firma – Discriminar quais sócios assinarão como responsáveis pela empresa e quais farão a parte administrativa.

Retirada pró-labore – Fazer constar o nome dos sócios que terão direito à retirada pró-labore, isto é, a retirada (mensal – por projeto ou tarefa) que esses sócios têm direito por prestarem serviços profissionais à empresa. Aqui também deve figurar a participação anual de cada sócio nos lucros e nos prejuízos da firma.

Casos de morte, desistência e transferência de cotas – O contrato social precisa prever como serão resolvidos os casos excepcionais como morte de sócios, desistência de participação, transferências de cotas, e outros que estejam previstos em lei.

Maneira de liquidação da sociedade – Informar a maneira de liquidação da sociedade e a forma de partilha dos bens entre os sócios.

Precauções – Também deve colocar no contrato social cláusulas como deliberações sociais, exercício social, balanço e outras que definam o mais claramente possível a gerência dos negócios, prevendo que, numa sociedade, podem surgir eventuais atritos.

Fecho – No final, devem constar o local, a data e o nome legível, mais as assinaturas de todos os sócios e de duas testemunhas, rubricando-se todas as folhas anteriores.

Registro – Tanto o contrato social quanto a declaração da firma individual, depois de assinadas, são encaminhados à Junta Comercial, onde se faz o registro e o arquivamento do documento. As cópias são registradas em cartório e arquivadas na empresa e na firma de contabilidade, se houver necessidade desse serviço.

Os irmãos quiseram conhecer as vantagens da sociedade que estavam assumindo. O contador explicou que as principais vantagens das sociedades limitadas em relação à firma individual são: a responsabilidade dos sócios é limitada ao valor do capital social; a firma com mais de dois sócios, pode continuar suas atividades em caso de afastamento de um ou mais sócios; há uma divisão de trabalho entre os sócios; as facilidades para se obter financiamentos bancários e de fornecedores são maiores; e também é mais fácil participar de licitações públicas.

– Mas então quais são as desvantagens? – insistiu Samuel.

– Uma delas é que os lucros da empresa são divididos entre os sócios. Vocês precisam estar preparados porque o processo de registro da empresa se torna mais complexo e mais demorado, também.

– Mais alguma coisa que a gente precisa saber sobre o assunto? - Indagou Carlos.



Montar um negócio próprio exige capital próprio ou de terceiros

– Tem muita coisa ainda para explicar...Vamos com calma. Numa sociedade por cotas, cada cotista, ou seja, cada sócio, se responsabiliza pela parte que lhe compete. E mais, a sociedade deve se classificar dentro de uma dessas cinco categorias: sociedade por cotas de

responsabilidade limitada; sociedade em nome coletivo; sociedade de capital e indústria; sociedade por ações; e sociedade em comandita. Entre essas opções, a mais indicada para empresas de pequeno porte é a sociedade por cotas de responsabilidade limitada, na qual se exige, como eu falei anteriormente, ao menos dois sócios – continuou o contador.

Os irmãos Santana ficaram sabendo também que abrir um negócio próprio exige dos empreendedores uma série de pré-requisitos, como capital, planejamento, determinação, disciplina e uma boa dose de paciência! Principalmente no primeiro estágio, o da abertura da empresa propriamente dito, quando se enfrenta uma verdadeira maratona burocrática. Antes de dar entrada na papelada, é preciso consultar a Junta Comercial para verificar se não existe uma empresa registrada com o mesmo nome que eles pretendem dar ao minimercado. Se o nome estiver registrado por outra empresa, é preciso escolher outro e repetir a consulta à Junta, com novo formulário e nova taxa.

Pensando em todas essas questões, os irmãos concluíram que queriam mesmo constituir a sociedade.

Escolhendo o nome da empresa ▼

Carlos e Samuel voltaram outras vezes para conversar com Abelardo. Para justificar a necessidade de registrar a empresa,

o contador lembrou aos irmãos que, assim como quando uma pessoa nasce deve ser registrada num cartório de Registro Civil para ser considerada cidadã, uma empresa precisa de um procedimento semelhante.

Quando se monta uma empresa ela tem que receber um nome e ser registrada nos órgãos do governo. O registro é feito na Junta Comercial, na Prefeitura Municipal e na Secretaria da Fazenda. Estes são os principais. E só depois desses registros é que a firma poderá funcionar legalmente – explicou o contador.

Como para um filho, os irmãos Santana queriam escolher cuidadosamente o nome da empresa. O cuidado não era apenas porque eles tinham um carinho todo especial pelo empreendimento. Os dois pretendiam que o nome que colocassem na empresa fosse representativo do ramo de atividade que pretendiam explorar e fosse conhecido por toda a cidade.

Antigamente era comum que as pessoas, ao abrirem seus negócios, os batizassem com seus próprios nomes. Como havia menos concorrência, as cidades eram menores e todos os relacionamentos estavam condicionados à confiança e às experiências pessoais, o próprio nome era a forma mais simples de estabelecer uma comunicação eficiente com os consumidores. Mas, o mundo mudou. Se hoje todos continuassem a dar seus próprios nomes ou apelidos aos negócios que abrissem, em pouco tempo haveria uma confusão generalizada e nenhum consumidor conseguiria saber quem é quem e o que faz.

Criar nomes diferenciados é algo extremamente complexo e cada vez mais trabalhoso. O tamanho ideal do nome é um procedimento que merece atenção especial desde o início do processo de sua escolha. Ninguém vai se lembrar de um nome extenso e complicado, difícil de se pronunciar e memorizar. Os especialistas em marketing são de opinião que um nome curto e simples é o mais adequado.

Foram necessárias algumas garrafas de café e sucessivas reuniões na casa de Mariana para que chegassem a uma conclusão. Decidiram que seria Minimercado, sem o hífen, como dizia o livro de gramática. Este nome, segundo avaliaram, de-



finia claramente o ramo de atividade do estabelecimento. O mais difícil foi a escolha do nome principal.

– Por que não escolher Minimercado Big Ben, grifado com “n”, como é conhecido o famoso relógio inglês? – sugeriu Mariana.

– Soa bem e é um nome fácil de decorar – concordou Samuel, que tinha sido o que mais vetara as sugestões apresentadas pelo grupo.

– É um nome interessante. E já veio na minha memória um slogan para o nosso Minimercado Big Ben - disse Carlos empolgado.

– O que é um slogan? - quis saber Mariana.

– Slogan é uma frase de fácil memorização usada em contexto político, religioso ou comercial como uma expressão repetitiva de uma idéia ou propósito. Um slogan político geralmente expressa um objetivo ou alvo como “Trabalhadores do mundo, uni-vos!”, enquanto um slogan publicitário – que é o nosso caso – é mais freqüentemente usado como identificação de fácil memorização agregando um valor único à empresa, produto ou serviço, como o que eu pensei para o Minimercado Big Ben “É hora de economizar!”, com exclamação e tudo - explicou administrador Carlos, em tom professoral.

– Parabéns Carlos, você está mesmo preparado, congratulou seu irmão.

Registrando a empresa ▼

Escolhido o nome da empresa, Carlos Santana, que estava cuidando do registro do negócio, resolveu ir à prefeitura para dar “cidadania” ao negócio. Queria registrar a firma. Ele foi informado que teria uma série de documentos para preencher, fazer vários requerimentos, ir a diversas repartições, pagar algumas taxas, dar entrada nos papéis e esperar. A última frase do funcionário da prefeitura fez com que Carlos lembrasse do contador:

“... se tiver muita sorte vocês terão o registro definitivo, em trinta dias”, disse o servidor.

- Não tenho tempo para tratar de questões burocráticas – disse Carlos.
- E vamos encontrar dificuldades para preencher formulários porque há muitas coisas que não entendemos – reforçou Samuel.



Big Ben

Big Ben, ao contrário do que muitos pensam, não é o famoso relógio do Parlamento Inglês, nem tampouco sua torre. É o nome do sino que foi instalado no Palácio de Westminster durante a gestão de sir Benjamin Hall, ministro de Obras Públicas da Inglaterra. Por ser um sujeito alto e corpulento, Benjamim tinha o apelido de Big Ben. Todos os dias, a rádio BBC transmite as badaladas do sino. O sino, fundido por George Mears em 1858, media quase três metros de diâmetro e pesava 13,5 toneladas.

O nome do relógio é Tower Clock, ou Clock Tower, e é muito conhecido pela sua precisão e tamanho.

Mas, as pessoas do mundo inteiro conhecem o famoso relógio com o nome Big Ben.

Procuraram novamente o contador e contrataram seus serviços. Além de tratar do registro da empresa, este profissional iria assessorar os empresários nos aspectos relacionados com legislação trabalhista, previdenciária, fiscal e tributária e também fazer a contabilidade da empresa.

– Para começar, vou precisar de cópias autenticadas da Carteira de Identidade e CPF dos sócios, além do Contrato de Locação ou escritura de posse do imóvel onde funcionará a empresa – enumerou Abelardo.

– É só isso? - indagou Carlos.

– Não. Precisamos também esclarecer alguns pontos para que eu possa elaborar o contrato social. Em primeiro lugar vamos definir a razão social, a denominação comercial ou nome de fantasia e o objetivo social da empresa.

– Isso é fácil, pois já discutimos exaustivamente o assunto. Tome nota aí! Nome de fantasia: “Minimercado Big Ben”. Razão social: Irmãos Santana Ltda. Objetivo social: compra e venda de produtos de supermercado – informou Carlos.

– Muito bem! Agora precisamos definir o valor do capital social da empresa e sua distribuição entre os sócios, além de identificar os responsáveis pela firma, ou seja, quem irá assinar pela empresa.

Depois de muita discussão ficou acertado que o capital social do Minimercado Big Ben seria de R\$ 50.000,00. Para que a sua divisão fosse justa dividiu-se proporcionalmente ao montante de recursos que cada sócio investiria. Nesta reunião ficou acertado também que ambos os sócios responderiam pela empresa, em conjunto ou separadamente.

– Mais uma coisa. Eu acho que a loja deve ser registrada como uma ME – disse Abelardo.

– O que é uma ME? – quis saber Carlos.

– ME é a sigla de Microempresa. Este tipo de empresa se diferencia das demais – pequenas, médias e grandes empresas – pelo seu tamanho reduzido. De acordo com a Lei nº. 9.841/99 que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, uma empresa enquadra-

da como ME é a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.

– Existem vantagens para a nossa empresa se ela for enquadrada como ME? – indagou Carlos.

– Sim. As ME têm vantagens fiscais, trabalhistas e creditícias e, além disso, elas podem optar por um sistema unificado de pagamento de impostos e contribuições – explicou Abelardo.

– Bem! Então estamos decididos. Pode registrar o Minimercado Big Ben como ME – concordaram os irmãos Santana.

Em pouco tempo o contador apresentou o Contrato Social e demais documentos para o registro do Minimercado Big Ben. Os irmãos Santana assinaram os papéis apresentados pelo contador que, depois de algum tempo, apresentou o resultado de seu trabalho.



Carlos e Samuel definem com Abelardo – o contador – o processo de registro do minimercado Big Ben

– Para que vocês tenham uma idéia do trabalho que é o de registrar uma empresa, vou explicar em poucas palavras a burocracia que enfrentei – disse Abelardo.

Seu Abelardo contou aos irmãos que, depois de confirmar com a Junta Comercial que não existia outra empresa registrada como o mesmo nome, ele encaminhou o contrato social à Junta Comercial onde fez o registro e arquivamento do documento. Em seguida, apresentou cópia do contrato para o escritório da Receita Federal, que forneceu o número e o protocolo do Cadastro Nacional Pessoa Jurídica – CNPJ. Na etapa seguinte inscreveu a empresa no INSS, para obter a licença sanitária e pagar o Imposto Sindical. Feito isso, requereu o alvará de localização e funcionamento, adquiriu os livros fiscais e, finalmente, requereu a inscrição estadual e autenticação dos livros fiscais.

– Foi uma verdadeira maratona! Exclamou Samuel.

– Realmente. Mas, isto faz parte de meu trabalho. Agora, vocês podem instalar o Minimercado Big Ben, pois todos os registros da empresa foram feitos, arrematou o contatibilista, exibindo aos irmãos Santana os seguintes registros:

- Razão social: Irmãos Santana Ltda.
- Denominação comercial (nome fantasia): Minimercado Big Ben
- Inscrição no CNPJ nº 48.345.287/0001-32
- Inscrição Estadual nº 185.083.402-04
- Inscrição na Junta Comercial nº 738.322
- Matrícula no INSS nº 823.876.519-18

Decálogo do empreendedor

Além de fatores objetivos identificados na pesquisa, há fortes indicações de que algumas características da personalidade do empreendedor contribuem para o seu sucesso ou fracasso.

Em estudos em que se buscava identificar o perfil dos empreendedores, constataram-se identidades de personalidade e características entre os bem-sucedidos, normalmente não encontradas entre os que fracassaram em seus negócios. Eles foram identificados depois de muita observação e experiência e estão sintetizados a seguir:

1. Capacidade de assumir riscos

Esta é a qualidade mais importante do verdadeiro empreendedor. Assumir riscos é ter coragem de enfrentar os desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos, é ter autodeterminação. O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos e o seu sucesso está na sua capacidade tanto de conviver com eles quanto de sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso administrá-los. Um empreendedor não é um fracasso nos seus negócios quando tem problemas e dificuldades, mas quando não sabe como superá-los.

2. Habilidade para identificar oportunidades

Um empreendedor de sucesso está constantemente alerta para perceber oportunidades de negócios. Pode ser no caminho de casa, indo para o trabalho, durante as compras, lendo revistas, vendo televisão e, até mesmo, de férias. Curioso e atento para as informações que podem aumentar seu conhecimento, este indivíduo sabe que suas chances melhoram quando se está bem informado. Ele sabe que a realidade está sempre oferecendo uma nova oportunidade. Por isso, o empreendedor deve perceber, no momento certo, as condições propícias para a realização de um bom negócio.

3. Conhecimento do ramo empresarial

O conhecimento do ramo empresarial pode vir da experiência prática ou de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino ou mesmo mediante referências de outros empresários. O certo é que, quanto maior for o domínio do empreendedor sobre o ramo empresarial que pretende explorar, maior será sua probabilidade de êxito.

4. Senso de organização

O senso de organização – capacidade de utilizar os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, de forma lógica e racional – constitui uma qualidade fundamental do empreendedor. A desorganização, nem nos primórdios da organização social e econômica tal como a conhecemos hoje, esteve presente nos empreendimentos realizados por pessoas bem-sucedidas.

5. Disposição para tomar decisões

O empreendedor deve ser capaz de tomar decisões corretas, na hora certa. Essa qualidade requer muita vontade de vencer obstáculos e iniciativa para agir objetivamente. O processo de tomada de decisão supõe o levantamento de informações, a análise fria da situação, a avaliação de alternativas e a escolha de solução mais adequada. Portanto, o empreendedor deve ter disposição para tomar decisões, pois o sucesso do seu empreendimento pode estar diretamente relacionado à capacidade de decidir corretamente, e com agilidade.

6. Faculdade de liderar

Liderar é saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, além de combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar as pessoas no rumo das metas escolhidas e produzir o relacionamento equilibrado da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. A faculdade de saber liderar representa uma das principais características do empreendedor de sucesso.

7. Talento para empreender

O empresário deve ser capaz de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos. Para tanto, é necessário ter uma boa dose de inconformismo diante de atividades rotineiras, que determine um progresso profissional lento. Assim, um empreendedor de sucesso nunca se acomoda, não se conforma com situações burocráticas e é sempre dinâmico.

8. Independência pessoal

Esta é a qualidade daquele que procura determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão. É por isso que diversos empresários que obtiveram êxito trocaram bons empregos pelo risco de montar seu próprio negócio. Tornaram-se independentes e não apreciam nenhum tipo de tutela ou de paternalismo.

9. Otimismo

Esta é uma característica natural daquelas pessoas que enxergam, principalmente, o sucesso, em vez de imaginar e temer possíveis fracassos. O empresário de sucesso é otimista quando é capaz de enfrentar obstáculos, olhando além dessas dificuldades, com perseverança e força de vontade. O otimismo não é uma qualidade que surge à toa nos bem-sucedidos, eles conhecem o chão que pisam e têm confiança em seu desempenho profissional.

10. Tino empresarial

O que muita gente acredita ser um sexto sentido, típico de pessoas bem-sucedidas nos negócios, constitui, na verdade, a combinação de todas as qualidades descritas até aqui. Mas, o tino empresarial poderia ainda, ser explicado mediante os atributos: tato, discernimento, intuição e faro empresarial. Portanto, o empreendedor de verdade tem tino empresarial e sabe abrir seus próprios caminhos para o sucesso e para a materialização de seus sonhos profissionais.

► Fonte: Como iniciar uma empresa de sucesso, QualityMark Editora, 1992, João Humberto de Azevedo.







Organizando o minimercado

Carlos e Samuel Santana – agora sócios – iniciaram a organização do minimercado.

Nesta etapa eles definiram a estrutura organizacional e o papel de cada um na empresa; recrutaram, selecionaram e contrataram os primeiros empregados; e planejaram o arranjo físico do estabelecimento



Como já estavam se acostumando a fazer, os irmãos Carlos e Samuel Santana voltaram a se reunir na casa de Mariana, noiva de Carlos. Foram muitas xícaras de café e, principalmente, muitas anotações. Naquela tarde de sábado aproveitaram para fazer um balanço de quanto já haviam caminhado desde que Carlos resolvera dar uma virada em sua vida.

– Bem, em primeiro lugar, escolhemos minimercado como a atividade comercial que vamos explorar. Depois, fizemos um planejamento detalhado para saber se este tipo de empreendimento seria viável.

Continuou Carlos salientando que, depois de confirmada a viabilidade financeira, identificaram e alugaram o imóvel adequado ao projeto. Mariana complementou lembrando que, na conversa com Abelardo que Carlos contratou para registrar o negócio, definiu-se o tipo jurídico para o estabelecimento – uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada – quando Samuel, o irmão de Carlos, acabou entrando para a história, tornando-se sócio do negócio.

Samuel disse que não poderiam se esquecer da reunião em que escolheram o nome do estabelecimento e muito me-

nos da contratação do contador para resolver os problemas burocráticos de registro e regularização do minimercado para eles.

– Acho que agora já é hora de preocuparmos com a estrutura organizacional do Minimercado Big Ben – concluiu Samuel.

A partir daí eles iniciaram o trabalho de estruturação, fazendo a lista básica dos serviços desenvolvidos por uma empresa comercial. Da lista constavam as seguintes atividades:

- **Finanças:** receber pagamento; abrir conta em banco; depositar dinheiro e cheques; fazer cobranças; pagar pessoal, fornecedores, impostos e encargos sociais; solicitar e conferir extratos bancários; elaborar o movimento diário de caixa; organizar documentos de receitas e despesas para a contabilidade; negociar com bancos.
- **Pessoal:** divulgar, recrutar e selecionar candidatos a emprego; contratar e demitir empregados; controlar horário de empregados; aprovar e fazer adiantamentos salariais; elaborar e conferir folha de pagamento do pessoal; calcular as contribuições sociais.
- **Compras e estoques:** elaborar o cadastro de fornecedores; negociar com fornecedores; comprar mercadorias; receber, guardar e controlar mercadorias; calcular o preço de venda das mercadorias; fazer inventário de mercadorias.
- **Vendas:** elaborar as estratégias gerais de vendas; organizar o salão de vendas; calcular a tabela de preços; atender clientes; precificar mercadorias; supervisionar o salão de vendas; reabastecer prateleiras e gôndolas; fazer promoções; divulgar empresa e produtos; elaborar cartazes de preços e promocionais; coordenar os serviços de limpeza e conservação do salão de vendas.

Com a lista de atividades elaborada, os sócios agruparam os itens anotados em dois grandes grupos. Conforme os assuntos tratados, cada grupo de atividades recebeu uma designação: Gerência Administrativa e Gerência Financeira. A Gerência Administrativa ficou responsável pelas atividades de compras, estoques, pessoal, marketing e vendas. A Gerência Financeira cuidaria das

atividades relacionadas com tesouraria, contabilidade e as finanças da empresa.

– Já que definimos os principais setores do minimercado, precisamos preparar um organograma representando as suas divisões e as relações existentes entre elas, disse Carlos.

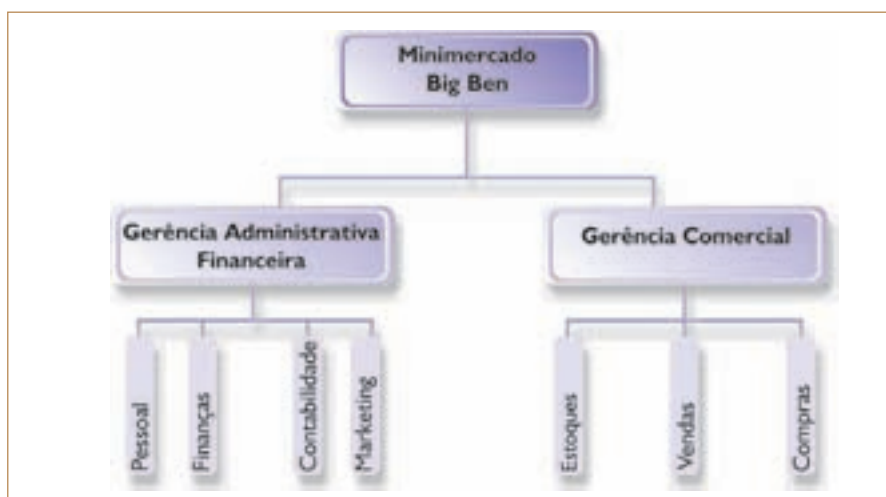
– Afinal, o que significa mesmo um organograma? Quis saber Samuel.

– O organograma, como o próprio nome diz, é a forma organizada de mostrar os cargos com seus respectivos níveis de poder. Os cargos de maior poder relativo dentro da empresa estão no topo e, assim sucessivamente, até o último e menor nível hierárquico, explicou Carlos.

– Agora entendi o que significa um organograma. Vamos então preparar o organograma do nosso Minimercado Big Ben? - convidou Samuel.

– Mãos à obra! Carlos concordou animadíssimo.

Depois de muita discussão, os irmãos Santana chegaram ao seguinte organograma básico:



Com o organograma da empresa pronto e aprovado, os irmãos concluíram que precisariam contratar empregados. Eles tinham dúvidas sobre o tipo de pessoas a serem contratadas e quantos empregados precisariam para o bom funcionamento do Minimercado Big Ben. Tudo indicava que, para cada tipo de serviço, havia necessidade de um ou mais empregados.

– Pelo jeito vamos precisar de muitos empregados – calculou Carlos.

– E se eles não souberem com quem tratar dos seus serviços podemos ter muita confusão e dor-de-cabeça – ressaltou Samuel. Precisamos decidir quem é quem na nossa empresa.

As dúvidas de Samuel eram pertinentes. Era preciso ficar bem definido quem ficaria responsável pela diretoria, quem seria o gerente administrativo e quem ocuparia a gerência financeira. Como Carlos era formado em Administração, tinha 70% das cotas da empresa, portanto mais da metade do capital social, conhecia profundamente o mercado da região, os fornecedores de alimentos e os prováveis concorrentes do Minimercado Big Ben, foi indicado para a Diretoria, acumulando o cargo de gerente administrativo e financeiro, enquanto Samuel ficou como o responsável pela gerência comercial.

Contratando os primeiros empregados ▼

Havia chegado o momento certo para a contratação dos empregados para que o Minimercado Big Ben pudesse começar suas atividades.

Quando definiram o organograma da empresa, os dois irmãos decidiram que as atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, treinamento e admissão de pessoal, assim como a folha de pagamento, ficaria sob a responsabilidade de Carlos Santana, o gerente administrativo. Assim, quando chegou o momento da contratação de funcionários, Carlos proveu estudos e a posterior relação de quais funções e quantos empregados a empresa precisaria de imediato.

Depois de discutirem o assunto chegaram à conclusão de que a empresa precisaria contratar os seguintes profissionais:

- 1 supervisor de vendas
- 1 Açougueiro
- 1 Padeiro
- 2 caixas
- 1 estoquista
- 1 repositor
- 2 ajudantes de limpeza
- 1 secretária
- 1 assistente administrativo



▼ O caixa é uma das funções fundamentais do minimercado

– Agora que já sabemos quantos funcionários são necessários e quais as funções que vão exercer, precisamos encontrá-los no mercado de trabalho da cidade – disse Carlos, ao analisar com o irmão a lista que havia preparado.

– Acho que o melhor jeito de encontrarmos quem procuramos é colocando anúncio no jornal de maior circulação da cidade – propôs Samuel.

– Você tem razão, concordou Carlos. Independente disso, é preciso entrar em contato com pessoas de nosso relacionamento, para ver se conseguimos candidatos capazes e de confiança, acrescentou.

O gerente administrativo e financeiro sabia que, ao admitir um empregado, é fundamental saber se a pessoa reúne as condições necessárias para o trabalho que irá desenvolver. Assim, o supervisor de vendas, por exemplo, deve ter boa experiência no ramo, facilidade de expressão, espírito de iniciativa, entre outras características.

O melhor meio de encontrar alguém com essas qualidades é publicando um anúncio em jornal. Não é difícil elaborar um anúncio. No cabeçalho deve-se colocar o nome da empresa, abaixo informar o tipo ou tipos de profissionais que se pretende contratar, em seguida listar as vantagens oferecidas pela empresa, de-

pois as exigências requeridas e, no final, informar onde e como o interessado deve dirigir-se para se candidatar à vaga.

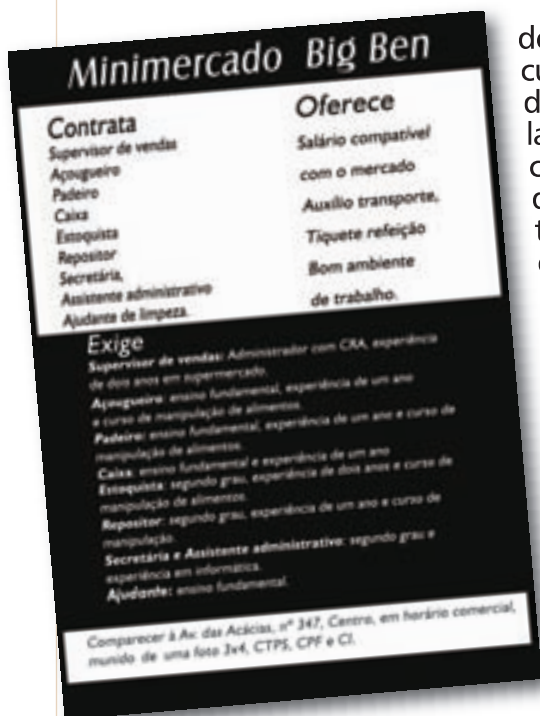
– No caso do Minimercado Big Bem definimos que, inicialmente, seriam contratados um supervisor de vendas, dois caixas, dois repositores, dois ajudantes de limpeza, uma secretária e um assistente administrativo – enumerou Carlos.

– Perfeito. O restante do pessoal será contratado após a inauguração do estabelecimento, em função da demanda dos clientes – completou Samuel.

Assim, Carlos preparou e mandou publicar no jornal de maior circulação da cidade, um anúncio de duas colunas por 10 cm (10,7 cm de largura por 10 cm de altura), com o cuidado de não praticar qualquer ato discriminatório e limitativo, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade.

Depois da publicação do anúncio, é normal que vários candidatos se apresentem. O atendimento deve ser feito separadamente, numa sala, mantendo-se com cada um dos candidatos uma conversa simples, sem compromisso. A finalidade dessa conversa é conhecê-los, avaliar o perfil e saber da capacidade mínima do candidato para desempenhar o que dele se espera profissionalmente.

A partir desse primeiro contato, deve-se fazer uma pré-seleção, ocasião em que alguns candidatos são dispensados por não se enquadrarem nas exigências. Aos profissionais que apresentarem as condições mínimas para os car-



gos deve-se entregar um Pedido de Emprego para ser preenchido.

O Pedido de Emprego é uma ficha muito importante, pois nela o empresário toma conhecimento dos dados pessoais e de referências do candidato a emprego.

Como pode ser verificado, o pedido de emprego é uma ficha muito importante, pois nela o empresário começa a conhecer um pouco melhor as pessoas que irão trabalhar com ele.

Carlos analisou, detalhadamente, cada proposta de emprego. Primeiro verificou se o salário pretendido estava de acordo com as condições da empresa. Em seguida, analisou o grau de instrução e a experiência apresentada nos itens “grau de instrução” e “empregos anteriores”, exigidos para o emprego. Finalmente, ele checkou nas empresas e nas fontes de referência, honestidade, relacionamento, responsabilidade, assiduidade e pontualidade dos candidatos.

O gerente administrativo selecionou os candidatos que apresentaram experiência profissional adequada para cada um dos cargos, que pretendiam salários que estavam dentro do previsto pela empresa e que tiveram boas referências de empregos anteriores e de outras fontes.

Depois de recrutar e selecionar os candidatos aos empregos, Carlos Santana começou a se preocupar com a contratação dos empregados, pois essa atividade apresenta certo grau de complexidade. Era preciso, por exemplo, determinar com clareza o salário de acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho, horário de trabalho, benefícios extra-salariais, deveres e direitos dos empregados. Além disso, para admitir os empregados, ele sabia que são necessários vários documentos, dentre os quais estão: Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), Célula de Identidade (RG), Título de Eleitor, Certificado ou prova de alistamento no serviço militar, Cadastro de Pessoa Física (CPF), Atestado Médico de Capacitação Funcional, duas fotografias, Certidão de casamento (se for casado), Carta de Fiança e Atestados de Antecedentes Criminais, que poderão ser exigidos, a critério exclusivo do empregador.

Carteira de Trabalho

Instituída pelo Decreto nº 21.175, de 21 de março de 1932 e posteriormente regulamentada pelo Decreto nº. 22.035, de 29 de outubro de 1932 a Carteira de Trabalho e Previdência Social tornou-se documento obrigatório para toda pessoa que venha a prestar algum tipo de serviço a outra pessoa, seja na indústria, no comércio, na agricultura, na pecuária ou mesmo de natureza doméstica.

A Carteira de Trabalho e Previdência Social é hoje, por suas anotações, um dos únicos documentos a reproduzir com tempestividade a vida funcional do trabalhador. Devido a isso a Carteira de Trabalho garante o acesso a alguns dos principais direitos trabalhistas, como seguro-desemprego, benefícios previdenciários e FGTS.

Desde que foi criada, a carteira de trabalho sofreu várias modificações. No início surgiu como carteira profissional, isso em 1932, sucedendo a carteira de trabalhador agrícola, instituída por decretos assinados nos anos de 1904 a 1906. Já a Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, que substituiu a carteira profissional, foi criada pelo decreto-lei n.º 926, de 10 de outubro de 1969. A CTPS contém informações sobre a qualificação e a vida profissional do trabalhador e anotações sobre sua filiação ao Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS.

A história é mais antiga. Em 1891, o Presidente da República, Marechal Deodoro da Fonseca, assinou decreto que permitia ao ministro Cesário Alvim exigir que as fábricas registrassem em um livro as matrículas de menores trabalhadores, contendo as primeiras informações sobre esses jovens.

Na nova carteira de trabalho – CTPS emitida por meio informatizado – é valorizada a segurança contra fraudes. O documento possui capa azul em material sintético, mais resistente de que o usado no modelo anterior é confeccionado em papel de segurança e traz plástico auto-adesivo inviolável que protege as informações relacionadas à identificação profissional e à qualificação civil do indivíduo, que costumam ser as mais falsificadas.

Tais mudanças contribuíram para assemelhar muito a nova CTPS ao passaporte. Na verdade, a carteira de trabalho não deixa de ser um passaporte para que o cidadão tenha protegidos direitos trabalhistas e previdenciários, como salário regular, férias, décimo-terceiro salário, repouso remunerado e aposentadoria. A cor da carteira de trabalho do estrangeiro no Brasil passa a ser verde e não azul, como a dos brasileiros.

Contrato de experiência

Acertadas as condições entre empresa e empregados, Carlos elaborou o contrato de trabalho e fez as devidas anotações na Carteira de Trabalho dos empregados.

Carlos sabia que, apesar da seleção criteriosa, a empresa não deve admitir o empregado sem fazer um contrato de experiência, pois no decorrer do tempo o empregado pode demonstrar que possui alguns defeitos ainda desconhecidos que podem prejudicar as atividades da empresa. O contrato de experiência é um acordo entre empregador e empregado, com prazo de duração de 30, 60 ou, no máximo, 90 dias. Durante esse período a empresa pode verificar se o empregado realiza satisfatoriamente todas as tarefas, se relaciona bem com os colegas de serviço, se é dedicado ao trabalho e se adapta ao ambiente da empresa. Esse contrato também estabelece em que condições a empresa pode despedir o empregado. Terminado o prazo de experiência e se as partes – empregado e empregador – estão satisfeitas, o contrato passa a vigorar automaticamente, por tempo indeterminado. A legislação trabalhista exige que se registre o contrato na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) na ficha ou livro de Registro de Empregado. Depois que o empregado entrega a carteira, a empresa tem 48 horas para providenciar as anotações e devolvê-la. A lei exige ainda que o horário de trabalho seja fixado em lugar visível.

Acertadas as condições entre empresa e empregados foram assinados os Contratos de Trabalho.

Os irmãos tinham completado mais uma fase de montagem da empresa. Em outra reunião, para fazer um balanço do que haviam feito e do que ainda faltava, chegaram à conclusão de que era o momento de planejar o salão de vendas, o depósito e o escritório da empresa, ou seja, fazer o leiaute (arranjo físico) do estabelecimento.

Organizando o salão de vendas ▼

Quando chegou o momento de fazer o arranjo físico do minimercado, Carlos foi buscar em sua “pequena biblioteca” – como chamava sua pasta de recortes com artigos sobre cons-



tituição de empresas – um texto que falava sobre auto-serviço. Ele mostrou ao irmão para que juntos pudessem pensar sobre qual seria a melhor arrumação para o estabelecimento. O texto dizia o seguinte:

"No início do século XX, as cadeias integradas e independentes de empresas varejistas, vendedoras de gêneros alimentícios, que funcionavam nos Estados Unidos, começaram a operar dentro de um novo conceito de vendas: o auto-serviço.

Foi com o aparecimento dos primeiros supermercados que a estrutura do auto-serviço foi se desenvolvendo, passando a ser adotada em grande escala. Esse fato marcou o começo de uma nova era na comercialização de gêneros alimentícios.

Na verdade, o auto-serviço foi a primeira modificação do varejo, desde a época em que as mercadorias eram vendidas a granel e empacotadas, no momento da venda, pelo dono da mercearia.

Essa tecnologia, apesar de ter sido desenvolvida nos grandes supermercados, é hoje largamente utilizada nos mais diversos ramos do comércio varejista. Muitos dos conceitos criados para a prática do auto-serviço foram adaptados, com sucesso, por muitas lojas varejistas, incluindo aquelas que utilizam o sistema tradicional de balcão.

Por tudo isso, as técnicas, métodos e processo iniciam com a organização do leiaute da loja, ou seja, o seu arranjo físico.

A idéia básica desse sistema é permitir que o cliente se sirva à vontade e tenha possibilidade de verificar e manusear as mercadorias, conhecendo os seus preços e comparando-as entre si, antes de tomar a decisão de compra. Ele escolhe e separa o que quer adquirir e, ao final, passa pelos caixas onde os produtos são pagos e empacotados em sacos de papel ou plástico, com ou sem a ajuda de empregados.

Além de deixar o consumidor mais à vontade para tomar a decisão de compra, o auto-serviço também tem as vantagens da rapidez e praticidade, requisitos cada vez mais importantes nas sociedades modernas.

O formato do imóvel onde seria instalado o minimercado ajudou no arranjo físico planejado pelos irmãos Santana, estudos esses subsidiados por dados contidos na biblioteca de Carlos. Assim, se chegou à melhor definição do lugar dos equipamentos e o desenho do estabelecimento.

A entrada, por uma questão de lógica, foi colocada em frente e à direita da loja, de maneira a permitir um tráfego no sentido anti-horário, porque esta é a tendência natural de circulação dos consumidores.

Ao lado da entrada, à direita, localizou-se o balcão de informações, cadastramento de cheques e, se necessário, o guarda-volumes, para que o consumidor, ao chegar à loja, desfaça-se de bolsas, sacolas e outros volumes, para ficar com as mãos livres e poder conduzir o carrinho de compra.

Os carrinhos de compras foram localizados na entrada, à esquerda do balcão de informações, pois os mesmos exercem influência direta sobre o potencial de compras do cliente.

Em linha paralela, à frente da loja e à esquerda do guarda-volumes, ficaram dispostos três *check-outs* (caixas), pois a técnica recomenda um caixa para cada 100 metros quadrados de área, sem deixar de considerar, é claro, o volume médio de usuários e de vendas estimado para o empreendimento. Deste modo, analisando-se dados como a localização do ponto e em relação às facilidades de acesso, foi fácil se chegar à conclusão de que um balcão de saída adicional é necessário.

As gôndolas, estrados, balcões para frios e laticínios, ficaram dispostos na área de vendas, de forma a propiciar a “circulação total” dos consumidores – fazendo-os passar pelo maior número possível de mercadorias expostas – e, ao mesmo tempo, criar um ambiente agradável para as compras, como pode ser observado no desenho da planta baixa.

Os corredores entre as gôndolas foram projetados para permitir a passagem, sem atropelos, de dois carrinhos ao mesmo tem-

po e, ainda, deixar um pouco de folga para a circulação livre dos clientes, sem congestionamento.



Frutas, legumes e verduras devem ser dispostos como que em um quadro, cuidando-se para estarem sempre em perfeito estado

Os espaços em frente aos *check-outs*, por serem pontos obrigatórios de tráfego dos consumidores, foram idealizados com um bom espaço, para permitir que os clientes façam filas sem atrapalhar os que ainda estejam na fase de compras.

As áreas sujeitas a congestionamentos, como açougue, padaria, frios e laticínios, balcão para salgados e estrados para cereais, foram projetadas antevendo-se a concentração de consumidores, deixando espaços suficientes para a circulação dos clientes nesses locais.

A área destinada ao depósito foi projetada para ocupar os fundos do salão de vendas. Ela foi planejada com corredores entre estrados e com prateleiras, permitem assim o livre trânsito e manuseio de mercadorias.

Departamentalização ▼

Além da distribuição mais ampla dos setores do mini-mercado, os empresários também não deixaram de lado o aspecto da departamentalização da loja, ou seja, a distribuição racional, organizada, harmonizada das diversas espécies de mercadorias, definida segundo a linha de comercialização de uma loja de auto-serviço.

Para chegar a esse nível de organização eles consideraram três questões básicas:

- Aproveitar adequadamente os espaços, de maneira a evitar os pontos mortos – onde há pouco ou nenhum tráfego de clientes.
- Conseguir fluxo eficiente de consumidores, empregados e mercadorias.
- Evitar desperdícios de tempo e mão-de-obra.

Uma departamentalização feita sob esses critérios significa funcionalidade e eficácia em benefício dos clientes e da própria loja.

No estudo para departamentalização dos produtos do minimercado os irmãos Santana dividiram as mercadorias em seções e estas em grupos, aproveitando características próprias de alguns produtos.

Assim, eles planejaram a distribuição das mercadorias no salão de vendas obedecendo as seguintes regras básicas: em cada corredor seria colocado um departamento de mercadorias de giro alto; os produtos correlatos seriam emprateleirados próximos uns aos outros; os itens de alta margem de lucro – geralmente de baixo giro – seriam distribuídos de maneira equilibrada junto aos itens de baixa margem de lucro – geralmente de giro alto; nenhum espaço ocioso e mal aproveitado deveria existir na área de vendas.

Assim, os produtos no salão de vendas, seriam organizados da seguinte maneira:

- Frios e laticínios ficariam expostos em balcões frigoríficos colocados nos fundos da loja ou nas paredes laterais, próximas aos fundos.
- Os hortifrutigranjeiros ficariam em bancas especiais colocadas nos fundos da loja e próximas do açougue, pelo critério de preferência dos consumidores. Além de estratégia para incrementar as vendas, essa localização é prática porque se pode utilizar parte da estrutura do açougue, como um balcão refrigerado para conservar os produtos mais delicados. É muito importante, nesse departamento, a arrumação das frutas, legumes e verduras, que devem ser dispostos como que em um quadro, cuidando-se para estarem sempre em perfeito estado.



A atração visual – está provado – aguça o paladar dos clientes e os atrai a voltar ao estabelecimento. E os hortifrutigranjeiros são os produtos que mais se prestam a isso, pela sua beleza e colorido.

- Carnes e aves têm áreas próprias – açougue – nos fundos da loja.
- Arroz, feijão, açúcar seriam expostos em estrados, em áreas que possibilitam o maior fluxo de clientes.
- Oleos e gorduras seriam colocados em estrados, nos fundos da loja.
- Condimentos, especiarias, conservas, doces, geleias, fari-náceos, macarrão, massas, sabão em barra e em pó, artigos escolares, brinquedos, desinfetantes, artigos de higiene e beleza, artigos de limpeza do lar e utilidades domésticas ficariam em gôndolas dispostas em todo o salão de vendas.
- Bebidas seriam expostas em gôndolas ou em equipamentos próprios, colocados em local de tráfego forçado por produtos de linha básica.

Carlos e Samuel planejaram para o salão de vendas os chamados “pontos promocionais”, que são as áreas especialmente idealizadas para as promoções da loja.

Eles tomaram cuidados especiais na exposição das mercadorias nos pontos de vendas – gôndolas, prateleiras, estrados etc. – entre os quais se destacaram:

- As marcas mais conhecidas, isto é, as líderes de mercado, que seriam colocadas em primeiro lugar, no sentido do tráfego normal da gôndola, visando identificar com maior facilidade o grupo de produtos a que pertence.
- Todos os tamanhos de uma mesma marca deveriam ser colocados na mesma prateleira, para proporcionar ao consumidor a oportunidade de escolher o tamanho que melhor cabe em seu orçamento.
- Os produtos de maior vendagem foram colocados nas prateleiras de mais fácil acesso das gôndolas, para facilitar o trabalho do consumidor, evitando que ele se abaixe constantemente, ao fazer as compras.

– Você sabia Samuel que uma boa organização dos produtos por meio da departamentalização é fundamental para aumentar as vendas do minimercado? Indagou Carlos.

– Claro Carlos. Aliás, a departamentalização bem feita cria facilidades para o consumidor, que sempre vai encontrar o que está procurando. E mais... Estimula a venda de produtos similares – falou Samuel.

Os irmãos estavam certos. Se um consumidor quiser comprar pasta de dente, por exemplo, ele será estimulado a levar também o fio dental ou um higienizador bucal que estão ali ao lado. Por outro lado, ele nunca vai comprar um vidro de palmito se ele estiver numa prateleira ao lado de latas de goiabada ou de leite

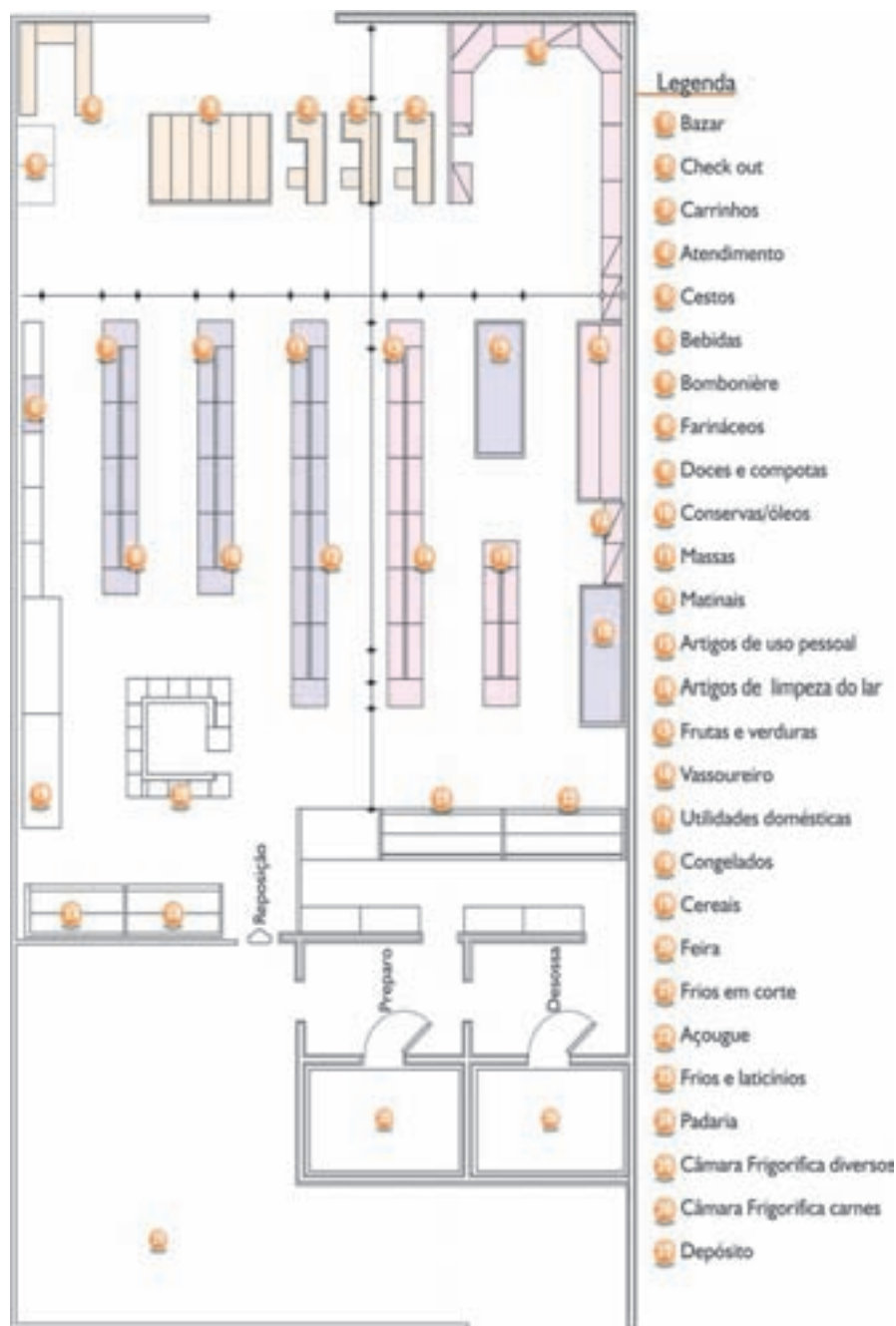


Carlos e Samuel planejam a departamentalização do minimercado

em pó. Existem critérios de facilidade e associação que o consumidor segue instintivamente. Aplicada na área de vendas, a departamentalização também orientará a organização e controle dos estoques, proporcionando uma grande economia de tempo e de mão-de-obra, e balanço de vendas, já que na caixa registradora o valor de cada produto vendido será precedido do número relativo ao departamento ao qual o produto pertence.

– Com base em todos estes dados, o arranjo físico do Minimercado Big Ben ficou organizado assim, falou Carlos, mostrando a Samuel o leiaute que tinha desenhado.

– Parabéns Carlos! Ficou perfeito. Agora, vamos cuidar das etapas finais para a instalação do nosso minimercado, convidou Samuel, muito empolgado.



Auto-serviço: a evolução do varejo

Os sacos de grãos e farinhas, grandes vidros de conservas e doces e barril de azeite se misturavam a rolos de corda, enormes peças de salame e metros de linguiça, que naquele tempo – diz a lenda – ainda serviam para amarrar cachorro. Fregueses calmos e pacientes eram atendidos com simpatia e tratados pelo nome por senhores gordos e bigodudos, avental longo e quase branco. Eles pesavam ou mediam os produtos em vidros ou latas de um litro, embalavam a mercadoria em papel grosso e cinza, amarrado com barbante, e recebiam as moedas relativas à venda – ou anotavam na caderneta a despesa, que seria cobrada no final do mês.

Esse seria um excelente pano de fundo para um filme de faroeste americano, do tempo das diligências, ou do Brasil da década de 50, antes de, por aqui, aparecerem os *peg-pags*, que desde o início do século já revolucionavam a venda a varejo nos Estados Unidos.

O auto-serviço é uma criação americana e surgiu junto com outras novidades do capitalismo. As principais delas, a embalagem, a marca e o marketing. O pioneiro nesse tipo de comércio se chamava Clarence Sanders, que revolucionou a forma de vender alimentos na sua Piggly Wiggly, inaugurada em Memphis, no Tennessee, Estados Unidos, em 1916. A loja já havia sido projetada e construída para funcionar como auto-serviço. O sucesso foi absoluto, e logo outras 20 cadeias de loja começaram a adotar esse sistema de vendas, que, no entanto, só viria a se generalizar nos Estados Unidos a partir de 1930, com o aparecimento dos supermercados.

A mudança mais radical introduzida por Clarence Sanders foi estampar, em cada mercadoria, o seu preço de venda. Até então, os comerciantes só definiam os preços dos seus produtos quando alguém manifestava interesse em comprá-lo. Então, o preço dependia da cara do freguês, do humor do comerciante ou de suas necessidades imediatas de

caixa. O preço preestabelecido, como se pode imaginar, promoveria também uma revolução na forma de administrar o comércio.

Com o auto-serviço, mudou-se o leiaute das lojas. A exposição das mercadorias passou a obedecer a uma lógica, ao contrário do emaranhado de sacos, latas e pregos no teto e parede que caracterizavam os armazéns de 1900 – e os produtos ganharam nova apresentação. Os biscoitos, o arroz e o feijão saíram das sacas e latas para chegarem ao consumidor em pacotes, onde se estampavam, com destaque, o nome dos fabricantes. Para divulgar seus produtos, as indústrias desenvolveram a publicidade e o marketing, que influenciariam na escolha e estimulariam as vendas.

Um dos primeiros exemplos de promoção de marca registrada foi a campanha de propaganda para as Bolachas Uneeda, a primeira a receber marca registrada nos Estados Unidos. Os pacotes de Uneeda, divulgados numa grande campanha nos jornais, revistas e cartazes foram extremamente bem recebidos pelos consumidores, o que incentivou produtores de outros gêneros alimentícios a embalar e dar marca a seus produtos.

Hoje, o auto-serviço é uma exigência do consumidor de produtos alimentícios e mercearia em estabelecimentos de qualquer porte. O freguês faz questão de ver e manusear a mercadoria, verificar a data de validade e conhecer o preço antes de tomar a decisão de compra. Essa exigência fez dos super e minimercados um dos tipos de comércio mais lucrativos do país, apesar de ter uma taxa de lucratividade relativamente baixa. Parece contradição, mas repare porque não é. De acordo com o 31º Ranking Associação Brasileira de Supermercados (Abras), as vendas dos supermercados brasileiros apresentaram aumento de 6% em 2007, em comparação ao ano anterior. As vendas totais representaram 5,2% do Produto Interno Bruto (PIB), mais precisamente R\$ 136,5 bilhões. A Abras esperava para 2008 novos recordes quebrados: o de acesso da população mais pobre aos alimentos, o de geração de empregos e, é claro, o do faturamento. O grande volume de faturamento permite, portanto, um bom retorno

ao empresário, apesar da taxa de lucratividade ser baixa, comparada a outros tipos de negócio.

Apesar das boas perspectivas, a instalação de um minimercado exige do empresário um bom planejamento, bastante organização e conhecimentos específicos de técnicas gerenciais e mercadológicas. Isso vai reduzir os riscos – que existem em qualquer tipo de empreendimento – e aumentar as chances de sucesso.

De acordo com os especialistas, o supermercado não é um ramo de comércio para quem não tem conhecimentos básicos. Além de toda a parte de formação de estoques e vendas, a pessoa tem que entender de contabilidade e impostos. Nem tudo é lucro. Existem custos operacionais e uma alta carga tributária, que exigem uma administração competente para o negócio ser vantajoso.

► Fonte: Como Abrir Seu Próprio Negócio – 5, Edição Sebrae, 1996, do mesmo autor.





Inaugurando o Minimercado Big Ben

Neste capítulo os irmãos Santana providenciam as primeiras compras e desenvolvem o plano de marketing para, finalmente, lançar a empresa no mercado



O gerente administrativo e financeiro do Minimercado Big Ben, responsável pelo setor de marketing, tinha consciência de que, para comercializar bem seus produtos, precisaria primeiro “vender” sua empresa. Ou seja, antes de adquirir, por exemplo, artigos de limpeza, produtos alimentícios, artigos de uso pessoal e bebidas, o cliente terá que “comprar” a idéia de entrar no seu estabelecimento, escolher entre sua empresa e os demais concorrentes, conhecer a linha de produtos, preços, prazos e atendimento que o minimercado oferece. O lançamento do empreendimento no mercado, portanto, é um momento especial, que vai deflagrar e “ditar o ritmo” de suas atividades.

O marketing é a técnica de criar, desenvolver e fixar a imagem de uma empresa ou de um produto junto ao consumidor. Começa pela escolha do nome da empresa ou da marca do produto e vai até a campanha publicitária, passando pelas instalações, política de vendas, definição da melhor forma de atender o público e estratégias de atendimento pós-venda.

Os irmãos Santana já tinham dado o primeiro passo para desenvolver a estratégia de marketing, ou seja, já haviam escolhido o nome da empresa. Aliás, antes de se decidir pelo nome, eles fizeram uma consulta ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial



(INPI), órgão responsável pelo registro de marcas e patentes, para ver se já não existia alguma empresa com o nome que escolheram. Feito isso, chegou a hora da criar a logomarca.

A logomarca é apresentação visual do nome da empresa.

Por meio dela é que o negócio vai ser reconhecido. A logomarca estampa a imagem da empresa e deve promover uma associação imediata com o estabelecimento. Ela pode ser um desenho, abstrato ou figurativo, ou ser apenas uma forma de apresentar o nome da empresa ou do produto, com uma tipologia própria.

A logomarca escolhida deve estar presente na fachada da empresa, nas sacolas de compras, nos cartões de visitas, nos papéis de carta, nos envelopes, nas peças publicitárias, enfim, em tudo que se relaciona com o estabelecimento. Quanto mais ela for repetida, mais se firmará na mente do consumidor.

A idéia do nome e da logomarca também pode ser complementada por um slogan, que pode ou não fazer parte do logotipo, mas que será de uso obrigatório nas peças publicitárias, como síntese de tudo que a empresa oferece.

Para o estabelecimento, os irmãos Santana já haviam definido o slogan “É hora de economizar”, pois a expressão fazia um complemento adequado à marca da empresa: Mini-mercado Big Ben.

Assim, depois de definido o slogan, Carlos Santana contratou uma agência de propaganda para desenvolver a logomarca e demais peças para a campanha de lançamento do estabelecimento no mercado.

A agência realizou um estudo preliminar e levou em consideração, para definir a marca, as características de leveza e clareza, concretizadas em traços simples e cores básicas. No documento encaminhado ao cliente, o diretor de arte da agência explicou o resultado do trabalho: “Buscamos uma associação entre a logomarca e o famoso relógio instalado na torre do Parlamento Inglês conhecido como Big Ben, mas cujo nome verdadeiro é

Tower Clock, ou Clock Tower, famoso pela sua precisão e tamanho, que inspirou o nome da empresa. Tudo isso apoiado em uma paleta simplificada de cores, o que faz com que a marca seja fixada de forma mais rápida. O slogan sugerido ‘É hora de economizar’, está perfeito, pois dá uma idéia exata do que está por trás do nome da empresa e do símbolo gráfico que criamos. Além disso, o slogan enfatiza os preços competitivos praticados pela empresa. O slogan pode ou não fazer parte do logotipo, mas será de uso obrigatório nas peças publicitárias, como síntese de tudo o que a empresa oferece ao consumidor”.

O relatório da agência abordou dois outros aspectos da estratégia de marketing desenvolvida para o Minimercado Big Ben: apresentação da loja, promoção e o plano de divulgação, apresentados a seguir.

Apresentação da loja

O marketing do empreendimento também está nas suas instalações. Especialmente a fachada e o salão de vendas devem estar condizentes com a imagem que se pretende dar ao negócio.



Logomarca e slogan do Minimercado Big Ben

Para um minimercado, a fachada é o cartão de visitas da empresa. Ela deve se destacar, chamar a atenção do cliente, atrair consumidores e dar uma excelente impressão da empresa. É importante que a placa sinalizadora identifique adequadamente a empresa e marque o ponto comercial, fixando-o na memória do público em trânsito e facilitando sua localização. Além disso, é preciso planejar espaços na fachada para aplicação de faixas e cartazes promocionais.



Samuel e Carlos observam a organização do salão de vendas

A sinalização interna do estabelecimento informa aos clientes que trafegam no salão de vendas o local onde as mercadorias estão expostas, evitando, com isso, o congestionamento do tráfego na loja e informa, claramente, onde está localizado o artigo que ele deseja adquirir.

O salão de vendas deve ter iluminação forte, mas não ofuscante, para não desviar a atenção do cliente do artigo que deseja comprar.

A exposição de mercadorias no salão de vendas talvez seja um dos pontos mais importantes a ser considerado. Está comprovado, em pesquisas, que 87% das pessoas compram um determinado produto pela atração do sentido da visão. Se a visão é determinante na hora de comprar, devemos explorar da melhor maneira possível este dado.

Fica claro, então, que as mercadorias não devem ser expostas de qualquer maneira. Existem formas adequadas que transformam a exposição em fator estimulante das vendas. Portanto, a exposição de mercadorias requer a utilização de técnicas apropriadas e muita criatividade. A seguir, algumas regras indispensáveis:

- A variedade de itens expostos deve ser controlada e bem dosada. Poucos itens em exposição não oferecem opções

aos clientes. Mas, a variedade excessiva, confunde o cliente, levando-o a adiar sua decisão.

- A quantidade de cada item exposto depende, basicamente, da rotatividade da mercadoria que se quer expor. A quantidade exagerada de cada mercadoria exposta dá idéia de bagunça, desorganização. Entretanto, expor pequenas quantidades, dá ao freguês a impressão de prateleiras e gôndolas vazias.
- A arrumação e a limpeza das mercadorias são práticas fundamentais. Não há nada mais desagradável para o cliente do que permanecer diante de gôndolas cheias de mercadorias, empoeiradas e desarrumadas.
- O preço da mercadoria facilita a comunicação entre o produto que se oferece e o cliente, por isso ele deve ser colocado à vista do freguês.
- As mercadorias devem ser expostas de forma atraente, com mensagens que convidam o consumidor a comprá-las. Elas devem se mostrar ao cliente. Mercadorias escondidas não são compradas.

A área do salão de vendas deve ser aproveitada o máximo possível, com espaços definidos para informar o que a loja oferece. Linhas de mercadorias, facilidades de pagamentos e promoções devem ter lugar de destaque nos pontos mais visíveis das gôndolas, prateleiras e demais espaços, sem, entretanto, provocar poluição visual, que confunde e esconde informações importantes.

Dentro da loja deve-se ter um sistema eficiente de sinalização que oriente o consumidor sobre como se locomover e onde encontrar as mercadorias desejadas.

– Lendo este relatório ficamos sabendo que a exposição de mercadorias deve obedecer a critérios para melhor incrementar o tráfego de clientes no salão de vendas e emitir os primeiros impulsos de compras, comentou Carlos para seu irmão.

– É verdade. E quais são as demais recomendações da agência? Indagou Samuel.

– Outro assunto importante que a agência aborda no relatório é promoção. Vamos ver o que eles têm a dizer sobre o assunto, convidou Carlos.

Promoção ▼

A forma mais utilizada pelos grandes magazines ou lojas de departamento para estimular as vendas da empresa em determinado período é a promoção. Ora, se os grandes estabelecimentos comerciais fazem promoções com bons resultados, por que os minimercados não podem fazer também?

– Mas, o que significa realmente promoção? Perguntou Samuel.

– O relatório explica direitinho, veja! Promoção significa o desenvolvimento de esforços dirigidos, no sentido de impulsionar as vendas de um determinado produto ou linha de mercadorias acima do seu nível normal. Mas, vamos continuar, sugeriu Carlos, retomando a leitura do relatório.

A promoção implica em retirar determinadas mercadorias do seu ponto de vendas normal, passando-as para o ponto promocional, com a finalidade de provocar o impulso de compra.

Toda promoção tem seus objetivos: informar o consumidor de suas vantagens; persuadir ou convencer o cliente de que ele não deve perder esse bom negócio; lembrar ao consumidor de que ele está precisando do produto, ou de que venha precisar muito em breve. Estes objetivos serão atingidos plenamente



Frente e verso do folder promocional de inauguração do Minimercado Big Ben

se a promoção tiver o poder de atrair a atenção, manter o interesse, estimular o desejo do cliente e desencadear a venda do produto.

A promoção deve apresentar uma série de atributos e qualidades que estimulem o desejo de comprar no cliente. Vejamos algumas delas:

- **Auto-seleção** – O consumidor deve ter a liberdade de escolher o produto exposto, sem a interferência do vendedor.



- **Localização** – A promoção deve ser localizada em ponto de alto tráfego de clientes.

- **Aspecto de “pechincha”** – As mercadorias em promoção devem sugerir um bom negócio.

- **Destaque** – A construção de uma promoção deve dar destaque às mercadorias expostas, de maneira a tornar a promoção notada pelos clientes.

- **Mensagem** – A promoção deve justificar-se por si mesma. Para isso, é preciso que haja uma mensagem de venda nítida e clara, exprimindo seus propósitos.

Existem muitas maneiras de realizar promoções. A seguir, apresentamos seis delas que o Minimercado Big Ben pode adaptar e aplicar:

- **Oferta de/por** – É a mais conhecida maneira de promover mercadorias. Nela o melhor preço é utilizado como apelo de venda, dando-se ênfase ao desconto ou a idéia de remarcação para baixo.
- **Promoção conjunta** – O objetivo desta forma de promoção é permitir que uma mercadoria de giro lento seja “arrastada” por outra de venda rápida. É realizada juntando duas ou mais mercadorias de forma a promovê-las



ao mesmo tempo. Em geral são produtos correlatos ou complementares.

- **Mercadoria premiada** – Refere-se à promoção na qual o consumidor adquire uma mercadoria e é premiado com outra.
- **Prêmio quantidade** – A finalidade desse tipo de promoção é firmar junto à clientela a idéia de economia. “Leve três e pague dois”, “dúzia de treze”, são exemplos de mensagens usuais nesse tipo de promoção.
- **Pacote** – Consiste em reunir vários produtos, geralmente de finalidades semelhantes, numa só embalagem ou pacote, fixando-se o preço global um pouco inferior ao que custaria a soma dos produtos adquiridos isoladamente.
- **Concurso de prêmios** – Essa forma de promoção só pode ser realizada quando devidamente autorizada por órgão do governo. São cupons, vales brindes etc. que dão direito ao cliente, a concorrer a sorteios ou outra forma de premiação.

A promoção exige ainda, um local apropriado, geralmente, denominado de “ponto promocional”, que requer às vezes a construção de determinados tipos de expositores. Vejamos alguns deles:

- **Mercadorias empilhadas** – É um tipo de exposição promocional que só pode ser utilizado com mercadorias cuja embalagem possibilite a colocação de uma sobre as outras. As pilhas podem ser construídas em diversas formas – pirâmide, cilindro, paralelepípedo – com formação maciça para dar impressão de opulência. A ultima fileira da pilha deve ser incompleta, para dar idéia que algumas unidades foram vendidas. Estes espaços vagos são chamados de impulsores, pois levam o consumidor a comprar, acreditando não estar sendo o primeiro.
- **Obstáculo** – Essa forma de exposição promocional tem como objetivo chamar atenção do freguês para a mercadoria exposta, por meio de um “quase” obstáculo à sua passagem.
- **Relevos** – Quando queremos promover determinados produtos – artigos de cama, mesa e banho, por exemplo – que estão expostos em prateleiras horizontais, eleva-

mos a altura do item que pretendemos promover, destacando-o dos demais.

- **Bancas** – São excelentes locais para promover mercadorias, principalmente, os saldos de estoque que, pelas suas características, possam ser espalhados a granel e manuseados pelos clientes.
- **Carrinhos e cestos** – A promoção de mercadorias realizada nesses tipos de expositores requer imaginação e criatividade, pois determinados materiais utilizados podem se chocar com o ambiente do salão de vendas. Bem trabalhada, a exposição em cestos, carrinhos, caixas, pode apresentar bons resultados. Os artigos são colocados nesses expositores de forma desordenada, sem preocupação com a arrumação, para destacá-los naturalmente das mercadorias vizinhas que estão organizadas.

– Pelo que pude perceber, a promoção não é difícil de ser realizada e pode dar bons resultados, comentou Samuel para seu irmão.

– Mas os resultados vão depender do nosso empenho para levar avante este excelente meio de estimular as vendas e do bom senso para saber definir que mercadorias devem ser promovidas ou quais as melhores épocas de realizar as promoções, ponderou Carlos.

– Qual é o próximo assunto do relatório? Quis saber Samuel.

– Agora vem um item importante: divulgação. Vamos ver o que a agência está sugerindo, propôs Carlos.

Divulgação ▼

A empresa que não se comunica com o público e não é conhecida na comunidade em que atua, dificilmente consegue sobreviver no mercado.

A propaganda é um dos mais eficazes meios de comunicação da empresa com o seu mercado consumidor. Na verdade, ela cria as condições básicas para estabelecer as relações de



Você quer...

Mais conforto,
mais comodidade
e menor preço?



simpatia e confiança com o cliente, tornando a imagem da empresa inconfundível.

É claro que, como qualquer um dos fatores de vendas, a propaganda deve ser bem feita para se tornar realmente eficaz. Mas isto não quer dizer que seja necessariamente cara. A campanha publicitária de lançamento do Minimercado Big Ben foi direcionada especificamente para os seus potenciais consumidores, concentrados na sua área de influência. Eles serão alcançados por meio de:

- **Teaser** – Anúncio que irá provocar a curiosidade do público em relação à empresa. Os detalhes serão revelados posteriormente, com a eclosão da campanha promocional. A veiculação do teaser será feita na semana anterior da inauguração do estabelecimento, via emissora de rádio, carro volante e distribuição de folheto.
- **Campanha promocional** – Conjunto de peças publicitárias destinadas a promover a empresa junto a seus consumidores. As peças promocionais serão compostas de um folder promocional, um spot de rádio, carro volante, faixas e cartazes e serão veiculadas nos três dias que antecedem a inauguração e na semana posterior.

– Veja Samuel! O relatório finaliza com a seguinte recomendação: “A propaganda é importante e necessária à empresa. Mas ela pode se tornar supérflua se não houver um retorno em forma de vendas, portanto, encarem a propaganda como um bom investimento, mas nunca como uma despesa”, falou Carlos.

– Bem! Com a estratégia de marketing definida, precisamos agora providenciar as primeiras compras para o nosso minimercado, informou Samuel.

– Então... Mãos à obra! Exclamou Carlos animadíssimo.

Primeiras compras ▼

Os irmãos Santana sabiam que a formação do estoque inicial é um dos momentos mais cruciais para quem está montando um minimercado. É quando o empresário vai testar, na prática, o que projetou no plano de negócio.

– Se em qualquer negócio, o preparo do empreendedor e sua familiaridade com o dia-a-dia da empresa são importantes, no nosso ramo eles são fundamentais – ponderou Samuel para o seu irmão Carlos.

– É verdade. O comércio varejista de produtos de primeira necessidade tem suas complexidades e exige conhecimentos básicos que ajudam a minimizar os riscos e aumentar as possibilidades de crescimento do negócio. E para a formação do estoque inicial este conhecimento é essencial – complementou Carlos.

O estoque inicial de um minimercado depende da clientela a que se destina. Existem vários níveis de sofisticação tanto na variedade quanto na qualidade dos produtos que serão postos à venda, dependendo do poder aquisitivo médio do consumidor. Portanto, o seu principal parâmetro será a pesquisa de mercado. Ela dá uma idéia do provável volume de vendas e das preferências do público-alvo.

No caso do Minimercado Big Ben, os irmãos Santana ficaram sabendo, por meio de pesquisa realizada quando desenvolveram o plano de negócios, que os potenciais consumidores de supermercados do bairro dão preferência para compras de alimentos como carne, hortifrutigranjeiros, frios e laticínios. Mas, consomem também, artigos de higiene pessoal, limpeza, utilidades e manutenção do lar. Como foi detectado que eles têm poder aquisitivo relativamente alto, tendem a escolher marcas de qualidade. Além disso, o estudo da departamentalização que fizeram anteriormente, definiu a linha básica de mercadorias que comporá o estoque inicial.

Volume de compras ▼

Os estabelecimentos comerciais de produtos de primeira necessidade, como os supermercados, minimercados e mercearias trabalham, normalmente, com estoques semanais para mercadorias de alto giro e mensais para as de giro mais baixo. Produtos perecíveis, como frutas e verduras, podem ser repostos a cada dois ou três dias. Os empresários e técnicos com experiência no setor, são unânimes em desaconselhar compras em grandes quantidades, especialmente no início do negócio. Para eles, por exemplo, o estoque inicial de um minimercado deve ser suficiente para preencher as prateleiras da loja. Em princípio, nada de deixar mercadorias nos depósitos.

– Um dos fornecedores que consultei sugeriu que, para começar, devemos comprar uns dez fardos ou dez caixas de produtos básicos, como arroz, feijão e óleo. O mesmo critério deve ser utilizado para cada departamento da loja e fazer o preenchimento das prateleiras do salão de vendas, explicou Samuel para seu irmão.

– Ele está cheio de razão. Mesmo quando o negócio já estiver firme, eu acho que os estoques em depósito devem ser pequenos – no máximo 30% do que o minimercado vende, disse Carlos.

– E, com os preços estáveis e fornecedores confiáveis – que cumprem os prazos de entrega – mercadoria em estoque significa dinheiro parado, completou o gerente comercial do Minimercado Big Ben.

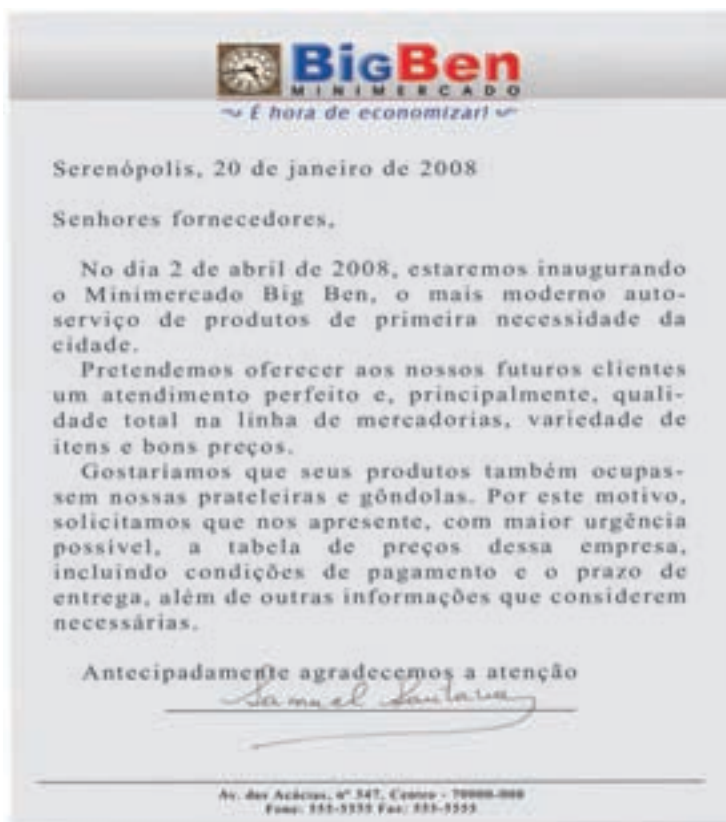
Outra dica do fornecedor: a empresa deve formar um estoque inicial mais equilibrado, dando ênfase à diversificação, em detrimento à quantidade de produtos. Ou seja, não adianta comprar grandes quantidades de um determinado produto, o importante é colocar na prateleira maior variedade dos produtos.

A chave de sucesso da empresa ▼

Comprar é uma das atividades mais importantes para o estabelecimento comercial. Na verdade, ela interfere diretamente nas vendas e, conseqüentemente, nas demais áreas funcionais

da empresa. As compras de mercadorias realizadas em melhores condições de qualidade, quantidade, preço e prazo, proporcionam vendas mais rápidas e, possivelmente, maior margem de lucro.

Responsável pelas compras da empresa, o gerente comercial Samuel Santana, tomou a primeira providência da área: encaminhar uma correspondência aos fornecedores. Em relação aos que ele não conhecia, descobriu o endereço no catálogo telefônico ou na internet. Na correspondência o gerente comercial comunicou a instalação do Minimercado Big Ben na cidade e solicitou o envio de tabelas de preços atualizadas, as condições de pagamento e o prazo de entrega. A carta que ele enviou tinha a seguinte redação.



Muitos fornecedores que receberam a correspondência responderam ao gerente do Minimercado Big Ben, enviando-lhe tabelas de preços, condições de pagamento e prazo de entrega. Depois de analisar, com cuidado, as respostas, Samuel selecionou os fornecedores que ofereciam as melhores condições de compras. Depois, fez uma visita a cada um deles para conhecer de perto os futuros parceiros.

O passo seguinte do gerente comercial foi fazer o pedido de compras de mercadorias aos fornecedores selecionados.

No pedido de compras, ele fez a relação do que pretendia adquirir especificando a quantidade, a unidade, a marca, o preço unitário, o preço total e o prazo de pagamento. Terminando de preencher os pedidos – em duas vias – Samuel encaminhou as primeiras vias aos fornecedores e as segundas ficaram na empresa, para conferir as mercadorias no momento em que elas fossem entregues.

Alguns dias após a remessa dos pedidos, os fornecedores enviaram as mercadorias para o Minimercado Big Ben. O caminhão da transportadora entrou pela porta dos fundos da loja e descarregou a encomenda.

A conferência das mercadorias ficou sob a responsabilidade de Viriato, o supervisor de vendas recém-contratado. Viriato fez o controle de recebimento de todas as compras. A cada mercadoria que chegava, o supervisor verificava se estava acompanhada da Nota Fiscal, pois este é o documento emitido pelo fornecedor ao realizar uma venda e entrega. Neste documento encontram-se relacionados os produtos que foram vendidos.

– Minha primeira providência foi conferir as notas fiscais, para verificar se não estavam faltando mercadorias, ou se não vieram trocadas por outras, se os preços e as especificações batiam com o pedido. Conferi também o prazo de validade das mercadorias – disse o supervisor a Samuel.

Após a verificação inicial, Viriato comparou a relação de mercadorias da Nota Fiscal com a do pedido enviado ao fornecedor, para ver se as mercadorias recebidas eram exatamente

as que foram solicitadas e se as condições de preço e prazo estavam corretas. Estando tudo certo, ele assinou o canhoto da Nota Fiscal – que serve de comprovante do recebimento das mercadorias – o qual foi devolvido à transportadora.

Armazenamento ▼

Depois do recebimento das mercadorias, Viriato dedicou-se a executar outra atividade importante para a empresa: o armazenamento.

Armazenar é dispor as mercadorias adquiridas em depósito adequado e conveniente, para serem expostas e vendidas no momento oportuno.

As principais características do depósito de mercadorias são:

- **Localização** – O depósito deve estar localizado em área que facilite a movimentação de mercadorias e o acesso ao salão de vendas.
- **Dimensão** – O espaço do depósito, além de suficiente para as mercadorias habitualmente armazenadas, deve ter área reservada para aumento, mudança ou diversificação das linhas de produtos.
- **Segurança** – Para oferecer segurança aos funcionários e às mercadorias, o depósito deve atender aos seguintes requisitos: distribuição, pelo depósito, de extintores de incêndio, de acordo com as normas do Corpo de Bombeiros; escolha de locais apropriados para armazenar mercadorias inflamáveis; vistoria periódica das instalações elétricas; limpeza e conservação da área de circulação; empilhamento e colocação das mercadorias nas prateleiras e estrados de forma adequada para evitar quedas e estragos.
- **Trânsito** – O depósito deve ter áreas internas específicas para a circulação, com locais adequados para a carga e descarga rápidas.
- **Ventilação** – Para conservar as mercadorias estocadas, evitando mofo, ferrugem, oxidação e amarelamento, o depósito deve ter boa circulação de ar.
- **Luminosidade** – O depósito deve ser bem iluminado, procurando-se evitar os raios solares diretos sobre as mer-



cadorias, sujeitas a sofrer modificações de cor, aspecto ou constituição.

- **Temperatura** – O excesso de calor ou de umidade deve ser evitado, para não causar danos às mercadorias.
- **Limpeza do depósito** – Finalmente, é preciso manter sempre limpo o depósito, evitando que baratas, ratos e outros animais prejudiquem ou contaminem as mercadorias.

A importância dos estoques em qualquer empresa seja ela industrial, comercial ou prestadora de serviços é indiscutível.

No comércio, por exemplo, os estoques de mercadorias representam mais de 70% do capital de giro aplicado.

Seria muito mais difícil controlar os estoques, especialmente os grandes, se não fosse os modernos programas de computador. Esses programas, chamados de aplicativos comerciais, além do controle de estoques oferecem sistemas completos de gestão empresarial – inventário, lista de preços, cálculo do preço de venda, emissão de notas fiscais em formulário, boletos de cobrança etc.

Antes de colocar as mercadorias à disposição dos consumidores, é preciso determinar o seu preço de venda, pois se elas forem comercializadas pelo mesmo preço que a empresa as comprou, não darão lucros. Assim, para haver lucro, o preço de venda deve ser maior que o de compra.

Com a ajuda de um computador e um bom programa de gestão de custos, esta operação é feita de forma imediata, bastando alimentar o programa com os dados do estoque inicial. Essa informação é essencial para traçar a política de preços e estratégias de vendas da empresa.

Inauguração ▼

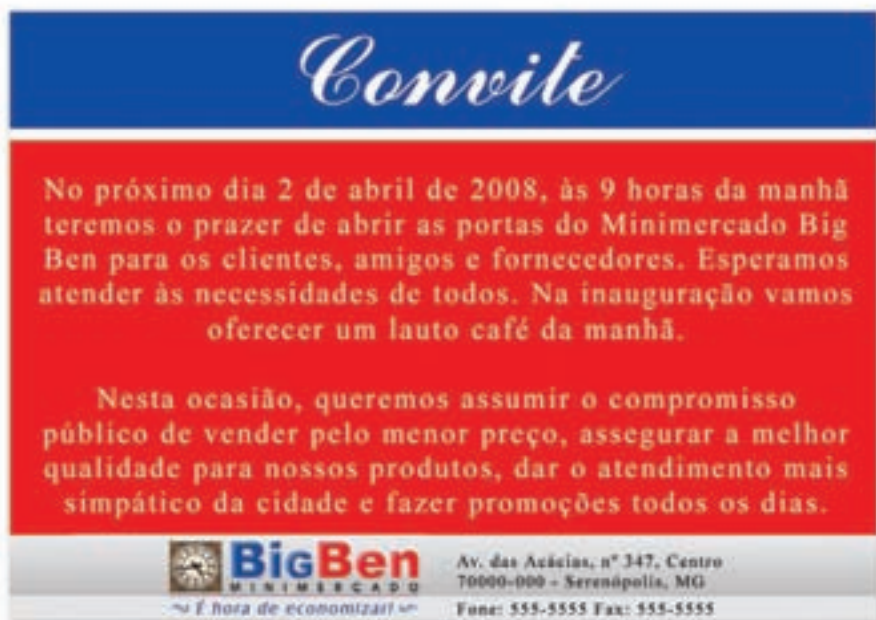
Com o plano de marketing definido e depois de realizar as primeiras compras para abastecer o minimercado, os irmãos Santana não conseguiam conter a ansiedade.

– Bem, parece que está tudo pronto. Os empregados foram contratados, os equipamentos instalados, as mercadorias foram precificadas e organizadas no salão de vendas. Finalmente podemos confirmar a data de inauguração do nosso estabelecimento – disse Carlos ao irmão.

– Eu acho que ainda falta alguma coisa. Aliás, uma coisa muito importante. Precisamos avisar aos nossos fornecedores, autoridades e nossos amigos, que o Minimercado Big Ben vai ser inaugurado, lembrou Samuel.

– É verdade, estava esquecendo deste item importante. Então vamos cuidar deste último detalhe, fazendo um convite especial para todos eles, falou Carlos, decidido.

Assim, eles redigiram, mandaram imprimir e distribuíram o seguinte convite:





Depois de tanto trabalho, os irmãos Santana estavam felizes. “Enfim chegou o grande dia”, exclamaram, em uníssono, minutos antes de abrir as portas do minimercado e começar a receber os clientes e amigos.

A partir desse momento, o Minimercado Big Ben estava preparado para se lançar no mercado.

Supermercados de vizinhança

Já foi o tempo em que as lojas de vizinhança eram conhecidas como pequeno varejo de bairro e que, muitas vezes, o dono conhecia a preferência de cada um de suas poucas dezenas de clientes e os atendia pelo nome. Atualmente, os supermercados de vizinhança, além de estarem localizados próximos aos consumidores, oferecem comodidades, entregas em domicílio e, principalmente, o atendimento personalizado dispensado ao cliente. Além disso, colocam à disposição dos consumidores – como qualquer hipermercado – o auto-serviço, onde o dono do estabelecimento utiliza-se do baixo custo, baixa margem e alto volume de compras, para atender as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

Pode-se perceber que hoje, para ser um supermercado de vizinhança, ele deverá não apenas oferecer produtos do dia-a-dia, ficar de portas abertas de segunda a domingo e conhecer cada um dos seus fregueses. Ser um supermercado de vizinhança significa muito mais do que isto: a loja precisa ter serviços de qualidade, produtos e mix diferenciados, voltados para o atendimento da região na qual está localizada.

Isso pode ser comprovado em pesquisa realizada pela AC Nilsen, no final de 2004. O estudo demonstrou que o principal fator de atração dos supermercados de vizinhança é a sua proximidade com os consumidores (60%), menores preços (55%), ofertas e promoções (25%), variedade de produtos (20%), atendimento (20%) e marcas (15%).

Mas o que é um supermercado de vizinhança?

“É só olhar para o estacionamento, o mix, o uniforme dos empregados e o atendimento dispensado ao cliente, para descobrir. Tudo deve ser bem característico”, define o consultor de varejo e professor de marketing, Rogério Tobias.

Assim, além dos fatores relacionados pelo professor Rogério, um supermercado de vizinhança tem uma característica

que o diferencia das redes de hipermercados: conhece bem a comunidade a qual a loja está inserida e, em função disso, pode oferecer serviços que demonstram praticidade, rapidez no atendimento e conforto.

Dentre estes serviços, a entrega em domicílio é um diferencial que agrega valor aos supermercados de vizinhança. Muitas lojas utilizam veículos utilitários, motocicletas ou bicicletas com suporte, e até mesmo funcionário a pé, que levam as sacolas para colaborar com os consumidores da vizinhança.

Mas para que este serviço seja realmente um diferencial, alguns cuidados devem ser tomados, como por exemplo, a maneira de embalar os produtos de limpeza e perecíveis, além de cuidar para que, no momento da entrega, não ocorram quebras ou extravios.

Uma equipe bem treinada e bem disposta é primordial para que a entrega em domicílio se torne um diferencial competitivo. Os entregadores devem se comportar como se estivessem executando um serviço importante e não fazendo um favor, uma vez que a entrega é vista como o arremate final da venda.

A padaria, o açougue e os hortifrutigranjeiros são pontos fortes para as lojas de vizinhança. Mas, é importante frisar que, para essas seções se transformem num diferencial competitivo, é preciso que se ofereça frutas e verduras fresquinhas, pão novo, e carnes limpas e diversificadas. Segundo o consultor, Hécio Coutinho, “essas seções têm grande poder de fidelizar o cliente e podem levar o cliente a ir à loja mais de uma vez por dia”.

O *mix* de produtos, também é muito importante, e para uma loja de pequeno e médio porte deve variar em torno de 2.500 a 4.000 itens. Mas tudo isto bem planejado dentro de um leiaute bem desenhado. A loja deve ser limpa, as gôndolas organizadas e as mercadorias precificadas.

As questões relacionadas ao preço, promoção e exposição devem atender aos clientes mais exigentes. A confia-

bilidade é outro aspecto importante: confiar no “seu vizinho”, aceitar anotações na caderneta, notas promissórias, receber cheque sem consultas (de clientes conhecidos, é claro), aceitar cartões de crédito, ainda são maneiras utilizadas em muitos supermercados para fidelizar o cliente.

Outros pontos a serem considerados: manter a loja limpa, conhecer o público que circula na loja, manter parceria com a comunidade, ouvir o cliente, contratar pessoas do bairro, são fatores que certamente não deixarão a loja de vizinhança desaparecer em meio ao cenário predador em que os hipermercados vêm tomando conta.

► Fonte: “As estratégias de marketing de varejo aplicadas aos supermercados de vizinhança”, trabalho de conclusão do curso de pós-graduação em marketing e comunicação, de Luciana Santos Socorro.





A arte de comprar

Passados três meses da inauguração do Minimercado Big Ben – um notável sucesso – lá estão Carlos, sua noiva Mariana e seu irmão Samuel reunidos, fazendo um balanço dos negócios



Nos capítulos anteriores acompanhamos a luta de Carlos Santana, recém-formado em Administração, para montar sua empresa. Para colocar sua idéia em prática ele fez uma rigorosa pesquisa no bairro em que morava, e no qual pretendia instalar um negócio. Na pesquisa observou que ali havia carência de açougues, quitandas e mercearias. Diante desta constatação decidiu instalar uma empresa com grande variedade de mercadorias e que poderia oferecer também os recursos de açougue, quitanda e mercearia: um minimercado.

Decidido a montar um negócio desse tipo, Carlos Santana tratou de saber mais sobre o assunto. Assim, encomendou uma pesquisa de mercado que demonstrou claramente a viabilidade mercadológica do minimercado.

O próximo passo que o empreendedor tomou foi elaborar um plano de negócio para saber o montante de recursos que teria que aplicar no empreendimento e projetar os seus resultados.

Os dados levantados pelo empreendedor foram animadores, evidenciando que o minimercado tinha viabilidade financeira e de mercado.

Depois disso, ele alugou um imóvel de 240 metros quadrados, localizado numa avenida de grande movimento. Com o contrato de locação nas mãos, Carlos começou a se preocupar com as questões legais para colocar o minimercado em funcionamento.

Nessa etapa ele definiu a forma jurídica da empresa – uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada – e convidou o seu irmão Samuel para sócio. Depois disso, Carlos e Samuel escolheram o nome da empresa: Minimercado Big Ben, grifado com “n”, como é conhecido o famoso relógio inglês. Depois de registrada a empresa os irmãos Santana – agora sócios – definiram a estrutura organizacional e o papel de cada um na empresa. Carlos ficou com a Gerência Administrativa e Financeira, sendo o responsável pelas atividades de pessoal, finanças, contabilidade e marketing, ficando seu irmão com a Gerência Comercial, responsável pelas áreas de estoques, vendas e compras.

Para que as atividades do minimercado pudessem se desenvolver normalmente, eles decidiram contratar os primeiros empregados e organizar o salão de vendas. Feito isso, providenciaram as primeiras compras e desenvolveram o plano de marketing para lançar a empresa no mercado e, finalmente, inauguraram o Minimercado Big Ben.

Três meses após a inauguração, era o momento exato para se fazer uma reunião de análise daquele período. Os irmãos, sócios e empreendedores faziam um balanço dos negócios, sendo Samuel o primeiro a falar:

– Vamos começar rememorando a trajetória de nosso minimercado. Lembra? A inauguração do Big Ben foi um sucesso. Parecia que o bairro inteiro havia vindo nos prestigiar. Até o prefeito compareceu à inauguração.

A empolgação de Samuel foi perfeitamente entendida por Carlos, afinal, o sucesso do empreendimento deles não se restringiu à festa de inauguração, sendo que o faturamento do trimestre estava dentro do previsto. Foi aí que alertou ao irmão Samuel que nem tudo eram flores. Carlos disse estar preocupado com os resultados dos dois últimos meses.

– Analise comigo Samuel... Os controles operacionais demonstram que alguns departamentos, como o “frutas e verduras”, estão girando muito bem. No entanto, setores como “doce e compotas” vêm apresentando um quadro insatisfatório em relação às vendas. Constata-se também que é baixa a margem de lucro dos artigos de uso pessoal.



Artigos de armarinho são produtos de baixo giro



Alimentos perecíveis são produtos de giro alto

A análise fez com que Samuel concordasse com Carlos e, na qualidade de gerente comercial, de pronto, disse que aquela situação não poderia continuar. Algo tinha que ser feito.

– Antes de qualquer coisa precisamos descobrir as causas desses problemas, para podermos corrigi-los, contemporizou Carlos.

Ao ser indagado sobre o que já descobrira, o sócio adiantou algumas conclusões.

– Os problemas relacionados ao giro de mercadorias, geralmente têm como principal causa o inadequado sistema de compras praticado pela empresa. Quanto à baixa

margem de lucro, as causas podem estar ligadas, por exemplo, à fórmula utilizada para calcular a taxa de marcação ou o sistema de apuração do preço de venda, explicou o gerente administrativo e financeiro.

– O que precisamos fazer para corrigir essas distorções? Você tem alguma idéia? Perguntou Samuel, demonstrando grande preocupação.

Carlos adiantou que deveriam dar prioridade na resolução dos problemas da área de compras e que ambos precisariam conhecer mais sobre essa atividade. E arrematou:

– Para começar sugiro que a gente leia, analise e debata este manual “Importância das compras”, que achei em meus arquivos. Ele pode ser muito útil para corrigirmos a nossa rota.

– Ótimo! Vamos começar agora mesmo, concordou Samuel, com entusiasmo.

Importância das compras ▼

A chave do sucesso da empresa se localiza na operação de compra. Isto quer dizer que é mais rentável e mais facilmente vendida a mercadoria que é comprada com melhores vantagens.

Comprar significa procurar, adquirir, além de cobrar a entrega e receber mercadorias necessárias para a manutenção, expansão e funcionamento da empresa.

O comprador que vai adquirir mercadorias deve estabelecer os objetivos a serem alcançados com as compras. Esses objetivos podem ser:

- Adquirir mercadorias de especificações certas. Especifique as mercadorias necessárias, os itens que estão faltando em seu estoque e que têm saída garantida. Não faça compras que não estejam especificadas, principalmente se ainda não tem uma idéia clara sobre a saída e sobre a aceitação desses produtos junto aos clientes.

- Adquirir mercadorias em quantidades adequadas. Nunca compre mais do que você precisa. De que adianta estocar mercadorias de difícil saída? Não arrisque. Também não compre menos do que você costuma vender. Não há nada pior do que um freguês procurar uma mercadoria na prateleira e notar que está em falta.
- Adquirir mercadorias de boa qualidade e por preços convenientes. Procure o melhor preço do mercado. Pesquisar preço e qualidade é uma atividade básica de compra. Não é vantagem alguma comprar mais barato e, depois, deixar de vender porque a qualidade não corresponde às exigências de seus clientes.

Para manter a continuidade do fornecimento dos artigos indispensáveis ao bom funcionamento das vendas, algumas medidas relacionadas à hora de comprar devem ser exercitadas:

- **Controlar frequentemente os estoques.** Evite que falte mercadoria em seu estabelecimento. Controlando os estoques, você não vai ter excesso de mercadoria, o que reduz sua necessidade de capital de giro.
- **Evitar que as mercadorias se estraguem ou se tornem obsoletas.** Para que não haja nas prateleiras mercadorias que caíram em desuso, sem interesse para os seus clientes.
- **Cuidar da qualidade da mercadoria.** Muitas vezes, o cliente prefere pagar um pouco mais por um produto de melhor qualidade do que adquirir mercadoria inferior ao padrão a que está acostumado, por preço mais baixo. Além disso, se você diminui a qualidade dos produtos oferecidos por sua empresa, o cliente pode ficar com a impressão de que o seu estabelecimento não vai muito bem.

A atividade de compras numa empresa comercial não é um fim em si mesmo. Ela destina-se a adquirir mercadorias para serem vendidas. É, portanto, uma atividade auxiliar, ainda que a principal, que é vendas, dependa muito dela.

Por essas razões, a operação de compras, quando não é realizada de forma adequada, acarreta uma série de problemas que se refletem negativamente nos resultados de sua empresa.

Veja alguns tipos de problemas que as más compras podem acarretar:

- **Perda de vendas.** Que pode acontecer devido aos atrasos das mercadorias. A culpa, nesses casos, é do fornecedor ou do transportador, mas pode ser do comerciante, quando os pedidos são feitos fora de hora.
- **Mercadorias recusadas pelos clientes.** Por estarem desatualizadas em relação à moda, ou porque a qualidade não é satisfatória, ou ainda porque os preços não são convenientes.
- **Falta de artigos alternativos.** Que possam ser do interesse do cliente, para que este não saia da sua loja com as mãos vazias. Um bom supervisor de vendas poderá oferecer ao cliente alguma coisa próxima do que ele realmente gostaria de comprar, desde que disponha de mercadorias alternativas.
- **Comprometimento da situação financeira da empresa.** Que pode ocorrer em compras excessivas e mal planejadas, circunstâncias que podem dificultar, por um longo tempo, a renovação do estoque, além de comprometer a saúde financeira da empresa.



Compras excessivas e mal planejadas podem comprometer a situação financeira da empresa

– No mês passado tivemos um problema sério com o iogurte. Compramos uma grande quantidade do produto porque o fornecedor fez um bom desconto. Jogamos fora mais da metade, pois passou do prazo de validade. Resultado: tivemos um baita prejuízo, falou Carlos, interrompendo a leitura do manual.

– É... Já deu para perceber que comprar não é tão simples como parecia, ponderou Samuel.

– Vivendo e aprendendo. Agora, vamos fazer uma pausa. Amanhã a gente continua, sugeriu Carlos.

No dia seguinte, os irmãos Santana se reuniram no escritório para continuar a leitura do manual.

Tipos de mercadorias ▼

Em qualquer empresa comercial, seja ela pequena, média ou grande, e independentemente do ramo de atividade há, de um modo geral, três tipos de mercadorias, de acordo com a rotatividade dos estoques: de alto, médio e baixo giro.

Mercadorias de alto giro. São aquelas destinadas a provocar tráfego no salão de vendas. Esse tipo de mercadoria quase sempre dá pouco lucro, mas exerce um forte efeito de atração da clientela ao estabelecimento comercial. Na verdade, são mercadorias que funcionam mais como fator de atração de clientes para o salão de vendas. Normalmente, sua taxa de marcação é muito baixa e necessita ser compensada com uma rotação de estoque bem elevada. No caso de um minimercado, por exemplo, as mercadorias de alto giro são aquelas que ficam bem à vista do freguês, como por exemplo, comestíveis perecíveis (carne, frutas, verduras e legumes) e comestíveis não-perecíveis (arroz, feijão, café, sal e óleos vegetais).

Mercadorias de médio giro. São aquelas que apresentam uma rotação de estoques mais lenta. Permitem taxas de marcação mais elevadas, para compensar a demora de suas saídas. São exemplos de mercadorias de médio giro num minimercado: comestíveis (conservas animais e vegetais, farináceos; ma-

carrão e massas; temperos e especiarias); bebidas, biscoitos e chocolates; matinais e produtos concentrados (aveias, gelatinas, flans); doces e geléias; sabões e desinfetantes; ceras e polidores; artigos de higiene e beleza; materiais de limpeza do lar.

Mercadorias de baixo giro. Essas mercadorias permitem taxas de marcação bem elevadas, necessitando por isso de atenção permanente. Considerando um minimercado os artigos de plásticos e alumínio; materiais elétricos; ferramentas e brinquedos; são exemplos deste tipo de mercadoria.

– Como é complicado fazer compras! Será que não existe uma técnica de comprar que simplifique a vida do comerciante? Indagou Samuel, fazendo uma pausa na leitura.

– Claro que existe Samuel. Vamos continuar a leitura para saber que técnicas são essas, respondeu Carlos.

Modalidades de compras ▼

Há dias em que o comerciante tem de comprar tudo às pressas, pois faltou determinada mercadoria e não é desejável deixar os fregueses na mão. Outro dia, ele comprou grande quantidade de artigos de utilidades domésticas, sem necessidade. O motivo foi o excelente preço oferecido pelo fornecedor. A loja ficou abarrotada de panelas e frigideiras.

Para reduzir esses problemas, é necessário conhecer as principais modalidades de compras. Existem basicamente cinco modalidades de compras:

- **Compra de emergência.** A compra de emergência é realizada às pressas, a fim de atender a uma necessidade surgida de surpresa. Se a compra de emergência está sendo muito utilizada, isso indica que não está havendo um bom planejamento ou que o mesmo não vem sendo seguido adequadamente. A compra de emergência só traz desvantagens: reduz bastante o seu poder de negociação com o fornecedor e sua competitividade no mercado. Portanto, faça o possível para não ter de recorrer a essa modalidade de compra.

- **Compra especulativa.** É feita por especulação, ou seja, antes de se apresentar a necessidade. Esta modalidade de compra é feita fora de um planejamento preestabelecido. A compra especulativa também é muito perigosa. Ela destina-se a especular com uma possível alta de preços. Quando o comerciante faz esse tipo de compra, corre o risco de não acontecer a alta que está sendo esperada. O grande volume de estoques de mercadorias, que sempre compromete o capital de giro próprio, geralmente é consequência da compra especulativa. Portanto, cuidado. Pense muitas vezes antes de fazer uma compra especulativa. Ela poderá lhe trazer problemas difíceis de serem contornados.
- **Compras contratadas.** São aquelas para as quais se prevê a entrega das mercadorias em épocas especificadas no contrato de compra. Esse tipo de compra é utilizado para adquirir mercadorias especiais, modelos exclusivos, novidades e produtos que não foram lançados no mercado. Se você pretende utilizar essa modalidade de compra, tenha sempre muito cuidado ao escolher o fornecedor. O sucesso dessas compras sempre depende do cumprimento do contrato pelo fornecedor. Assim o fornecedor deve dar as seguintes garantias: mercadorias de boa aceitação no mercado; bom sistema de promoção e propaganda; e outros benefícios especiais para seu negócio.
- **Compra antecipada.** A compra antecipada é aquela realizada a fim de atender às reais necessidades da empresa para um determinado período, de acordo com um planejamento preestabelecido. Esta modalidade de compra é a mais adequada à empresa comercial. Na compra antecipada, as mercadorias são adquiridas em função do seu potencial de vendas, dentro de um programa de compras definido pela empresa.
- **Compra de reposição.** É aquela por meio da qual são adquiridas mercadorias que apresentam um comportamento estável durante um determinado período. Mercadorias de primeira necessidade (leite, arroz, feijão e outros produtos alimentícios) e produtos de higiene e limpeza (sabonete, pasta de dentes, detergentes e outros), geralmente apresentam um comportamento de



vendas equilibrado, durante o ano todo. A compra de reposição é opção de quem trabalha com esses produtos.

Pelo que dissemos até aqui, você pode avaliar como faz suas compras. Se você é do tipo que costuma fazer compras de emergência com frequência e efetua compras especulativas, é interessante analisar possíveis desvantagens e problemas que essas modalidades de compras trouxeram para sua empresa.

– Agora que sei quais são os principais tipos de compras, vou analisar nossos estoques para saber se há mercadorias em quantidades superiores às necessidades de venda do minimercado, ponderou o gerente comercial.

– Aproveita e verifique também se há mercadorias em falta, sugeriu o gerente administrativo e financeiro.

Samuel concordou com Carlos e indicou para continuarem com a leitura.

Fatores que influenciam as compras ▼

Na verdade, a prática de comércio tem demonstrado que são quatro os principais fatores que influenciam as compras: preço, qualidade, quantidade e prazos.

Preço – Todo empresário sabe o quanto o preço é importante na hora de comprar. Poucos são os casos em que a importância do preço torna-se relativa. Se uma empresa trabalha com artigos exclusivos, de luxo, destinados a uma clientela de alto poder aquisitivo, então certamente o preço pode ser o fator que menos influencia na hora das compras. Mas, se a empresa trabalha com artigos de primeira necessidade, destinados a uma freguesia de renda mais baixa, aí o preço se torna um ponto importante no momento das compras. De que adianta comprar produtos de higiene caros, se os seus fregueses, apesar de reconhecerem a qualidade, não poderão adquiri-los?

Qualidade – A qualidade de uma mercadoria é traduzida pela perfeição do seu acabamento, funcionamento, bem como do teor dos seus componentes. Mas não é fácil medir a qualida-

de de um produto. A qualidade não pode ser medida com a mesma facilidade com que se constata se o preço é bom ou não. É muito difícil avaliar, em termos de valor de compra, uma mercadoria de pior ou de melhor qualidade, de forma a permitir o confronto de dois artigos aparentemente iguais.



A qualidade dos produtos atrai clientes para o minimercado

– Realmente é difícil medir a qualidade de alguns artigos. Na semana passada, por exemplo, um fornecedor apareceu com uma nova marca de linha de costura. Pela aparência, a nova linha era exatamente igual àquela que estava acostumado a comprar. O que fazer? Será que valia a pena arriscar e comprar só porque o preço era menor? Indagou Samuel.

– Bem, acho certo arriscar com pequenos lotes. O tempo e os fregueses poderão dizer se o artigo é de qualidade ou não, respondeu Carlos.

Quantidade – A quantidade é mais um fator a ser levado em conta no momento das compras. Ela é ditada pelo consumo em determinado período de tempo. O melhor processo para conhecer o seu ponto ótimo é elaborar uma cuidadosa previsão de vendas. Você deve estar se perguntando: “como fazer uma previsão de vendas?”. Para se fazer uma previsão de vendas é preciso levar em conta diversos fatores como: tipo de clientela, região onde atua, época do ano, tipos de mercadorias. É claro que quanto maior for a quantidade adquirida, melhor preço se conseguirá. Por outro lado, adquirindo-se mercadorias diretamente da fonte – eliminando assim, os elos intermediários – o preço final pode ser menor. A consequência de se comprar grandes quantidades é, naturalmente, formar

grandes estoques. Esses estoques garantirão a continuidade do fornecimento e, com isso, a empresa poderá obter maiores deferências do fornecedor quanto a preço, prazos de entrega e formas de pagamento. Mas, as coisas não são tão simples assim. Grandes estoques têm suas desvantagens, pois implicam em consideráveis imobilizações de capital de giro. Assim, na maioria dos casos deve-se comprar o mínimo indispensável para atender à demanda, em função das previsões feitas.

Prazo – O prazo e as condições de pagamento são de grande importância na hora de se comprar. Qualquer comerciante sabe o quanto o capital de giro é escasso e o quanto é difícil se conseguir crédito. Isso indica o quanto o prazo e as condições de pagamento são importantes. O empresário deve programar, com muito cuidado, os prazos e as condições de pagamento, principalmente no que se refere aos desembolsos efetuados pela empresa em função das aquisições de mercadorias. É aconselhável que a empresa procure, sempre que possível, obter prazos médios de pagamento superiores aos prazos médios de vendas. Faça de tal modo que as vendas da empresa sejam, tanto quanto possível, financiadas pelos fornecedores. O comerciante não pode esquecer jamais que os prazos e as condições de pagamento estão vinculados diretamente ao preço. Devido a isso, quanto maior for o prazo de pagamento, maior será a tendência de aumentar o preço.

Regras básicas ♥

As atividades de compras nas microempresas e pequenas empresas, geralmente, são funções executadas pelos proprietários. De qualquer modo, o encarregado das compras – seja ele o dono ou um funcionário – deve conhecer e seguir algumas regras básicas ao bom desempenho de suas funções.

Faça agora uma checagem e verifique se o encarregado das compras está realmente apto para realizar bons negócios, respondendo às seguintes indagações:

Ele conhece bem o mercado? Esta é a primeira regra. Conhecer as características, peculiaridades e constituição do mercado fornecedor, distribuidor e consumidor.

Ele conhece bem os estoques da empresa? É importante conhecer os estoques, em termos de qualidade e de quantidade, para ficar sabendo exatamente o que, quanto e quando comprar.

Ele conhece o orçamento da empresa? O comprador tem a obrigação de conhecer e consultar periodicamente o orçamento da empresa, principalmente a parte referente às programações de compras. Afastar-se das linhas indicadas pelo orçamento é correr risco de criar problemas de caixa para a empresa.

Ele é cauteloso? Esta é uma regra básica: cautela! Pois surgem sempre “oportunidades” oferecidas pelo fornecedor que podem ser, na verdade, verdadeiras armadilhas. Os vendedores de grandes empresas fornecedoras são treinados para vender, porém o comprador da pequena empresa nem sempre é treinado para comprar.

Ele acompanha permanentemente os pedidos? É de fundamental importância o acompanhamento dos pedidos, desde o momento em que são feitos até o recebimento dos produtos.

Ele faz os pedidos por escrito? Não é recomendável fazer pedidos verbais, pois esse procedimento pode trazer sérios aborrecimentos com relação à quantidade, preço, prazo, descontos e demais condições pactuadas nas compras.

Ele é atualizado? Um bom comprador tem a obrigação de estar familiarizado com as tendências da moda, com os avanços tecnológicos e com os novos produtos lançados no mercado.

Todas estas regras são frutos da experiência e do bom senso de empresários bem-sucedidos. Se o comprador de sua empresa, utilizar essas regras adequadamente, o bom rendimento das compras é o de se esperar e isso significa que boas vendas também poderão ser realizadas. Agora, se a compra for mal feita, nem a melhor e mais cara propaganda do mundo conseguirá diminuir os prejuízos que elas acarretarão à empresa.

Além dessas regras, o comprador deve possuir alguns requisitos para desempenhar bem suas tarefas. Vamos ver algumas dessas habilidades:

- Capacidade de bem avaliar as pessoas para não se deixar levar apenas pela simpatia do vendedor.
- Perfil para assumir responsabilidade e paciência para ouvir muito e falar pouco.
- Ter gosto por aquilo que está fazendo.
- Saber lidar com as pessoas. Esse requisito exige que o comprador tenha desenvoltura, além de ser dotado de bom senso e muita iniciativa. Deve ter capacidade para o diálogo e para julgar com acerto. Também deve ser capaz de acatar a opinião dos outros e jamais ser do tipo auto-suficiente e prepotente.
- Ser capaz de se comunicar, possuir senso de organização e ter boa memória.
- Demonstrar conhecimento das variações dos preços.
- Ter gosto pela leitura de jornais, revistas e outras publicações, para se manter atualizado.



◀ O comprador deve estar atento à entrada e saída das mercadorias expostas no salão de vendas

– Pelo o que pude notar um bom comprador é uma pessoa fundamental para o sucesso da empresa, comentou Carlos.

Samuel concordou com o irmão e fez questão de afirmar:

– Estou percebendo agora que tenho que estudar muito e me atualizar continuamente... Só assim vou poder me-

lhor exercer o meu papel de comprador do nosso minimercado.

– Assim é que se fala, Samuel. Afinal você é o gerente comercial, responsável pelas compras do Minimercado Big Ben.

Rotina de compras ▼

Ao se aproximar da época prevista para as compras, o comprador deve seguir uma rotina. Conheça a rotina de compras que já foi experimentada por comerciantes que atingiram certo grau de desenvolvimento. Você poderá adaptar essa rotina de compras ao tamanho e características de sua empresa.

Preparar a previsão de vendas. A previsão de vendas é feita para um período de seis meses a um ano. Mas nada impede que se façam previsões para períodos maiores ou menores. A previsão de vendas deve ser elaborada em conjunto pelo setor de compras e setor de vendas. Essa previsão deve ser feita para cada seção (departamento) da empresa e depois englobada em uma só.

Ajustar a previsão às possibilidades da empresa. Preparada a previsão global de vendas para o período considerado ela deve ser checada e discutida em reuniões com os encarregados dos setores de compras, vendas e finanças.

Decidir o que vai comprar. Com base na previsão de vendas ajustada, o setor de compras toma a decisão do que vai comprar, levando em consideração o plano de desembolso mensal.

Elaborar orçamento de compras. De acordo com o cronograma de desembolso preparado pelo setor financeiro, o setor de compras elabora o orçamento de compras.

Efetivar as compras. O setor de compras consulta o cadastro, entra em contato com os fornecedores e faz as encomendas (por escrito) de forma a atender às limitações ditadas pelo cronograma dos desembolsos mensais.

Acompanhar os pedidos. Esta é uma tarefa muito importante. É fundamental que o encarregado das compras acompanhe os pe-





didos em trânsito, ou seja, aqueles que foram feitos mais ainda não foram atendidos. Se os prazos não forem cumpridos pelos fornecedores, a previsão de compras pode ser prejudicada e, conseqüentemente, a produção e as vendas da empresa também.

Concluimos nosso manual, fazendo seis perguntas para você refletir sobre as atividades de compras de sua empresa:

- A empresa depende de poucos fornecedores?
- É comum fazer compras exageradas em função de descontos e prazos de pagamentos?
- As compras são realizadas a partir de um planejamento?
- É comum faltar estoques de determinados itens de giro alto?
- O encarregado de compras reúne as características necessárias a um bom comprador?

Os controles utilizados fornecem dados suficientes para que se possa proceder à análise e avaliação das atividades de compras?

Após a análise, até ali, de seus negócios e da leitura do manual, Carlos e Samuel demonstravam mais confiança como sócios e empreendedores.

– Sabe, Carlos, sempre pensei que tocar um negócio fosse apenas praticar rotinas e procurar expandir-se. Mas sei agora, na prática, que a coisa não é bem assim.

– Sem atualizar, sem as melhores informações é impossível tomar as melhores decisões. Eu garanto a você que vou procurar estar sempre atento ao meu setor, enfatizou Carlos.

Carlos, apertando firmemente a mão do sócio e irmão, ainda lembrou:

– Na verdade Samuel, nós devemos ser responsáveis por nossos setores, mas sempre cada um sabendo mais sobre tudo que ocorre ou deixa de acontecer em nosso minimercado. Só assim, quem sabe muito em breve, não transformamos nosso minimercado num grande supermercado?

Centrais de compras: uma estratégia competitiva

A união em centrais de negócios tem sido uma das estratégias utilizadas pelos pequenos negócios para ter o poder e os privilégios dos grandes empreendimentos

Natanagildo Beltrane, dono de uma mercearia de 150 metros quadrados da cidade de São Mateus, interior do estado do Espírito Santo, estava comprando margarina vegetal com um bom desconto em 1997, além disso, tinha conseguido colocar em sua loja vários produtos de marcas consagradas, que antes lhe eram inacessíveis devido a seu pequeno volume de pedidos. Beltrane, não conheceu nenhum representante de grandes fornecedores de alimento que tivesse resolvido dar um tratamento especial, nem encontrou um fabricante de margarina condescendente, disposto a vender produtos com descontos vendendo pequenas quantidades.

Essas regalias começaram depois que ele se filiou à Central Grande Vitória de Compras, uma associação de 72 pequenos e médios varejistas. Hoje, a pequena mercearia de Natanagildo se transformou no Supermercado Celeiro Ltda., com área de 1700 metros quadrados – mil metros quadrados de salão de vendas e o restante de depósito – com faturamento anual acima de R\$ 10 milhões.

A Central Grande Vitória de Compras é o braço comercial da AVAES (Associação dos Varejistas do Espírito Santo).

A trajetória dessa associação começou em 1978, quando foi lançada a idéia de uma espécie de cooperativa de compras. Ela foi criada para fortalecer o poder de barganha das lojas menores frente aos grandes atacadistas e fabricantes, adquirir insumos e serviços em escala maior que individualmente e trocar experiências e conhecimentos visando o desenvolvimento de todo o grupo. Trinta anos mais tarde, a Central Grande Vitória de Compras já é proprietária de sede pró-

pria com 13 mil metros quadrados de área total e oito mil metros quadrados de área construída. A central tem capacidade de armazenar 1000 toneladas de carga seca e 500 toneladas de perecíveis e movimenta um volume de cerca de R\$ 12 milhões em compras por mês, com descontos entre 15% para alimentos não perecíveis e 5% para perecíveis.

A experiência e longevidade da Central Grande Vitória de Compras constituem-se em robusto exemplo da viabilidade de um empreendimento que se multiplicou em regiões diferentes do país: a reunião de micro, pequenas ou médias empresas em organizações centralizadas, que canalizam a aquisição de produtos ou serviços para um determinado grupo de comerciantes em condições muito mais vantajosas. Beltrane diz que o desejo de todo participante de uma central de compras é ter um centro de distribuição. “Equacionada a questão da logística, com a construção de área de armazenamento suficiente e adequado equipamento de entrega dos produtos nas nossas lojas, não somos mais dependentes de ninguém para o nosso abastecimento”, comemora. Para o administrador Fábio Ignácio, as centrais de negócios são grupos de empresários e de empreendedores que entendem que o associativismo pode proporcionar-lhes um diferencial competitivo dando-lhes maior suporte para ações conjuntas de compra, venda e marketing. Ele explica que, estes empresários, organizados para implementar ações coletivas, têm condição de acessar serviços e soluções que normalmente só estão disponíveis para grandes grupos. “Eles se organizam em grupos do mesmo ramo de atividade, localizados numa mesma região geográfica e iniciam pequenas ações.”

Alguns grupos veem como grande vantagem, a simples troca de informações cotidianas em seus negócios. À medida que o tempo passa, eles vão aprofundando as relações pessoais e empresarias, ganhando confiança e ampliando o número de ações conjuntas”, explica.

Fábio Ignácio, responsável pela promoção, identificação e desenvolvimento de novos modelos de negócios e nichos de mercado para empresas de micro e pequeno porte do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP), alerta que a criação de uma central de negócios exi-

ge espírito de coletividade, pois trabalha por um bem comum, onde ninguém tira vantagens de ninguém. “Mas para que isso aconteça, é fundamental observar alguns procedimentos”, esclarece. O administrador, que acompanhou de perto a formação de várias centrais, recomenda não ter pressa em implantar a estrutura: “Dar o tempo necessário para o entrosamento de seus membros e o debate de seus objetivos é imprescindível para o sucesso do empreendimento”, ensina.

Além de racionalizar os custos, a iniciativa da central de compras tem potencial para melhorar as condições do próprio empresariado, desenvolvendo entre o setor um tipo de solidariedade e força política imprescindíveis nas situações em que o grupo deve fazer valer os seus direitos como cidadãos-empresários.

Outro ponto a ser observado é o cuidado que se deve ter em não misturar, na organização, empresas de porte muito diferente para que as maiores não manipulem e pressionem contra os interesses das pequenas. Além disso, é preciso evitar que as posições político-partidárias se expressem dentro da sociedade, o que fatalmente polarizaria os associados e comprometeria o empreendimento. É preciso também fazer uma seleção criteriosa de sócios, para impedir que as empresas de duvidosa idoneidade prejudiquem a imagem da central. “O associativismo, na forma de centrais de negócios, foi uma estratégia de sobrevivência descoberta pelo pequeno varejo. Sem a aglutinação, o índice de mortalidade dos estabelecimentos é muito grande, porque isoladamente os pequenos não conseguem comprar dos fornecedores. Com a central, consegue-se oferecer preços atrativos para os consumidores resistirem ao mercado dominado pelas grandes redes”, conta Fábio.

Não existem regras para se estabelecer quais serão os serviços prestados pela central de negócios aos empresários. De qualquer forma, vale pontuar algumas das principais expectativas dos empresários no momento da formação de uma central de negócios:

- Organizar a comercialização por meio de compras e vendas conjuntas.



- Compra ou locação de equipamentos de propriedade e uso coletivo.
- Capacitar mão-de-obra, por meio de cursos coletivos.
- Contratação de serviços de manutenção de máquinas e equipamentos.
- Desenvolvimento de pesquisa tecnológica e mercadológica.
- Busca de informações – Mercado, técnica, crédito, etc.

Mas, apesar de todos os benefícios que uma central podem proporcionar aos pequenos negócios, é difícil e complicado desenvolver este modelo no país, principalmente em função do individualismo que norteia as ações dos empreendedores brasileiros. “Ao meu ver, existem duas linhas para a análise das dificuldades para a formação de centrais de negócios. A primeira de ordem comportamental, representada pelo pensamento individualista do empresário brasileiro associado à visão de curto prazo. A segunda dificuldade diz respeito à gestão, que está relacionada à falta de controles de gestão para a organização de ações coletivas de compra ou venda”, exemplifica Fábio Ignácio.

Roteiro

1º passo – Adesão à idéia e o levantamento de dados

Se um grupo de empresas conclui que a central de compras pode resolver seus problemas, o primeiro passo a seguir é atrair novos integrantes e formar um grupo que some um volume razoável de compras. O planejamento dessa etapa deve considerar: reconhecimento do grupo de atuação; estudo de cenário e tendências do setor; reuniões com palestras de sensibilização bem organizadas; levantamento de informações das empresas que trabalham no ramo; preparação de cronograma e tabulação de questionários; e apresentação dos resultados da pesquisa.

2º passo – Preparação

É a fase que o grupo se prepara para os aspectos comportamentais de cooperação e as definições de regras mínimas

para o trabalho em conjunto. Neste momento o grupo deve conhecer os princípios de integração e cooperação, os aspectos de liderança e as diretrizes administrativas. Depois, é necessário conhecer o potencial de compras da central. Na sequência, deve-se começar a pesquisa de preços com base nas especificações e quantidade total da compra.

3º passo – Estudo de viabilidade

Este passo é fundamental para o projeto de montagem da central. Seu objetivo é conhecer as condições econômicas e financeiras do grupo para custear a estrutura administrativa e operacional do negócio.

4º passo – Formação da central

Compreende a fase em que as Centrais de Negócios buscam a formalização jurídica ou o aperfeiçoamento dos trabalhos desenvolvidos em conjunto. As principais cláusulas para a elaboração do contrato social da central de negócios devem incluir: denominação, objetivo, sede e foro da sociedade; duração da sociedade; valor do capital social, composição e distribuição das cotas e sua forma de integralização; regras para entrada de novos sócios; definição do exercício social; utilização dos lucros apurados, os quais devem ser incorporados ao capital da sociedade; critérios de deliberação dos sócios.

5º passo – Pedido de compras

Nesta etapa, os associados devem aprovar algumas regras de funcionamento: qual será a política de compras: pagamento, recebimento e distribuição dos produtos; como serão feitos os controles internos; convocação dos sócios para julgar o levantamento de preços e definir quantidades de produtos a serem encomendados. Depois que a central estiver funcionando a todo o vapor, algumas regras devem ser adotadas para a entrada e saída de associados.

► Adaptação de matéria publicada na Revista Brasileira de Administração (RBA), Edição 62, Janeiro/fevereiro de 2008.







Formação do preço de venda

Estabelecer o preço de venda é uma das tarefas mais importantes para o estabelecimento comercial. Neste capítulo você vai acompanhar o método de formação do preço de vendas utilizado pelos irmãos Santana no Minimercado Big Ben



Diariamente, milhões de pequenos comerciantes brasileiros colocam suas mercadorias no mercado. De peças de vestuário a componentes eletrônicos, de produtos alimentícios a materiais de construção, praticamente todos os setores são atendidos por essas empresas, muitas delas com participação regular também no mercado externo.

Um dos maiores desafios enfrentados pela pequena empresa é quanto ao cálculo dos custos e, conseqüentemente, à determinação adequada do preço de venda de suas mercadorias. E os irmãos Santana estavam também enfrentando esse desafio. De acordo com os controles operacionais analisados pelos empresários, algumas mercadorias como artigos de uso pessoal apresentavam baixa margem de lucro.

– Como já havia explicado antes, as causas dos problemas relacionados à baixa margem de lucro podem estar ligadas ao sistema de apuração do preço de venda. Por isso, precisamos rever o método que estamos utilizando para calcular o preço de venda, avisou Carlos ao irmão.

– Você tem razão. Precisamos rever, com urgência, nossos métodos de precificação, argumentou Samuel, infor-

mando que outros departamentos do minimercado estavam dando prejuízo.

Prejuízos na comercialização de alguns produtos ou baixas margens de lucro eram sinais evidentes de que os irmãos tinham um problema a ser resolvido. E agora, o que fazer?

Depois de pensar um pouco, Carlos apresentou sua alternativa.

– Bem, primeiro vamos estudar o assunto com cuidado, para depois tomarmos a melhor decisão. Tenho ainda guardado um guia com informações práticas de como calcular, com precisão e agilidade, o preço de venda numa pequena empresa como a nossa, informou o gerente administrativo e financeiro do Minimercado Big Ben.

Dito isso, Carlos foi buscar em sua “pequena biblioteca” – como chamava seu arquivo com artigos, livros e documentos sobre gestão empresarial – um texto que falava sobre o assunto. Ele mostrou ao irmão o guia “Como calcular o preço de venda na pequena empresa comercial” para que, juntos, pudessem pensar no assunto. Diante da publicação, Samuel logo propôs:

– Acho que devemos ler, analisar e debater este guia, como fizemos em relação ao manual “Importância das compras”. Nós aprendemos um bocado e colocamos em prática muitas idéias e decisões que agora estão dando certo. O que você acha?

– Acho que o caminho é esse mesmo. Então... Mãos à obra!
- Conclamou Carlos, com uma das mãos no ombro do irmão Samuel.

Métodos ▼

Em geral, a empresa brasileira de pequeno porte não faz um bom controle dos seus custos operacionais e, assim, não consegue estabelecer um preço de venda adequado. Isso pode provocar dois tipos de problemas: preço abaixo do real, o que sig-

nifica lucro insuficiente ou mesmo prejuízo; ou preço acima do real, que não traz nenhuma vantagem, já que torna difícil a competição com os concorrentes, causa dano à imagem da empresa e, o que é pior, leva à perda de clientes.

Ao contrário, um método preciso de formação do preço de venda – o que inclui um eficiente controle de custos – pode trazer muitos benefícios à empresa, entre os quais se destacam: determinação da taxa de marcação ideal; conhecimento da rentabilidade de cada produto e a definição clara de uma política de vendas compatível com as condições da empresa no mercado.

Para formar o preço de venda, Joel José dos Santos, em seu livro “Formação do Preço e do Lucro”, sugere a adoção de métodos para realizar uma correta formação do preço de venda:

- Método baseado no custo das mercadorias
- Método baseado na decisão dos concorrentes
- Método misto.

O método baseado no custo das mercadorias é o mais tradicional entre os gestores de preços. O preço é determinado adicionando-se uma margem de lucro ao custo do produto, que deverá cobrir todas as outras despesas ainda não incluídas nos custos, além de permitir um retorno razoável aos investidores.

O segundo método – baseado na decisão dos concorrentes – tem como base um patamar de preço que se julga ideal.

Já a formação do preço de venda pelo método misto – o que escolhemos para ilustrar este roteiro – tem como base a combinação dos dois métodos anteriores e que, segundo Joel Santos, deve observar o conjunto dos seguintes fatores: custos envolvidos, decisões da concorrência e características do mercado.

Custos podem ser considerados todos os gastos mensuráveis em reais (R\$). É aquele dinheiro que uma empresa comercial necessita para comprar, estocar, comercializar e distribuir suas mercadorias.



Os custos podem ser classificados de diversas maneiras. Para simplificar adotamos neste roteiro quatro categorias, com denominações adaptadas exclusivamente para nosso estudo:

1. Custo Fixo ou de Funcionamento (CFX)
2. Custos da Mão-de-obra Direta (CMO)
3. Custo da Mercadoria Vendida (CMV)
4. Custo de Comercialização (CCM).

CFX - Podem ser conceituados como custos de funcionamento ou fixos de uma empresa comercial, aqueles que ocorrem independentemente das alterações do volume de vendas. Assim, as despesas com aluguel; salários do pessoal administrativo e encargos sociais; tarifas de água, luz e telefone; retirada dos sócios; honorários profissionais; despesas de escritório; combustíveis e lubrificantes; materiais de limpeza e manutenção; transporte; depreciações dos equipamentos etc. são custos fixos, pois não variam ou variam muito pouco em relação às variações ocorridas com as vendas, no mesmo período. Isto é, vender R\$20.000,00 ou R\$200.000,00 em um mês, não muda ou muda muito pouco os custos fixos da empresa.

CMO – Como em qualquer ramo de negócios, o desempenho de um estabelecimento comercial depende, em grande parte, da qualificação de seus funcionários. Especialmente os que trabalham diretamente com o público, no salão de vendas. A esse pessoal chamamos de mão-de-obra direta. São exemplos de custos de mão-de-obra direta num estabelecimento comercial: caixa, repositor, açougueiro, gerente etc.

CMV – É, por definição, igual à soma dos custos de aquisição mais o rateio dos custos fixos e da mão-de-obra direta. Os custos de aquisição são facilmente identificáveis, pois estão associados aos produtos comercializados e especificados na nota fiscal de fornecimento.

CCM – Os custos de comercialização estão relacionados diretamente com as vendas e variam de acordo com o seu volume. Como exemplo, podemos incluir nessa classificação: comissão de vendas, impostos, verba de propaganda, índice de perdas etc.

Para estabelecer o preço de venda de determinada mercadoria, o empresário não precisa conhecer matemática com profundidade ou ser especialista em finanças. Basta saber levantar os custos globais da empresa, fazer algumas operações simples, seguir esse roteiro e adaptá-lo ao seu negócio.

Etapa 1 – Levantamento dos custos fixos ▼

O primeiro passo, um dos mais importantes deste processo, é no sentido de que se conheça, a fundo, quais são os custos fixos da empresa. Pois, a empresa deve atingir um volume mínimo de vendas para a cobertura destes custos, sendo que os mesmos incorrerão mensalmente, independentemente do volume de vendas.

No pequeno estabelecimento comercial os custos fixos são representados pelas despesas gerais de administração. No levantamento destas despesas, o auxílio de uma ficha de controle de custos fixos facilita muito para se efetuar os cálculos. Nela serão discriminadas as despesas gerais de administração, sendo que, ao lado de cada item de despesa, serão anotados os valores mensais desses gastos que, somados, vão apresentar o valor total mensal.

Fazem parte dos custos fixos: ▼

- **Salários e encargos sociais** – São despesas mensais com a folha de pagamento do pessoal de apoio administrativo: vigilante, secretária, contínuo, gerente administrativo etc. O percentual de encargos sociais que incide sobre a folha de pagamento diverge de empresa para empresa. Isso também depende



▼ O salário e encargos sociais do caixa são considerados despesas de mão-de-obra direta

do grau de risco ou insalubridade do trabalho e de outros benefícios que a empresa oferece aos funcionários. De qualquer maneira, pode-se utilizar o percentual de 76%, baseado nos seguintes índices: 22% INSS, 10% FGTS, 14% férias, 14% 13º salário, 4% faltas, 6% auxílio-transporte e 6% auxílio-alimentação.

- **Pró-labore** – Retirada mensal dos sócios que trabalham na empresa.
- **Tarifas de água, energia elétrica e telefone** – Como o próprio nome indica, referem-se aos gastos mensais com essas tarifas. Na indústria, onde estes gastos estão diretamente relacionados com a produção, ou seja, variam de acordo com o seu volume, são gastos lançados nos custos variáveis de produção. Mas, em um pequeno estabelecimento comercial, essas despesas não variam ou variam muito pouco em relação ao volume de venda, por isso são lançadas nos custos fixos.
- **Honorários profissionais** – São os gastos mensais com os profissionais contratados para prestar serviços à empresa e que não estão incluídos na folha de pagamento, tais como contadores ou escritório de contabilidade, advogados, consultores etc.
- **Fretes e transportes** – Despesas mensais com fretes e transportes na empresa. Neste item não devem ser incluídos os gastos com fretes e transportes das mercadorias entregues pelo fornecedor, que farão parte do custo da mercadoria vendida.
- **Combustíveis e lubrificantes** – São os gastos mensais com estes materiais utilizados em máquinas, equipamentos e veículos a serviço da empresa.
- **Materiais de expediente** – Gastos gerais com materiais de escritório: lápis, caneta, papel, clipes, bobina, grampos para grampeador etc.
- **Materiais de limpeza** – São as despesas com materiais utilizados para limpeza e higiene da empresa e dos empregados: ceras, detergentes, sabonetes, papel higiênico, sabão em barra e em pó etc.
- **Aluguéis** – São os gastos mensais com a locação de imóvel, veículos e equipamentos e respectivas taxas.
- **Depreciação** – Refere-se a um fundo de proteção do investimento feito pela empresa. Isto porque, as máquinas,

equipamentos, veículos e outros materiais permanentes, passam por um processo de obsolescência, ou por um desgaste natural com a própria utilização do processo produtivo.

- **Manutenção** – Refere-se a um fundo para cobrir os gastos com a revisão dos bens incluídos no investimento físico da empresa. Este fundo funciona semelhante ao fundo de depreciação, ou seja, calcula-se quanto deverá ser gasto de manutenção preventiva (revisões, troca de óleo e de peças etc.) ao longo da vida útil dos bens.
- **Seguros** – São gastos com seguros contra incêndio, roubo ou qualquer outro tipo de acidente que cause a perda dos bens. Para que o empresário não corra o risco de perder todo o investimento realizado, é necessário provisionar recursos para pagamento do seguro anual dos bens.
- **Outros custos fixos** – São despesas diversas não contempladas nos itens anteriores.

Os custos de manutenção, depreciação e seguros são chamados de Custos de Proteção do Investimento e têm uma particularidade que os diferenciam dos demais: são chamados de “não caixa” porque não implicam o pagamento de obrigações mensais, mas apenas o provisionamento destes recursos em uma conta remunerada, ao menos, com os mesmos índices da caderneta de poupança.



O valor de veículos, máquinas e outros materiais permanentes sofrem depreciação ano a ano

A Ficha 1 apresenta os percentuais médios para o cálculo dos custos de depreciação para equipamentos de informática (25%), máquinas e equipamentos (15%) e veículos (15%), são altos porque o tempo de vida útil é proporcionalmente menor que os outros bens.

Ficha 1 – Depreciação, manutenção e seguros anuais (%)

Bens	% Depreciação	% Manutenção	% Seguros
Obras civis	3,5	1,5	1,0
Instalações	5,0	3,0	2,5
Móveis e utensílios	10,0	4,5	3,5
Máquinas e equipamentos	15,0	4,5	3,5
Equipamentos de informática	25,0	5,0	3,0
Veículos	15,0	5,0	4,0

– Acho que devemos dar uma parada na nossa leitura e montar a ficha de controle dos custos fixos do minimercado, falou Carlos.



– Estou de acordo. Depois desta leitura eu descobri que não estava levando em conta despesas referentes aos custos de depreciação, manutenção e seguros, salientou Samuel.

No outro dia, Carlos Santana apresentou a tabela de controle dos custos fixos que havia preparado, explicando ao seu irmão que o valor total se referia à média mensal dos gastos do Minimercado Big Ben até o mês anterior.

Ficha 2 – Média mensal de custos fixos do Minimercado

Item	Discriminação	Valor mensal – R\$
1	Salário e encargos	4.576,00
2	Pró-labore dos sócios	3.000,00
3	Tarifas de água, energia elétrica e telefone	800,00
4	Honorários profissionais	650,00
5	Fretes e transportes	385,00
6	Combustíveis e lubrificantes	650,00
7	Aluguéis	2.500,00
8	Depreciação	575,00
9	Manutenção	150,00
10	Seguros	275,00
11	Materiais de limpeza e conservação	486,00
12	Despesas de escritório	380,00
13	Outros custos fixos	785,00
Total		15.212,00

– Você notou que a média mensal dos custos fixos do minimercado está bem acima da previsão feita no nosso plano de negócios? Salientou Samuel.

– É verdade, mas em contrapartida nossas vendas estão bem acima de nossa expectativa, ponderou Carlos.

Depois dessas ponderações, Carlos e Samuel voltaram à leitura do manual.

Etapa 2 – Cálculo do custo da mão-de-obra direta ▼

É muito comum – especialmente nos pequenos estabelecimentos comerciais – o proprietário e alguns familiares se transformarem em uma espécie de “faz tudo” dentro da loja, o que muitas vezes compromete a qualidade do serviço e a própria eficiência gerencial e administrativa do negócio. Não que o proprietário deva estar longe. Muito pelo contrário. Mas ele pre-



cisa de uma equipe mínima de pessoas que lhe auxiliem na execução de tarefas específicas. Caso contrário é muito difícil o negócio se sustentar, progredir.



O consumidor brasileiro está cada vez mais exigente, e faz questão de ser bem atendido

te, proporcionar um bom atendimento ao público. O consumidor brasileiro está cada vez mais exigente, e faz questão de ser bem atendido. Mas, para que ele se torne um freguês do estabelecimento é preciso que o preço e a qualidade dos produtos estejam compatíveis.

Em um mercado de auto-serviço de pequeno porte, por exemplo, as principais funções dentro do salão de vendas são as de gerente de vendas, caixa, repositor, açougueiro e padeiro. Mas, mesmo sem intenção de ser o "faz tudo", os empresários acabam tendo que executar várias funções dentro da loja pelo simples motivo de que não encontram pessoas qualificadas para os serviços. Para contornar esta dificuldade, várias entidades, oferecem aos seus associados programas de treinamento. Outras empresas preferem se responsabilizar, elas próprias, pelo treinamento do seu pessoal, normalmente com a ajuda de funcionários mais antigos e experientes. Seja qual for o meio de formação, é fundamental que cada funcionário esteja preparado para executar bem a sua função e, principalmente,

Carlos, então, apresentou ao irmão Samuel a ficha de controle da mão-de-obra direta Minimercado Big Ben.

– No caso de nosso minimercado, incluímos como mão-de-obra direta: um supervisor de vendas, quatro caixas, dois repositores, dois estoquistas, um açougueiro, um padeiro, um auxiliar de padaria e outro de açougue. Veja o quadro dos custos mensais da mão-de-obra direta que elaborei, disse Carlos mostrando para o irmão o documento.

Ficha 3 – Despesa mensal da mão-de-obra

Item	Discriminação	Quant.	Valores – CR\$	
			Unitário	Total
1	Supervisor de vendas	1	2.000,00	2.000,00
2	Caixas	4	650,00	2.600,00
3	Repositores	2	800,00	1.600,00
4	Estoquista	2	900,00	1.800,00
5	Padeiro	1	1.200,00	1.200,00
6	Açougueiro	1	1.200,00	1.200,00
7	Ajudante de padeiro	1	650,00	650,00
8	Ajudante de açougueiro	1	650,00	650,00
Soma		13		11.700,00
Encargos sociais (76%)				8.892,00
Total				20.592,00

– Puxa vida! Eu não sabia que os gastos com encargos sociais fossem tão altos, exclamou Samuel ao analisar o quadro.

– Realmente, como sempre se divulga os encargos sociais e os impostos cobrados pelo governo são elevadíssimos, talvez um dos maiores do mundo.

– É impressionante a quantidade de impostos e de encargos sociais que estamos obrigados a pagar todo mês! Exclamou Samuel.

– Você tem toda razão. Mas, voltando ao nosso quadro, você notou que, como aconteceu com os custos fixos, o



custo médio mensal da mão-de-obra também superou a projeção feita no estudo preliminar do minimercado...

– Bem Carlos, isto já era esperado, pois o nosso volume de vendas ficou num patamar muito superior a dos nossos cálculos iniciais.

Etapa 3 – Custo da mercadoria vendida ▼

Até agora nós já sabemos a composição dos custos fixos mensais e dos custos mensais da mão-de-obra direta. Estas duas informações permitirão conhecer quanto custa, para a empresa, as mercadorias de cada um dos departamentos da empresa.

O custo de aquisição das mercadorias é igual ao preço de compra junto ao fornecedor (incluindo frete de deslocamento e entrega da mercadoria ao seu destino, impostos e embalagens), mais o rateio das parcelas dos custos fixos e da mão-de-obra direta.

Existem vários métodos para ratear estes custos (fixos e mão-de-obra direta). O mais simples é feito de forma proporcional ao percentual de participação destes custos no volume de vendas da empresa.

Vamos supor que uma empresa apresenta os seguintes dados:

1	Venda mensal	100.000,00
2	Custo fixo mensal	8.000,00
3	Custo mensal da mão-de-obra direta	12.000,00

Assim, o percentual de participação do custo fixo é igual a: $R\$ 8.000,00$ dividido por $R\$ 100.000,00 = 8\%$; e o do custo da mão-de-obra direta é $R\$ 12.000,00$ dividido por $R\$ 100.000,00 = 12\%$

– Vamos fazer um exercício para calcular o custo da mercadoria vendida de alguns produtos da seção utilidades do lar para ver se entendemos bem o assunto? - convidou Carlos.

– Vamos lá, concordou Samuel.

– Sabemos que o valor de nosso faturamento médio mensal é R\$ 375.000,00 e o custo fixo mensal é igual a R\$ 15.212,00. Então a participação do custo fixo é 4,056%, isto é, a relação percentual entre R\$ 15.212,00 e R\$ 375.000,00, explicou Carlos, mostrando os seus cálculos.

– Usando o mesmo raciocínio, a participação do custo da mão-de-obra direta é igual a 5,491%, ou seja, a relação percentual de R\$ 20.592,00 – valor mensal da mão-de-obra direta sobre R\$ 375.000,00 – o valor da venda média mensal, interveio Samuel.

– Parabéns Samuel! Acho que você entendeu direitinho a fórmula do roteiro.

– Com estes dados podemos calcular o custo da mercadoria vendida, ou seja, o CMV de cada item da seção utilidades do lar, concluiu Samuel.

Carlos e Samuel haviam reunido, naquele momento, as informações básicas para chegar à melhor decisão quanto ao preço de cada mercadoria. Possuíam agora uma visão bem mais ampla dos fatores que deveriam ser considerados no momento de optar pelo valor a ser cobrado dos produtos comercializados em seu minimercado. Mas Samuel, mesmo entendendo bem o roteiro, ainda tinha uma preocupação:

– Carlos, quando se trata de decidir pelo valor a ser cobrado temos que ser muito criteriosos. Não podemos cometer erros, pois quem pagará o pato seremos nós.

– Nesse caso, vamos rever tudo que aprendemos hoje e amanhã tocamos em frente com nossos estudos, sugeriu Carlos, percebendo o olhar de cansaço do sócio e irmão.



Algum tempo depois os irmãos Santana tinham em mãos a ficha do custo da mercadoria vendida da seção utilidades do lar. Os valores encontrados pelos empresários foram arredondados para facilitar os cálculos.

Ficha 4 – CMV – seção utilidades do lar

Discriminação	CAQ	CFX	CMO	CMV
Balde plástico 5 litros	1,84	0,07	0,10	2,01
Balde plástico 10 litros	2,85	0,12	0,15	3,12
Balde plástico 20 litros	4,15	0,17	0,23	4,55
Copo de vidro comum	0,90	0,04	0,05	0,99
Prato raso comum	1,89	0,08	0,10	2,07
Panela de pressão 4,5 litros	8,50	0,34	0,47	9,31

– O que significa CAQ, CFX, CMO e CMV, quis saber Samuel indicando as siglas no alto da ficha apresentada por Carlos.

– Bem CAQ quer dizer custo de aquisição, CFX corresponde ao custo fixo, CMO é o custo da mão-de-obra direta e CMV quer dizer custo da mercadoria vendida, explicou o administrador.

– Como você encontrou estes valores? Indagou Samuel.

– Simplesmente, calculei a relação porcentual dos CFX e CMO sobre o CAQ, depois somei cada uma das parcelas para encontrar o CMV, disse Carlos.

– Poderia dar um exemplo, pediu Samuel.

– Vamos lá! Você deve estar lembrado que os percentuais de participação do custo fixo e de mão-de-obra direta foram 4,056% e 5,491%, respectivamente. Calculando a re-

lação destes percentuais sobre o CAQ do balde plástico de 5 litros, por exemplo, temos: $4,056\% \times R\$ 1,84 = R\$ 0,07$ e $5,491\% \times R\$ 1,84 = R\$ 0,10$. Somando os valores encontrados: $1,84 + 0,07 + 0,10$ temos como resultado R\$ 2,01, ou seja, o CMV do balde plástico 5 litros, detalhou Carlos.

Samuel, depois de afirmar ter entendido, disse ao irmão que poderiam seguir em frente com a leitura e interpretação do manual.

Etapa 4 – Cálculo do custo de comercialização ▼

Para encontrar o preço de etiqueta de cada produto de um estabelecimento comercial devem, ainda, ser considerados outros três itens, chamados, tecnicamente de “custo de comercialização”: os índices de comercialização, a margem de lucro e a taxa de marcação. Os dois primeiros indicadores levarão, através de uma equação matemática, à taxa de marcação, que é um número que, aplicado ao custo da mercadoria vendida, levará ao preço final de cada mercadoria.

Os índices de comercialização são todos aqueles custos que incidem diretamente sobre a venda do produto. No caso do estabelecimento comercial que não está enquadrado como micro ou pequena empresa, são: ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços), PIS (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica, que pode ser calculado sobre o lucro presumido), mais as despesas de divulgação, previsão de perdas, comissões de vendas (se houver), taxa de administração (cobertura para vendas com cartão de crédito, tíquetes e financeiras), dentre outros.

Atenção! As empresas comerciais que não estão enquadradas no Simples ficam sujeitas ao pagamento do ICMS sobre o valor da venda da mercadoria. Nesse caso, o benefício é o crédito do ICMS respectivo nas compras, a ser aproveitado para abater o valor calculado sobre o valor da venda.



O Sistema Unificado de Impostos Federais – benefícios tributários para as micro e pequenas empresas em relação ao PIS, COFINS, CSLL, IRPJ e INSS (patronal) – tem para o comércio alíquotas sobre o valor da venda que variam de 3% até 5% para a microempresa e 5,4% até 8,6% para a pequena empresa.

Mostrando a respectiva ficha ao irmão, Carlos ponderou junto a Samuel:

– Como o nosso minimercado não pode ser enquadrado como micro ou pequena empresa, pois o faturamento anual está acima do valor permitido, nosso índice de comercialização para a seção utilidades do lar será de 29,00%.

Ficha 5 – Índices de comercialização

Indicadores	Índices (%)
ICMS	17,00
PIS	0,65
IRPJ sobre o lucro presumido	1,25
CSLL sobre o lucro presumido	1,10
COFINS	3,00
Publicidade	3,00
Taxa de administração	2,50
Perdas	0,50
Total	29,00

Como estavam entendendo tudo até ali, Carlos conclamou Samuel a continuarem a leitura.

Etapa 5 – Definição da margem de lucro ▼

A margem de lucro é o percentual que, incidindo sobre o preço de venda, produz como resultado o lucro ope-

racional do empreendimento. Nos estabelecimentos comerciais, a margem de lucro varia bastante de produto para produto. Isso porque eles trabalham com uma grande variedade de itens, que têm tempos de giro diferentes. Quanto mais rápido for o giro de uma mercadoria, menor deve ser sua margem de lucro, e vice-versa.

Em algumas empresas, a margem de lucro pode variar de 5% a 50%, dependendo do produto. Em alguns casos, ela pode ser até mais baixa, por exemplo, para produtos em lançamento ou quando se deseja incrementar as vendas de uma determinada seção.

– O minimercado Big Ben optou por uma margem de lucro única de 35% para a seção utilidades do lar. Mas, para a seção de mercearia, por exemplo, ela não passa de 8%, caindo para 3% dependendo dos preços praticados pela concorrência, explicou Carlos.

Etapa 6 – Cálculo da taxa de marcação ▼

Conhecido o percentual do custo de comercialização e definida a margem de lucro, o passo seguinte é calcular a taxa de marcação, aplicando a seguinte fórmula, desenvolvida e testada por técnicos do setor empresarial:

$$TM = [100 - (IC + ML)] : 100$$

Nesta convenção, TM corresponde à taxa de marcação, IC é o índice de comercialização e ML é a margem de lucro.

Mostrando seus cálculos ao irmão, Carlos salientou então que, assim, a seção utilidades do lar passaria a ter a seguinte taxa de marcação:

$$TM = [100 - (29 + 35)] : 100$$

$$TM = [100 - 64] : 100$$

$$TM = 36 : 100$$

$$TM = 0,36$$



Etapa 7 – Preço de venda ▼

Existe, no Brasil, uma variação muito grande de preços em praticamente todos os itens oferecidos pelos pequenos comerciantes. Essas diferenças se devem tanto à variação dos preços praticados pela indústria, de acordo com a marca, e à qualidade dos produtos oferecidos, quanto à política de preços dos estabelecimentos varejistas e ao fato de eles disputarem ou não mercado com outros concorrentes. Praticar preços justos e competitivos e, ao mesmo tempo, obter um bom resultado em termos de lucratividade, depende de boa administração da empresa e do bom senso do empresário.

A projeção do preço de venda de um estabelecimento comercial permite ao empresário adaptar seus preços ao mercado, sem comprometer a lucratividade do negócio. Essa projeção é feita dividindo o custo da mercadoria vendida (CMV) pela taxa de marcação (TM).

Satisfeito com o entendimento e os avanços que tinham tido com aquela leitura referenciada com a realidade do Mini-mercado Big Ben, os dois sócios deram mais uma olhada na nova ficha do preço de venda (PV) para a seção utilidades do lar.

Ficha 6 – Preço de venda – seção utilidades do lar

Discriminação	CMV	TM	P V
Balde plástico 5 litros	2,01	0,36	5,58
Balde plástico 10 litros	3,12	0,36	8,67
Balde plástico 20 litros	4,55	0,36	12,64
Copo de vidro comum	0,99	0,36	2,75
Prato raso comum	2,07	0,36	5,75
Panela de pressão 4,5 litros	9,31	0,36	25,86

– Veja Carlos, eu fiz uns cálculos para decompor o preço de venda da panela de pressão, por exemplo, e cheguei à conclusão que a maior fatia do preço de venda é para pagar impostos, confira!

Preço de venda (PV) = R\$ 25,86

Custo de aquisição = R\$ 8,50

Rateio do custo fixo = R\$ 0,34

Rateio do custo da mão-de-obra direta = R\$ 0,47

ICMS (17% de PV) = R\$ 4,40

PIS (0,65% de PV) = R\$ 0,17

IRPJ (1,25% de PV) = R\$ 0,32

COFINS (3% de PV) = R\$ 0,78

CLSS (1,10% de PV) = R\$ 0,29

Publicidade (3% de PV) = R\$ 0,78

Taxa de administração (2,5% de PV) = R\$ 0,65

Perdas (0,5% de PV) = R\$ 0,13

Lucro (35% de PV) = R\$ 9,05

– Parabéns! Você entendeu direitinho o método apresentado no roteiro, congratulou Carlos.

– Com isso encerramos o assunto do preço de venda? Quis saber Samuel.

– Calma! Temos mais algumas recomendações aqui, ponderou Carlos.

Recomendações ▼

Após identificar e analisar todos estes fatores pode-se conhecer, com maior margem de acerto, o preço de venda que será atribuído ao produto a ser comercializado. Porém, o pessoal da área deve fazer comparações análogas com os seus concorrentes e com as exigências e expectativas do mercado consumidor. Estas comparações devem ser feitas tomando-se por base produtos semelhantes em relação ao preço preestabelecido. Caso o preço de produtos semelhantes não esteja condizente com os ofertados pela concorrência, bem como não atenda as expectativas do mercado consumidor, deve-se rever todas as etapas que antecedem à formação do preço final de venda.



Uma das etapas que deve ser revista com muito critério refere-se ao custo fixo da empresa, pois este pode ser responsável por uma fatia muito grande deste preço. Caso isso ocorra é necessário que a pessoa responsável pela área reformule a sua estrutura organizacional, visando a redução deste custo, o que proporcionará uma melhor operacionalização da empresa.

É fácil concluir que, nos dias de hoje, a gestão de preços vem se tornando uma das mais importantes ferramentas para a tomada de decisões gerenciais. No entanto, percebe-se, que ainda existe uma grande dificuldade, por parte dos pequenos empresários, no momento de estabelecer o preço adequado de venda de seus produtos.

Alguns empresários baseiam-se somente na estratégia de preços praticados pelos concorrentes, estabelecendo o seu nível de preços geralmente abaixo, visando obter mais rapidamente a conquista de uma fatia de mercado em que atuam, não levando em consideração que cada empresa detém um custo operacional diferente. Outros preferem precificar suas mercadorias levando em consideração apenas o custo operacional da empresa, esquecendo-se de analisar e considerar também as oscilações do mercado em que a empresa está situada, bem como as estratégias mercadológicas e de preços praticados pelos concorrentes. É certo que essas práticas podem levar a empresa ao insucesso, devido à utilização de métodos inadequados de formação do preço de venda.

Foram momentos trabalhosos, exigindo dos sócios e irmãos Samuel e Carlos, muita dedicação. Mas agora estavam felizes com as reformulações da política de preços que seria adotada no âmbito do Minimercado Big Ben, dali em diante.

O contentamento de Samuel e Carlos se justificava. Estavam, naquele momento, com maiores possibilidades de colocar o preço mais adequado em todos os produtos comercializados por eles. E o preço justo, no mundo dos negócios, é aquele que satisfaça a expectativa dos consumidores e, ao mesmo tempo, cubra todas as reais despesas e gere o necessário lucro.

– Carlos, qual a diferença entre os custos, despesas e gastos? quis saber Samuel.

– Muitos estudiosos acham que estes termos têm o mesmo significado: conjunto de dispêndios para adquirir algo. Outros os diferenciam de acordo com sua aplicação na empresa. Para efeito do nosso estudo consideramos custos, despesas e gastos como sinônimos, explicou Carlos.

Texto complementar

Encargos têm peso de 30% sobre o faturamento

O principal entrave ao desenvolvimento do pequeno varejo alimentar — que no País já responde por 37,1% de participação no setor de supermercados — é o tratamento tributário desigual, ou melhor compatível com o de gigantes como Carrefour e Wal-Mart, entre outros. Essa é a opinião do presidente da Fecomércio – CE, Luiz Gastão Bittencourt.

“Além de pagar imposto antecipadamente, o peso da folha de pagamento num empreendimento pequeno, numa mercearia, por exemplo, chega a 30% de seu faturamento”. Nas grandes redes de varejo, o peso dos encargos sociais da folha de funcionários sobre o faturamento é de 1%. Ou seja, fica difícil para o pequeno contratar mão-de-obra formal.

Autor de uma proposta que tramita na Confederação Nacional do Comércio (CNC) que prevê uma sistemática de descontos nos encargos sociais para que as empresas possam empregar mais pessoas, Gastão é contra a atual sistemática de piso salarial dos comerciários. “Não dá para comparar um mercadinho com uma loja de uma grande rede”.

Gastão defende a importância social das lojas de vizinhança. “Se uma bodega fecha, a macroeconomia não vai sentir”, diz. Mas o trabalhador, que compra lá fiado meio quilo de arroz, um ovo e um pacote de bolacha, vai ficar sem canal de consumo. “Imagine também que ele tenha condições de comprar num supermercado, como é que vai levar as compras para casa, de ônibus?”, questiona.

Apesar de representarem um ramo forte do comércio na capital do estado do Ceará — ficando em quarto lugar em números de estabelecimentos — os mercadinhos de bairro ainda enfrentam grave problema de exclusão bancária. Os dados do I Censo do Comércio revelam que 80,51% dos 4.565 estabelecimentos cadastrados não possuem conta em ban-

co. Além disso, a terceira principal queixa dos microempreendedores desse ramo é a falta de capital de giro, com 20,34% das respostas.

O Mondubim é o bairro de Fortaleza que concentra o maior número de mercadinhos/mercantis, segundo o levantamento da Fecomércio/CE. A região possui 5,41% dos 4.565 estabelecimentos cadastrados como sendo desse segmento. Em seguida vem o Jangurussu (3,53%); a Barra do Ceará (2,69%); o Bonsucesso (2,56%) e a Granja Lisboa (2,45%). "São regiões onde o comércio é espalhado, e não fica concentrado apenas em um corredor comercial, como é o caso do Montese", comenta Luiz Gastão.

► Fonte: Diário do Nordeste (19/3/2006)





Gerência comercial

A saga dos irmãos Santana chega ao último capítulo. Vimos que eles enfrentaram problemas e que tiveram vitórias, além de terem vivido momentos de angústia pela incerteza do sucesso do empreendimento que decidiram tocar. Agora reunidos – Carlos, Samuel, Mariana e a gerente recém contratada – comemoram o final feliz desta saga



Quando Carlos Santana resolveu montar um minimercado, um auto-serviço bem planejado, com uma boa estrutura de comercialização de gêneros de primeira necessidade, materiais de limpeza do lar, artigos de higiene pessoal, ele já havia percorrido etapas de pesquisas, sondagens e trocado idéias com amigos, principalmente com seu irmão Samuel, que entrou no negócio como um sócio.

Passados alguns meses da inauguração do minimercado – um sucesso notável – os irmãos Santana fizeram um balanço dos negócios e constataram que alguns departamentos vinham apresentando baixos níveis de vendas, outros departamentos estavam proporcionando lucros irrisórios e até mesmo prejuízo.

A análise feita pelos irmãos Santana mostrou que os problemas tinham como causas a inadequação dos métodos de compras e do sistema de apuração do preço de venda. Resolvidos estas questões, o minimercado tomou novo fôlego, proporcionando bons lucros e ótimos resultados.

Agora, os irmãos Santana estavam ultimando os preparativos para abrir a primeira filial do Minimercado Big Ben e conversavam sobre isso.



– Antes da inauguração, precisamos contratar um profissional e prepará-lo para gerenciar a nova loja, disse Samuel.

– Você tem razão. Mas, devemos exigir que este profissional seja um administrador formado e registrado no Conselho Regional de Administração (CRA), acrescentou Carlos.

Carlos, como gerente administrativo e financeiro do Minimercado Big Ben, sabia que a efetivação da contratação de um novo empregado deveria ser precedida de importantes etapas: definição do perfil profissional, recrutamento, seleção, treinamento e admissão. Continuando a conversa, Carlos salientou que, além da formação em administração e registro do CRA, o novo gerente teria que apresentar outros predicados:

– Para gerenciar nossa primeira filial temos que contar com alguém que possua experiência no ramo de supermercados, além de ter facilidade de expressão, espírito de equipe, liderança e iniciativa, entre outras características, enumerou Carlos.

Samuel concordou com o irmão e avisou que, se já haviam definido o perfil profissional do gerente, teriam contratá-lo o mais rápido possível.

– Temos que ser ágeis então, começando pelo processo de recrutamento. Aí, precisamos selecionar o melhor e o mais interessado, dentro do patamar de salários que podemos pagar a ele.

Ao ouvir isso do irmão e sócio, Samuel arrematou que aí, depois de contratado, teriam ainda que treiná-lo para que a gestão da filial seguisse os mesmos moldes que estavam dando resultado no Minimercado Big Ben.

Depois desta conversa, o gerente administrativo e financeiro tratou do recrutamento do novo empregado, preparando um anúncio que publicou no jornal de maior circulação da cidade.

Vários candidatos se apresentaram à convocação. Depois de analisar os currículos, verificar se o salário pretendido esta-

va de acordo com as condições da empresa, analisar o grau de instrução e a experiência, além de checar nas fontes de referência, honestidade, relacionamento, responsabilidade, assiduidade e pontualidade dos candidatos, Carlos selecionou o candidato que melhor se saiu em todos os quesitos. Na verdade, uma candidata: Maria de Fátima, administradora formada há cinco anos, registrada no Conselho Regional de Administração e com três anos de experiência na área supermercadista.

Vencida essa etapa, Carlos começou a se preocupar com a contratação da administradora, pois esta tarefa apresenta certo grau de complexidade. Era preciso, por exemplo, determinar o salário, fixar benefícios extra-salariais, destacar deveres e direitos do empregado, tudo com muita clareza, além de definir os horários normais de trabalho.

Já contratada, após aceitar todas as condições apresentadas, Maria de Fátima, a nova gerente, foi convidada por Carlos a participar de uma reunião na qual apresentou seu sócio e os demais empregados da empresa. Depois das apresentações ele continuou a reunião com a administradora.

– Antes de assumir a gerência da filial, você vai fazer um treinamento aqui na matriz, familiarizar-se com nossas rotinas e procedimentos. Como sua primeira tarefa, quero que leia, com muita atenção, este manual elaborado por nós.

Maria de Fátima recebeu o Manual de Gerência do Minimercado Big Ben demonstrando interesse.



– Perfeito! Vou me dedicar ao trabalho e à leitura do manual. Aliás, a empresa está de parabéns pela iniciativa, completou Maria de Fátima.

Pelo manual, a gerente recém-contratada começou a inteirar-se das principais regras de gestão da empresa, dizia o seguinte:

1. Regras fundamentais ▼

O Minimercado Big Ben é um estabelecimento comercial de médio porte, onde os consumidores vão encontrar produtos de primeira necessidade de qualidade, tornando-se fiéis na medida em que seus desejos sejam satisfeitos, por encontrarem bom atendimento, limpeza, bons preços, confiança, organização, variedade, qualidade, preços visíveis e legíveis, proximidade, estacionamento e serviços de entrega.

O gerente de filial tem a responsabilidade de obter um bom resultado financeiro para a empresa e prestar o melhor serviço ao cliente. Para alcançar estes objetivos precisa saber que existem alguns princípios de gestão que devem ser seguidos. Estes princípios podem ser agrupados em quatro regras fundamentais ao trabalho de gerência: planejamento, decisão, execução e controle.

Planejamento – O planejamento determina, por antecipação, o que deve ser feito, por quem deve ser feito e como deve ser feito. O objetivo do planejamento é mostrar e determinar metas, métodos e recursos empregados para a realização de uma tarefa. Na administração do estabelecimento, não pode haver margem para erro, por isso o gerente precisa planejar e controlar a loja que estiver administrando. Desse conhecimento de hoje, aliado à programação do amanhã, depende a continuidade da vida da empresa. Planejar é a base de qualquer decisão da qual se espera obter êxito.

O planejamento é, portanto, uma das tarefas mais importantes da loja. Por isso, o gerente da loja deve planejar e distribuir bem as tarefas de sua equipe de trabalho. Em casa, por exemplo, não podemos mandar a empregada limpar a cozinha

antes de fazer o almoço, pois isso seria um trabalho inútil, que acarretaria perda de tempo. Dentro da loja ocorre a mesma coisa. Se não fizermos um planejamento dos estoques correremos o risco de ficar sem a mercadoria e perder vendas e clientela, o que significa prejuízo.

Um bom planejamento deve seguir algumas regras básicas. A primeira é a pesquisa do planejamento inicial. Nesta fase de pesquisa o gerente deve buscar, analisar, coletar dados, fazer consultas técnicas, verificar as experiências anteriores e definir o período de aplicação que o plano terá. Em segundo lugar, ele deve elaborar um roteiro de todas as etapas das atividades que pretende fazer funcionar, indicando onde e por quem as tarefas devem ser executadas. Depois, aplicar o plano de forma experimental, para evitar gastos inúteis e desperdícios de tempo, atrasos e prejuízos.

Um exemplo prático. Para planejar uma promoção de frutas e verduras o gerente vai precisar buscar informações sobre os produtos da estação, analisar preços e prazos de entrega e pagamento, coletar dados junto aos fornecedores, verificar se as experiências anteriores foram bem sucedidas e definir o período da promoção. Depois disso, ele prepara um roteiro do plano e o aplica de forma experimental.

Decisão – A decisão é própria do líder. Tomar decisões significa responsabilizar-se por elas, calculando os riscos e as vantagens que delas advirão. A decisão deve se constituir num processo de análise e consideração do maior número de alternativas possíveis. Existem muitas maneiras de se fazer determinada coisa, e entre essas, uma será a melhor. Se a decisão não for certa, ou se tiver sido tomada em momento impróprio ou se os recursos disponíveis para implementá-la forem insuficientes, certamente ela terá que ser mudada. Tal situação é, de modo, geral onerosa e provoca grande desgaste em toda a máquina administrativa. Por isso, antes de decidir, o gerente deve submeter cada possível decisão em função da relação custo/benefício.

Importante! O gerente deve estar permanentemente atualizado para decidir certo, no momento certo e na medida certa. Assim, a loja não perde seu poder de competir no mercado em





Carlos, Maria de Fátima e Samuel planejam a abertura da filial do minimercado

que atua e acompanha o desenvolvimento regular do comércio. Voltando ao nosso exemplo da promoção de frutas e verduras, o gerente deve decidir, em função do planejamento, se vai fazer ou não a promoção, em qual período da semana ou mês, e nas quantidades indicadas.

Execução – A execução é a consequência direta da decisão, pois não pode haver uma sem a outra. Da mesma forma, de nada vale dar uma ordem sem que sejam fornecidos os elementos indispensáveis a quem deve cumpri-la. Ao providenciar, isto é, ao fazer com que as coisas aconteçam, o gerente precisa estabelecer, também, um roteiro de prioridades para as necessidades mais imediatas, cuja falta ou omissão possa paralisar, subitamente, todo o processo de execução.

Processos funcionais devidamente planejados, decididos com critérios e providências no devido tempo são executados suavemente, sem desgaste para a máquina administrativa e com eficientes resultados na produção individual e global da empresa. No momento em que o gerente decidiu fazer a promoção de frutas e verduras às sextas-feiras, por exemplo, ele deve destacar as providências que devem ser tomadas para que, por exemplo, não falte ou sobre produtos na promoção.

Controle – Controlar não significa absorver, nem centralizar o trabalho. O gerente precisa lançar mão de meios e de processos de controle que lhe deem, num rápido exame, uma visão geral da situação. Um meio prático de controle é anotar numa agenda de apontamentos informações para futura verificação: se aquela correspondência foi expedida, se as mercadorias foram faturadas, se as reuniões com os caixas estão sendo reali-

zadas etc. De nada adianta planejar, decidir e executar se tais ações não foram seguidas do indispensável controle. É o controle que dá ao gerente a certeza de que a providência foi executada.

Ao delegar a outras pessoas a execução de uma providência – isso acontece a todo o momento no estabelecimento – o gerente precisa certificar-se de que a providência foi realmente tomada, de acordo com os critérios usuais.

No dia seguinte, provando sua dedicação e interesse, Fátima foi comentar com Carlos o que já havia lido do manual.

– Senhor Carlos, estou gostando muito do manual. Para mim, as regras fundamentais estão bem definidas: o planejamento permite decidir com maior possibilidade de acerto, providenciar para que a decisão seja executada e controlar para saber se os resultados estão de acordo com o esperado.

Mais tarde, a recém-contratada voltou à leitura do manual.

Principais atividades ▼

O gerente de filial tem como principal propósito construir uma imagem de credibilidade diante do público, que retribui comprando as mercadorias e serviços oferecidos pela nossa empresa. Nossa marca é o nosso maior patrimônio. Ela representa aquilo em que acreditamos e nosso posicionamento no mercado. Para que nossa marca continue a ser respeitada o gerente precisa desenvolver, com competência, as seguintes atividades:

- 1. Cuidar da boa apresentação do estabelecimento.** Uma boa apresentação do negócio é fundamental para valorizar o que se vende e garantir uma atmosfera que predisponha o cliente para o consumo. Quanto mais agradável for o espaço criado para o consumidor, maior será o seu tempo de permanência no local e, conseqüentemente, maior também o seu contato com as mercadorias que vendemos.

Alguns aspectos da apresentação do estabelecimento devem ser periodicamente avaliados.



Circulação: o trânsito de clientes pela loja deve ser facilitado e mesmo “sugerido pela arrumação”, pois todas as mercadorias merecem ser vistas. Exposição: além da indispensável valorização, a exposição das mercadorias deve ser feita de modo a dar ao cliente facilidade e liberdade de escolha.

Serviços: a localização dos caixas, empacotamento, crediário e outros serviços devem facilitar a circulação dos clientes por toda a loja.

Decoração: deve ser agradável, atendendo três objetivos fundamentais: valorização das mercadorias expostas, conforto para o cliente e compatibilidade com o departamento da loja.

Limpeza e higiene: precisam ser, sob todos os aspectos, impecáveis.

- 2. Formar um time campeão.** Organizar uma equipe de profissionais preparados, ativos, especializados, dedicados e comprometidos com a empresa deve ser uma das principais metas do gerente. Para tanto é preciso transformar o empregado em parceiro e criar uma filosofia institucional para que cada um deles “vista a camisa” do Minimercado Big Ben.

Profissionais que entendem a missão da empresa, por meio de metas preestabelecidas; objetivos bem definidos; organização e liderança participativa; e depositam maior confiança no futuro. As expectativas, em relação ao funcionário, devem ser, desde o início de sua contratação, bem esclarecidas, mostrando a ele quais as exigências da empresa e os resultados que ela espera obter com sua atuação. É importante investir nos funcionários com treinamento, políticas de incentivo e reconhecimento por um trabalho bem feito.

- 3. Manter bons fornecedores.** Antes de fechar um pedido com o fornecedor o gerente deve negociar com clareza, por vários motivos: para comprar produtos de qualidade e negociar bons preços; para planejar a forma de pagamento e os prazos; para que ele também planeje o tempo de entrega das mercadorias, a fim de que, no estabeleci-

mento se possa ter certeza de que se terá os produtos para vender, sem riscos de atraso.

Sempre que puder, compre do fornecedor à vista, com o maior desconto possível. Imagine que um produto negociado com 8% de desconto na compra significa cerca de 20% a mais na venda deste mesmo produto. O gerente deve entender que comprar é tão importante quanto vender. Uma compra bem feita, sempre resulta numa boa venda.

Cuidado ao negociar grandes quantidades de produtos. Observe bem o mercado para ajustar suas compras de acordo com a necessidade de nossos clientes. É importante saber o que tem mais saída e quais os produtos que demoram mais tempo para girar. Muita cautela na hora de negociar e não fique empolgado quando o fornecedor oferecer um bom preço.

Antes de fechar o negócio, avalie a real necessidade da empresa, o espaço disponível no estoque e a forma de armazenamento adequado daquele item. Mercadorias perecíveis devem ser analisadas com mais atenção ainda, para saber se vale a pena de fato investir no produto. Para encontrar bons fornecedores, vale a pena pesquisar junto à concorrência e observar as marcas com as quais ela trabalha; visitar fábricas para descobrir preços mais em conta e produtos diferenciados; participar de feiras, exposições e outros eventos do ramo. Além disso, consulte catálogos e anuários e também a internet. Muitas novidades e boas idéias surgem a partir de um trabalho contínuo e de busca e pesquisa.

Compare sempre as condições oferecidas pelos fornecedores tais como qualidade, garantia, assistência, preços, formas de pagamento, quantidade mínima de pedidos, prazos, pontualidade, localização e promoções. Tudo isso influi na escolha de uma boa parceria.

- 4. Oferecer o melhor atendimento.** O bom atendimento é uma questão de honra para o Minimercado Big Ben e vai muito além de oferecer produtos e serviços. O cliente deve ser atendido com discrição e rapidez.



Para manter e conquistar novos clientes, é importante que o gerente oriente os funcionários e esteja atento para o cumprimento das seguintes recomendações: asseio pessoal – cabelos limpos, aparados e penteados; barba feita ou aparada; unhas limpas e aparadas; uniforme completo e sempre limpo; sapatos limpos e polidos (nunca usar chinelos de dedos ou tamancos).

Postura: manter uma boa postura e cultivar bons hábitos, evitando comportamento que possam prejudicar a empresa na presença de clientes, evitando, por exemplo, cara feia, má vontade, mau humor, mascar chicletes, fumar, roer unhas, bocejar, espreguiçar, assoar o nariz, coçar, cruzar os braços e pernas, elevar a voz.

Comunicação: cumprimentar o cliente logo que ele entra na loja, falar claro, com objetividade e respeito, perguntar quais são suas necessidades, agradecer sempre; evitar discussão, não falar com a boca cheia e não contar piadas ao cliente; evitar falar alto e dar risadas na frente do cliente. Telefone: atender o mais rápido possível, na primeira chamada; cumprimentar, ouvir atentamente e anotar nome e assunto; não falar alto ou com pressa, vá direto ao assunto; evitar o uso do telefone para tratar de assuntos particulares.

Para atrair e conseguir novos clientes o gerente deve utilizar ferramentas simples, mas muito eficazes:

- **ter uma visão estratégica** – é preciso planejar em longo prazo, pois nossa experiência aponta o atendimento como o item mais importante na relação empresa/cliente;
- **proporcionar um ambiente simpático** – políticas e procedimentos devem ser criados para a conveniência do cliente e não da empresa;
- **seguir uma política de treinamentos** – é preciso aplicar treinamentos especiais para os funcionários da linha de frente;
- **facilitar o recebimento das reclamações e sugestões dos clientes** – usar comunicação interna diária para lembrar aos funcionários o valor de um bom relacionamento com o cliente; tratar os funcionários com respeito.

5. Promover o treinamento dos funcionários. O gerente deve promover o treinamento dos funcionários, principalmente dos operadores de caixa. O operador de caixa tem um contato constante e direto com o cliente, por isso ele é considerado um vendedor da vanguarda do minimercado. Os resultados das vendas dependem da eficiência deste profissional e sua produtividade determina o nível do serviço ao cliente. Cortesia, apresentação e atitude são palavras-chave para o operador de caixa.

O operador de caixa deve manter sempre limpos e higienizados o *check-out*, a entrada, cestas de lixo e displays dos check-outs. O contato com o consumidor deve ser respeitoso e espontâneo. O operador de caixa precisa conhecer perfeitamente cada departamento do minimercado e saber, reconhecendo, os vários produtos comercializados pela empresa. Além disso, ele precisa conhecer o sistema utilizado na caixa registradora, saber manusear o dinheiro, receber pagamento em cheque, cartões de crédito e ou débito em conta, cupons e convênios. O tempo necessário para um candidato aprender estas operações varia muito. Um instrutor competente pode formar um candidato em 16 horas.

6. Desenvolver o merchandising da loja. O gerente de loja deve fazer de tudo para aumentar as vendas. Para tanto ele deve seguir as seguintes orientações:

- **compras** – comprar produtos de qualidade com preços menores possíveis e variedade de marcas que o cliente procura;
- **promoções** – realizar promoções de vendas com bons produtos expostos em ponta de gôndolas e em locais estratégicos, com cartaz de preços bem visíveis e abaixo da concorrência;
- **calendário** – aproveitar datas importantes para promoção de vendas;
- **parceria** – realizar promoções com parceria dos fornecedores (impressos, embalagens, sinalização etc.);
- **operação da loja** – todos os produtos devem ter preços visíveis e legíveis; oferecer o melhor produto - carne, pão, frutas, verduras etc.;
- **evitar a formação de filas;**





- **atenção aos prazos de validade de produtos** - não deixar expostos produtos com data de validade vencida, latas amassadas ou embalagens danificadas; variedade de produtos – manter variedade de produtos que atenda a necessidade do cliente;
- **reposição de mercadorias** – evitar falta de produtos;
- **entregas** – dispor de serviço de entregas em domicílio;
- **marcação de preços** – nunca remarcar preços no salão de vendas;
- **ambiente adequado** – manter os corredores limpos.

7. Outras atividades. Além das atividades listadas anteriormente, o gerente deve:

- promover periodicamente pesquisa junto aos consumidores;
- proporcionar aos clientes serviços adicionais como oferecer água gelada, cafezinho etc.;
- atender às reclamações visando manter o grau de satisfação dos clientes;
- promover entregas em domicílio com rapidez e qualidade no serviço prestado;
- implantar um controle de qualidade na loja visando proporcionar o melhor atendimento aos clientes;
- elaborar normas de conduta e o seu acatamento pelos funcionários;
- definir horários de funcionamento e de trabalho e verificar seu pleno cumprimento.

Após mais essa etapa de leitura e estudos, a nova gerente voltou a conversar com os donos do Big Ben, manifestando seu entendimento e concordância com as recomendações contidas no manual.

– É, com este manual, não há como errar na execução das principais atividades importantes para o bom funcionamento do estabelecimento. É só usar de bom senso e seguir regras, que estão bem definidas.

Samuel, testando a nova gerente, indagou:

– Muito bem. E quais são as principais atividades do gerente de filial?

Fátima, sem titubear, afirmou que, em linhas gerais, um gerente deve cuidar da apresentação da loja, organizar e treinar os recursos humanos, negociar com fornecedores, primar pelo atendimento e fazer o merchandising do estabelecimento, respondeu a gerente.

– Mas você não deve se esquecer da pesquisa, dos serviços adicionais, do controle de qualidade e da segurança da loja, acrescentou Carlos.

– Vou continuar estudando o manual. Acredito que amanhã devo finalizar a leitura, avisou Maria de Fátima.

Propaganda ▼

A loja está uma beleza, bem decorada, bem iluminada, as mercadorias foram compradas com cuidado, o freguês é bem atendido e sai satisfeito. Só que de nada adianta saber disso. É preciso que todo mundo saiba. Como? Há um ditado popular muito antigo que diz: “A propaganda – a boa propaganda – é a alma do negócio”.



▼ Uma boa propaganda estabelece uma relação de simpatia com o cliente

De fato, a propaganda é a melhor forma de fazer com que as vendas aumentem. Fazer propaganda significa aparecer, tornar a loja conhecida na comunidade. É comunicar-se com o público, estabelecendo uma relação de simpatia e amizade. Criar no público uma impressão positiva e duradoura sobre a loja.

O comércio é uma troca de necessidades: de um lado está o comerciante querendo vender, do outro está o consumidor querendo comprar. Este elo, porém, não é tão perfeito assim, pois o empresário está sempre querendo vender, mas o consumidor nem sempre está querendo comprar. Como tornar este elo o mais favorável possível ao estabelecimento? Como esti-



mular as pessoas a comprar? A melhor maneira de conseguir isso é fazendo propaganda, que cria e intensifica o impulso de compra, ao estabelecer a convicção das vantagens e da superioridade de determinada mercadoria, e ao criar e aumentar a familiarização com a imagem da loja.

A propaganda é uma poderosa arma de conquista e manutenção de clientela. Não há dúvida de que, mesmo sem a propaganda, a loja pode vender. Mas, com uma propaganda bem feita ela certamente vai atrair um trânsito muito maior dentro da loja, fixar o nome do estabelecimento junto aos consumidores, o que significa ter um volume maior de negócios e, portanto, maiores lucros.

Mas como devemos processar a comunicação entre o minimercado e seu público? Basicamente ela se processa por meio de informações. A empresa tem que informar, principalmente, o que existe no mercado, que vende determinados produtos, que no momento tem uma promoção especial, que a loja tem características peculiares que a torna diferente das demais, que está situada em tal endereço e que está sempre à disposição do freguês.

A força da propaganda está no fato das informações servirem de estímulo à compra, além de induzirem as pessoas ao ato de comprar um determinado produto, mesmo que não tenham necessidade imediata dele. Pela propaganda a empresa atinge seu principal objetivo: vender mais.

São três os tipos de propaganda utilizados pelo Minimercado Big Ben: promocional, institucional e cooperativa.

O primeiro tipo – promocional – é a propaganda direta, quando há venda de produtos, quando a empresa faz ofertas ou promoções especiais. Neste tipo de propaganda fala-se claramente que se tem algo para vender e que quer vender. É o tipo de propaganda mais utilizado pela empresa.

A institucional é uma propaganda indireta, que vende a imagem do estabelecimento, ou seja, a loja como um todo, destacando a empresa que está por trás do produto. É um tipo de

propaganda que vende coisas intangíveis, como o conceito atribuído à loja – acentua aos olhos do consumidor a confiança que merece a loja, seu constante progresso, seus crescentes recursos financeiros, seus serviços especiais, sua excelente posição de venda e concorrência.

O terceiro tipo – cooperativa – é uma forma de propaganda em que o minimercado se associa ao fornecedor para vincular uma mensagem comum, sendo que os custos da propaganda são rateados. Esse acordo deve obedecer a critérios éticos entre as partes para que a propaganda não beneficie mais a uma parte que a outra.

A propaganda é uma forma de comunicação capaz de desencadear sentimentos de atração, de repulsão, de respeito, de entusiasmo, de simpatia ou de indiferença. Podemos comparar a propaganda a uma orquestra onde cada instrumento representa um veículo diferente. Os veículos podem estar desafinados ou entupidos e, portanto, sem comunicação, ou bem afinados e harmônicos, cumprindo sua tarefa. Tais instrumentos são, naturalmente, os jornais e revistas, o rádio, a televisão e cinema, os painéis, impressos e folhetos ou qualquer outra forma de divulgação. Entretanto, o Minimercado Big Ben utiliza, basicamente, a televisão, o rádio e impressos. Eventualmente, são utilizadas outras formas de propaganda: faixas de tecidos, placas, alto-falante, brindes e luminosos.

Mandamentos do bom gerente ▼

“Ele é um ótimo gerente, dá gosto trabalhar aqui na loja”. Será que esta afirmativa pode ser aplicada a você? Vamos começar a pensar no assunto? Conheça algumas regras as quais chamaremos de “mandamentos do bom gerente”.

1º mandamento – Não use a força. Sabemos que quanto maior o poder que uma pessoa detém em suas mãos, maior é a tentação de usá-lo. Embora esse pareça o caminho mais fácil de se conseguir que as coisas sejam feitas, isso não é verdade, pois vários são os motivos que afetam a conduta humana. O emprego da força é sempre uma confissão de fraqueza. Se você usa a força



para conseguir algo, você falhou como gerente. Você está empurrando seus subordinados e não os conduzindo. O gerente autoritário, mandão, irritadiço, além de ser detestado pelos empregados é um desestímulo à sua atuação.

- 2º mandamento** – Controle seu temperamento. Não existe nada pior que um chefe explosivo. Aquele que se encoleriza por qualquer coisinha. Tal atitude, além de afastar os empregados, torna o ambiente intranquilo, carregado, levando ao descontentamento e à queda de produtividade. Quem dirige pessoas não pode nunca se deixar dominar pelo temperamento, pois a cortesia, o respeito, a educação, devem ser a tônica do relacionamento gerente-subordinado. Acima de tudo, evite tomar decisões nos momentos de raiva, pois isso aumentará seus riscos de cometer injustiças das quais se arrependerá mais tarde. Mesmo quando for necessária uma decisão um pouco mais drástica, procure dominar-se e conversar.
- 3º mandamento** – Aprecie e elogie. As pessoas, de um modo geral, necessitam de demonstrações de estima e consideração para se sentirem realmente prestigiadas. Eis porque o elogio talvez seja o mais poderoso instrumento de estímulo e motivação ao seu dispor. Trate seus subordinados como pessoas importantes e eles lhe retribuirão dando o melhor de si mesmos. Torne o elogio parte constante de sua rotina diária. Procure sempre, nos seus empregados, qualidades dignas de serem elogiadas e faça isso com o mesmo empenho com que você procura possíveis erros. Esta é, inegavelmente, a melhor maneira de se conseguir com que as pessoas façam o que desejamos, com boa vontade e perfeição.
- 4º mandamento** – Não castigue, recompense. Existem chefes que aplicam castigos a seus subordinados, como se eles fossem crianças. “Fulano, esta é a décima vez que você chega atrasado. Este atraso será descontado de seu salário”. “Sicrano, já falei mil vezes para não esquecer o uniforme. Da próxima vez que isso acontecer, vou cortar o seu ponto”. Esse tipo de castigo só irá dificultar o seu relacionamento com os subordinados. Ao invés de punir, por que não ensinar? Não fale de penalidades com eles.

Mostre as vantagens e benefícios que terão obedecendo às normas e fazendo um bom trabalho.

5º mandamento – Critique com tato. O ruim das críticas é que todos nós gostamos de fazê-las, mas não suportamos ser alvo delas. Uma crítica mal feita poderá lhe acarretar um inimigo, levando-o muitas vezes a perder um bom colaborador. Pense duas vezes antes de criticar alguém e, se o fizer, tenha cuidado para não ferir seu orgulho. A melhor forma de criticar é a indireta, indiscriminada, dirigida ao grupo ao qual o subordinado pertence. Mas, cuidado, se ela for demasiado óbvia e demonstrar para quem é dirigida, essa é a melhor maneira de angariar para si o ódio e o ressentimento. Quando censurar ou advertir alguém, faça num lugar discreto e critique polidamente e, mesmo durante a crítica, procure enaltecer também suas qualidades. As pessoas aceitam melhor as críticas quando sabem que suas qualidades dão reconhecidas.

6º mandamento – Saiba ouvir. Em geral, um bom gerente é sempre um bom ouvinte. Todos gostam de dar suas opiniões, principalmente para os superiores. Aquele que sabe ouvir e analisar essas opiniões será sempre um gerente bem informado, ciente de todos os acontecimentos que poderão afetar os negócios da loja. Encoraje sua equipe a falar com você e, principalmente, nunca dê uma punição, sem antes ouvir. Seus subordinados aceitarão qualquer decisão com maior boa vontade se seus pontos de vista forem levados em consideração.

7º mandamento – Considere o interesse dos seus subordinados. Nada conquista mais rapidamente sua equipe do que saber que você defende seus interesses. Quando algum de seus subordinados fizer um bom trabalho, faça com que ele receba os méritos. Quando demonstrar habilidades especiais, esforce-se para conseguir-lhe uma posição melhor. Esteja atento para a saúde e segurança de sua equipe. Quanto mais seus subordinados se sentirem respeitados, prestigiados e tratados com a devida consideração, mais cooperarão com você e com o minimercado. Finalmente, ofereça-lhes, sempre que possível, uma prova de seu reconhecimento pela dedicação e amor ao trabalho, não deixando, por exemplo, de cumprimentá-





los pelo aniversário ou patrocinando uma festa de confraternização no fim do ano.

Encerramos este manual fazendo as seguintes recomendações:

- Formar uma boa equipe de pessoal, escolhendo profissionais certos para o lugar certo.
- Planejar as atividades do dia-a-dia, selecionando os objetivos, diretrizes e procedimentos.
- Organizar o trabalho para todos, delegando autoridade para melhor desempenho das funções de cada departamento.
- Coordenar a execução de todas as atividades, mediante supervisão.
- Promover reuniões periódicas com todos os funcionários.
- Controlar todas as ações, visando a economia de recursos e de tempo.
- Evitar os desperdícios e zelar pelo bom funcionamento das máquinas, equipamentos e manuseio dos produtos.
- Ser disciplinado e promover o respeito mútuo de toda a equipe.
- O salário pago deve ser justo e proporcionar o máximo de satisfação dos colaboradores.

À véspera da inauguração, Maria de Fátima não escondia um certo nervosismo, certamente pela expectativa dos novos desafios. Mas, na última conversa com Carlos e Samuel, antes de assumir suas funções, provou que estava preparada.

– Volto a afirmar que a leitura do manual foi de suma importância para mim. Aliás, ele vai estar comigo o tempo todo e será consultado.

– Muito bem, Maria de Fátima. Sabemos que os desafios serão muitos e novas situações vão exigir que você vá além do que está no manual, comentou Carlos.

Samuel aproveitou para falar que, no dia-a-dia, a nova gerente teria como agregar novas informações ao manual. E desafiou:

– Quem sabe, daqui a um ano, você já não terá condições de reescrever o nosso manual, agregando aprendizagens tiradas de sua prática de gerência?

Maria de Fátima sorriu, como que concordando. Aquele dia terminava com um forte aperto de mão e os parabéns dos irmãos e sócios do Minimercado Big Ben. Ela percebeu aquele gesto como mais uma prova de confiança dos dois empresários.

Ao verem a funcionária afastar, Carlos e Samuel apertaram fortemente as mãos. Eles eram vencedores no intrincado mundo dos negócios. Havia errado, mas tiraram proveito dos próprios erros.



Carlos, Samuel, Mariana e Maria de Fátima comemoram o sucesso da primeira filial do minimercado

No dia seguinte, inaugurariam a primeira filial do Minimercado Big Ben.

Quem sabe, a primeira filial de uma série de empreendimentos de sucesso.

Texto complementar

Identificação das oportunidades

Qualquer pessoa, ao andar em uma cidade grande, ao olhar para a fachada dos prédios comerciais e para os produtos expostos nas suas vitrines toma contato com centenas, milhares de empreendimentos. Mas, enquanto um indivíduo comum, pode apenas ver fachadas, vitrines e anúncios, um empreendedor é capaz de identificar as boas oportunidades de negócios que estão por trás disso tudo.

Todavia, nenhum empreendedor, por mais observador que seja, nasce com conhecimento e experiência para perceber e avaliar negócios. Essa capacidade precisa ser desenvolvida continuamente.

O empreendedor desenvolve a capacidade de avaliar negócios por meio do estudo, da pesquisa, da prática e, também, explorando todo o ensejo que surgir para falar, discutir e analisar informações, junto a consumidores, fornecedores, possíveis concorrentes, outros empreendedores e profissionais da área empresarial.

De qualquer modo, existem técnicas que facilitam a identificação de oportunidades e que podem ser utilizadas por aqueles que pretendem abrir seu próprio negócio.

Uma dessas técnicas é denominada de análise de oportunidades. Nessa técnica, analisa-se uma série de fatores importantes que consideram o mercado, o produto, o contexto econômico e governamental etc.

Veja, a seguir, os sete principais fatores relacionados com a técnica de análise de oportunidades.

1. Necessidades dos consumidores

Há necessidades dos consumidores que, devidamente identificadas, podem oferecer ao empreendedor boas oportunidades de negócio. Podem ser necessidades de produtos

ou serviços pelos quais esses consumidores estariam dispostos a pagar. A fórmula mais fácil de identificar as necessidades dos consumidores é a de prestar atenção nas suas queixas. Por exemplo, a queixa dos consumidores em relação ao tempo gasto no atendimento em restaurantes convencionais deu ensejo ao surgimento do restaurante de atendimento rápido, denominado, posteriormente, *self-service*.

Um empreendedor atento às necessidades dos consumidores descobre essas carências, define o tipo de produto ou serviço que essas pessoas precisam, consegue os meios e monta um negócio sintonizado com essas necessidades.

2. Aperfeiçoamento de negócios

Uma idéia de empresa pode ser desenvolvida sobre um produto ou serviço oferecido por outra empresa. Esse novo empreendimento poderia aperfeiçoar esses produtos ou serviços no sentido de vencer a concorrência.

O aperfeiçoamento de negócios pode ser feito colocando em prática fatores como oferecimento de maior qualidade (melhor funcionamento, material mais durável etc.), do menor preço, de melhores condições de pagamentos.

Assim, o empreendedor pode fazer análise das deficiências dos produtos ou serviços disponíveis no mercado, identificando aqueles que podem ser aperfeiçoados por ele. Em seguida examina se esses aperfeiçoamentos são, realmente, importantes para os consumidores, a ponto de levá-los a trocar o consumo dos antigos pelos melhorados.

Após o exame, a questão é organizar a empresa de forma que, efetivamente, seja capaz de atuar no nível desejado.

3. Observação das tendências

Em qualquer sociedade de qualquer região do mundo, a realidade é dinâmica, mudando constantemente em função dos acontecimentos e sociais e econômicos ou em razão de alterações do tempo e da natureza.



Poderíamos dizer que, a cada dia, temos um mundo diferente, com novas tendências de consumo. Essas tendências, que podem ser conhecidas com atenciosa observação da realidade, não devem escapar à observação do empreendedor.

Os meios de acompanhamento dessas alterações e de identificação das tendências que elas causam são: jornais, revistas, televisão, rádio e, mesmo, a observação direta da sociedade.

Naturalmente, esse acompanhamento requer uma capacidade especial para definir oportunidades de negócio, mediante o exame de tendências de consumo, das alterações dos hábitos de vestir, de se relacionar, de se alimentar, de se locomover, de se curar de doenças, de se desenvolver fisicamente, de estudar.

4. Derivação da ocupação

Um empreendedor pode planejar a montagem de um negócio a partir de uma ocupação que ele já desenvolve.

Às vezes, esse indivíduo trabalha numa empresa que tem consumidores certos, realizando importantes tarefas. Analisando sua ocupação e as razões do sucesso ou insucesso do empreendimento em que trabalha, percebe que poderia, por conta própria, produzir, oferecer o serviço ou comercializar a mercadoria com mais eficiência.

Muitas pessoas iniciam seu próprio negócio com base em uma ocupação que exercem e conhecem bem. Elas, enquanto empregados, aprenderam o funcionamento da empresa na qual trabalhavam, conheceram as melhores fontes de fornecimento, as estratégias de vendas mais adequadas, as eficientes técnicas de negociação, enfim, os segredos do negócio.

Portanto, adquiriram condições de abrir uma empresa com possibilidade real de êxito mediante a derivação de sua ocupação.

5. Exploração de hobbies

Algumas pessoas desenvolvem habilidades sem interesse de ganhar dinheiro com elas. Constroem objetos, fabricam mercadorias, são capazes de oferecer serviços que outras pessoas, que com elas convivem, apreciam e procuram.

A oportunidade de negócio na exploração de hobbies está na relação dessa habilidade com o público que pode apresentar uma demanda regular e concreta.

Há cozinheiros amadores que montaram restaurantes bem-sucedidos; pessoas interessadas em peças de arte que viraram donos de lojas de antiguidade; artesãos que instalaram lojas em que suas obras puderam ser oferecidas ao público; químicos que se tornaram empresários de sucesso explorando seu hobby de fabricar perfumes. Todos estes exemplos de hobbies que acabaram significando atividade empresarial de sucesso.

6. Utilização do modismo

Há idéias que surgem e inovam, lançando costumes de grande repercussão. Um grande público adere a essas inovações que viram moda e, assim, oferecem boas oportunidades de negócios a empreendedores que aproveitam a “onda”.

Para quem tem condições de iniciar ou aproveitar essas oportunidades, elas podem significar rendimentos significativos. Mas, é preciso considerar a transitoriedade desses momentos. É necessário levar em conta o alto risco dessas oportunidades baseadas na moda devido ao fato de que, de uma hora para outra, a “onda” passa e outra se aproxima para conquistar o público da empresa.

Boliches, ringues de patinação, danceterias, lambaterias, cubos mágicos, bambolês, são exemplos de negócios que chegaram, obtiveram sucesso e passaram.



7. Uso da imitação

Quando uma empresa alcança sucesso, seus resultados positivos influenciam outras que surgem no seu rastro.

Essas organizações, lançadas para ocupar o mesmo espaço das precursoras, na verdade, têm como possíveis consumidores o mesmo público da empresa lançadora do produto ou serviço. Essa clientela é sensibilizada e multiplicada pelos primeiros produtos e serviços das empresas imitadoras, e chega sabendo o que deseja.

O empreendedor que monta um negócio para acompanhar empresas que vão à frente, por imitação, deve analisar cuidadosamente a experiência delas, seus produtos e serviços, de modo a aperfeiçoá-los e, assim, assegurar a demanda da clientela e o sucesso.

Independente da forma em que foi identificada a oportunidade, é evidente que a empresa é um negócio que envolve riscos, ou seja, ela pode dar certo ou não. Por isso, montar um empreendimento é tarefa que requer estudo cuidadoso, ou seja, um plano de negócio.

Se você deseja realmente abrir sua própria empresa e ter sucesso nesta empreitada, siga o exemplo dos irmãos Santana – cuja história acabamos de relatar – que, antes de se abrir o Minimercado Big Ben, elaboraram um plano de negócio. Foi esse planejamento que permitiu a eles ter subsídios mais realistas para analisar melhor o quadro e saber se o empreendimento tinha viabilidade mercadológica, econômica e financeira.

► Fonte: Como Abrir Seu Próprio Negócio – 5, Edição Sebrae, 1996, do mesmo autor.

Causa de insônia, sofrimento, frustrações, desencantos e prejuízos, a falta de planejamento na instalação, montagem, lançamento e consolidação de um negócio – mesmo uma microempresa – é o grande fator de mortalidade dos novos empreendimentos.

A saga de um microempresário, apesar de fictícia, foi baseada em histórias verdadeiras de empreendedores, que o autor João Humberto de Azevedo, encontrou em convívio direto, por ocasião de consultorias empresariais, ao ministrar treinamentos gerenciais e na elaboração de manuais e artigos para publicações especializadas.

O livro é um misto de roteiro e de breviário do empreendedor, escrito de modo simples, didático e serve como orientação segura na concepção e administração de um minimercado desde os aspectos relativos à identificação, planejamento e registro do negócio, até a parte dedicada às atividades do dia-a-dia da empresa – plano de marketing, vendas, compras, estoques, finanças, marketing, gerência.