

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ  
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LAURA CORTI BASSORICI**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE UM MERCADO EM CONDOMÍNIO  
NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS**

**GUAPORÉ RS**

**2026**

**LAURA CORTI BASSORICI**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE UM MERCADO EM CONDOMÍNIO  
NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação,  
apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade de Caxias do Sul, como requisito para  
a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Rosimeri Machado

**GUAPORÉ RS**

**2026**

**LAURA CORTI BASSORICI**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE UM MERCADO EM CONDOMÍNIO  
NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação,  
apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade de Caxias do Sul, como requisito para  
a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Rosimeri Machado

Aprovado em:

**Banca Examinadora**

---

Prof. Rosimeri Machado  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Especialista Alzeri Luis Branco  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Mestre Mario Coser  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus e aos meus guias espirituais, que iluminaram meu caminho ao longo desta trajetória acadêmica. Nos momentos de desafio, foram fonte de força, proteção e sabedoria, permitindo que eu mantivesse a fé, a perseverança e a confiança necessárias para alcançar mais esta conquista. A eles, minha eterna gratidão por cada aprendizado, oportunidade e bênção recebida durante esta caminhada.

À minha mãe, Sirlene Corti Bassorici, expresso minha mais profunda gratidão por ser meu maior exemplo de mulher, mãe e amiga. Obrigada por todo o amor, apoio, dedicação e incentivo ao longo da minha vida. Sua força, seu carinho e sua presença constante foram essenciais para que eu chegasse até aqui. Ao meu pai, Jair Bassorici, agradeço por sempre estar ao meu lado, sendo um homem forte, guerreiro e incansável. Obrigada por todos os esforços, ensinamentos e sacrifícios realizados para me proporcionar oportunidades e me ajudar a alcançar meus objetivos. Esta conquista também é de vocês, que nunca mediram esforços para me ver crescer e realizar meus sonhos.

À Universidade de Caxias do Sul, minha sincera gratidão por ter proporcionado muito mais do que conhecimento acadêmico. Foi nesse ambiente que tive a oportunidade de conhecer pessoas incríveis, construir amizades verdadeiras e viver experiências que tornaram minha trajetória universitária ainda mais especial e enriquecedora. Cada aprendizado, desafio e momento compartilhado contribuíram para que esta caminhada se tornasse uma lembrança linda e inesquecível.

De forma especial, agradeço à minha professora e orientadora, Rosimeri Machado, por toda a dedicação, paciência e apoio durante o desenvolvimento deste trabalho. Mesmo diante de seus inúmeros compromissos, jamais mediu esforços para me auxiliar, orientar e incentivar em cada etapa desta jornada. Sua competência, generosidade e comprometimento foram fundamentais para a

concretização deste TCC. Sou imensamente grata por todos os ensinamentos e pela confiança depositada em mim.

Por fim, agradeço ao meu namorado, Natan Rael, por todo o amor, companheirismo, paciência e incentivo ao longo desta caminhada. Obrigada por estar ao meu lado nos momentos mais desafiadores, por acreditar em mim mesmo quando eu duvidava das minhas capacidades e por tornar essa trajetória mais leve com seu apoio constante. Sua presença foi fundamental para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos e colegas, agradeço pela amizade, pelo apoio, pelas experiências compartilhadas e por todos os momentos vividos durante esta jornada acadêmica. Cada conversa, incentivo e aprendizado contribuíram de forma especial para a construção desta conquista.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta trajetória e contribuíram para a realização deste sonho, deixo meu mais sincero agradecimento. Esta conquista não é apenas minha, mas de todos que estiveram ao meu lado, oferecendo apoio, carinho e incentivo. Levo comigo os ensinamentos, as memórias e a gratidão por cada pessoa que fez parte desta caminhada, que ficará para sempre marcada em minha história.

## RESUMO

O presente estudo aborda a viabilidade mercadológica e econômico-financeira para a implantação do Supermercado DiBento em um condomínio residencial localizado no município de Lajeado/RS. A pesquisa buscou analisar o potencial de aceitação do empreendimento, considerando as necessidades, hábitos de compra e expectativas dos consumidores em relação a um mercado de conveniência instalado em ambiente condominial. Além disso, procurou-se compreender as tendências do setor supermercadista e as oportunidades relacionadas ao crescimento desse modelo de negócio. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica acerca do empreendedorismo, do setor supermercadista e dos mercados de conveniência em condomínios residenciais, complementada por uma pesquisa de *marketing* de natureza quantitativa e nível descritivo. Os dados foram coletados por meio de uma amostra não probabilística por conveniência, envolvendo moradores e potenciais consumidores, com o objetivo de identificar o perfil do público-alvo e avaliar a receptividade ao empreendimento. Os resultados demonstraram a existência de demanda e potencial de crescimento para o Supermercado DiBento, evidenciando a conveniência, praticidade e proximidade como fatores relevantes para a decisão de compra dos consumidores. Verificou-se também que o empreendimento apresenta condições favoráveis de viabilidade mercadológica e econômico-financeira, contribuindo para a tomada de decisão quanto à sua implantação. Conclui-se que o modelo de mercado em condomínio residencial representa uma alternativa promissora, alinhada às tendências de consumo atuais e às necessidades dos moradores, oferecendo benefícios tanto para os consumidores quanto para o desenvolvimento do empreendimento.

**Palavras-chave:** Mercado em condomínio. Empreendedorismo. Plano de negócios. Supermercado. Viabilidade econômica.

## **ABSTRACT**

This study addresses the marketing and economic-financial options for establishing a DiBento Supermarket in a residential condominium located in the municipality of Lajeado/RS. The research sought to analyze the potential convenience of the venture, considering the needs, purchasing habits, and expectations of consumers regarding a convenience market located in a condominium environment. Furthermore, we aimed to understand the trends in the supermarket sector and the opportunities related to the growth of this business model. The research was developed through a literature review on entrepreneurship, the supermarket sector, and convenience stores in residential condominiums, complemented by quantitative and descriptive marketing research. Data were collected through a non-probabilistic convenience sample involving residents and potential consumers, with the aim of identifying the target audience profile and evaluating the receptiveness to the venture. The results demonstrated the existence of demand and growth potential for the DiBento Supermarket, highlighting convenience, practicality, and proximity as relevant factors in consumers' purchasing decisions. It was also found that the venture presents favorable market and economic-financial viability conditions, contributing to the decision-making process regarding its implementation. It is concluded that the residential condominium market model represents a promising alternative, aligned with current consumption trends and the needs of residents, offering benefits both for consumers and for the development of the project.

**Keywords:** Condominium market. Entrepreneurship. Business plan. Supermarket. Economic viability.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Franquias Istok.....                                                     | 28 |
| Figura 2 - Desco Atacado.....                                                       | 29 |
| Figura 3- Mercado Versales.....                                                     | 29 |
| Figura 4 - Mercado Dois Guris.....                                                  | 30 |
| Figura 5 – Bussines Model Canvas.....                                               | 32 |
| Figura 6 – Bussines Model Canvas do mercado em condomínio Supermercado DiBento..... | 34 |
| Figura 7- Gênero da amostra.....                                                    | 50 |
| Figura 8- Faixa etária.....                                                         | 51 |
| Figura 9 – Perfil conjugal.....                                                     | 51 |
| Figura 10 – Faixa salarial.....                                                     | 51 |
| Figura 11- Moradores por residência.....                                            | 52 |
| Figura 12- Tipo de moradia.....                                                     | 52 |
| Figura 13- Mercado em condomínio.....                                               | 53 |
| Figura 14- Frequência de compras.....                                               | 54 |
| Figura 15 – Estabelecimentos preferidos.....                                        | 54 |
| Figura 16- Adesão ao mercado interno.....                                           | 55 |
| Figura 17 – Critérios de compra.....                                                | 55 |
| Figura 18- Entrega no condomínio.....                                               | 56 |
| Figura 19- <i>Ticket</i> médio mensal.....                                          | 57 |
| Figura 20- Diferenciais esperados.....                                              | 57 |
| Figura 21- Importância da padaria.....                                              | 58 |
| Figura 22 – Interesse em área de consumo.....                                       | 59 |
| Figura 23- Produtos desejados na padaria.....                                       | 59 |
| Figura 24- Importância da socialização.....                                         | 60 |
| Figura 25- <i>Ticket</i> médio padaria.....                                         | 60 |
| Figura 26 – Importância do açougue.....                                             | 61 |
| Figura 27 – Demanda por pré-preparados.....                                         | 61 |
| Figura 28 – Frequência de compra de carnes.....                                     | 62 |
| Figura 29 – <i>Ticket</i> médio açougue.....                                        | 62 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 30 – Moradores com <i>pets</i> .....                              | 63  |
| Figura 31 – Interesse por seção <i>pet</i> .....                         | 63  |
| Figura 32 – Produtos <i>pet</i> essenciais.....                          | 64  |
| Figura 33 – <i>Ticket</i> médio <i>pet</i> .....                         | 64  |
| Figura 34- Fachada do local de implantação.....                          | 68  |
| Figura 35 – Área interna do local.....                                   | 69  |
| Figura 36 - Estrutura interna do espaço comercial.....                   | 69  |
| Figura 37- Vista interna com acesso ao mezanino.....                     | 70  |
| Figura 38 – Vista do mezanino.....                                       | 71  |
| Figura 39 – Mezanino com visualização da rua.....                        | 71  |
| Figura 40 – Sala anexa com o mezanino.....                               | 71  |
| Figura 41 – <i>Layout</i> do imóvel: térreo e mezanino.....              | 72  |
| Figura 42 – Situação cadastral do Supermercado Di Bento Ltda.....        | 89  |
| Figura 43 – Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral – CNPJ..... | 91  |
| Figura 44 – Logomarca do Supermercado Di Bento.....                      | 104 |
| Figura 45 – <i>Layout</i> 3D do Supermercado Di Bento.....               | 107 |
| Figura 46 – Proposta de ambientação área da padaria.....                 | 107 |
| Figura 47 - Estrutura organizacional do empreendimento.....              | 117 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 – Método da Pesquisa.....                                                                 | 42  |
| Quadro 2 – Análise <i>SWOT</i> : Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do empreendimento..... | 81  |
| Quadro 3 – Segmentos e <i>mix</i> de produtos comercializados.....                                 | 100 |
| Quadro 4 – Relação de fornecedores e segmento de produto.....                                      | 109 |
| Quadro 5 – Estrutura de funcionamento e setores do empreendimento.....                             | 115 |
| Quadro 6 – Riscos e estratégias.....                                                               | 135 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 – Itens imprescindíveis no mercado.....                                                | 58  |
| Tabela 2 – Tributos incidentes sobre o lucro real.....                                          | 86  |
| Tabela 3 – Relação de bens móveis para implantação do mercado.....                              | 111 |
| Tabela 4 – Custos estimados com manutenção preventiva e serviços essenciais.....                | 114 |
| Tabela 5 – Investimento Inicial do Supermercado Di Bento.....                                   | 121 |
| Tabela 6 – Detalhamento das despesas de instalação.....                                         | 122 |
| Tabela 7 – Projeções Econômicas e Financeiras nos Cenários Pessimista, Realista e Otimista..... | 123 |
| Tabela 8 - Custos e despesas fixas mensais do Supermercado Di Bento.....                        | 125 |
| Tabela 9 - Balanço patrimonial projetado do Supermercado Di Bento.....                          | 127 |
| Tabela 10 – Vendas anuais para cinco anos do Supermercado Di Bento.....                         | 128 |
| Tabela 11 - Rentabilidade do patrimônio líquido (ROE) .....                                     | 129 |
| Tabela 12 – Retorno do investimento total (ROA) .....                                           | 130 |
| Tabela 13 – Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR) ..                     | 131 |
| Tabela 14 – Período de retorno do investimento ( <i>payback</i> ) do Supermercado Di Bento..... | 132 |
| Tabela 15 – Ponto de equilíbrio.....                                                            | 132 |
| Tabela 16 – Margem de Lucro Líquido Tabela.....                                                 | 133 |

## SUMÁRIO

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                              | <b>17</b> |
| <b>2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS.....</b>              | <b>18</b> |
| 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA ..... | 18        |
| 2.2 OBJETIVOS.....                                    | 19        |
| <b>2.2.1 Objetivos Específicos.....</b>               | <b>19</b> |
| 2.3 JUSTIFICATIVA.....                                | 20        |
| <b>3 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>                   | <b>22</b> |
| 3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO.....                | 22        |
| <b>4 LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO.....</b>          | <b>23</b> |
| <b>5 EMPREENDEDORISMO DO NEGÓCIO PROPOSTO.....</b>    | <b>25</b> |
| 5.1 NEGÓCIO NA REGIÃO.....                            | 26        |
| <b>6 CONTEXTO DO CANVAS.....</b>                      | <b>31</b> |
| 6.1 COMPONENTES DO CANVAS.....                        | 32        |
| 6.2 CANVAS DO NEGÓCIO PROPOSTO.....                   | 33        |
| <b>6.2.1 Proposta de Valor.....</b>                   | <b>34</b> |
| <b>6.2.2 Segmento de Clientes.....</b>                | <b>34</b> |
| <b>6.2.3 Canais de Distribuição.....</b>              | <b>34</b> |
| <b>6.2.4 Relacionamento com Clientes.....</b>         | <b>35</b> |
| <b>6.2.5 Fontes de Renda.....</b>                     | <b>35</b> |
| <b>6.2.6 Recursos-Chave.....</b>                      | <b>35</b> |
| <b>6.2.7 Atividades-Chave.....</b>                    | <b>35</b> |
| <b>6.2.8 Parcerias-Chave.....</b>                     | <b>36</b> |
| <b>6.2.9 Estrutura de Custos.....</b>                 | <b>36</b> |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7 PESQUISA DE MARKETING.....</b>                                             | <b>37</b> |
| 7.1 OBJETIVO GERAL.....                                                         | 37        |
| 7.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....                                                    | 38        |
| <b>8 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>                                          | <b>39</b> |
| 8.1 AMOSTRAGEM.....                                                             | 40        |
| <b>9 PROCESSO DE COLETA E ANALISE DE DADOS.....</b>                             | <b>40</b> |
| <b>10 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>                                           | <b>49</b> |
| <b>11 ANALISE DE DADOS SECUNDÁRIOS.....</b>                                     | <b>65</b> |
| <b>12 ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS.....</b>                                       | <b>66</b> |
| <b>13 CONTEXTO DE NOVO NEGÓCIO E ANALISE AMBIENTAL.....</b>                     | <b>67</b> |
| 13.1 MICROAMBIENTE.....                                                         | 73        |
| 13.1.1 Clientes.....                                                            | 73        |
| 13.1.2 Consumidores.....                                                        | 74        |
| 13.1.3 Concorrentes.....                                                        | 74        |
| 13.1.4 Fornecedores.....                                                        | 75        |
| 13.1.5 Canais de distribuição.....                                              | 75        |
| 13.2 MACROAMBIENTE.....                                                         | 76        |
| 13.3 VARIÁVEIS TECNOLÓGICAS.....                                                | 77        |
| 13.4 VÁRIAVEIS ECONÔMICAS.....                                                  | 77        |
| 13.5 VARIÁVEIS SOCIOCULTURAIS.....                                              | 78        |
| 13.6 VARIÁVEIS LEGAIS E POLÍTICAS.....                                          | 78        |
| 13.7 VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS.....                                                | 79        |
| <b>14 OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E DIFERENCIAIS DO NOVO NEGÓCIO</b><br><b>.....</b> | <b>80</b> |
| <b>15 NATUREZA JURÍDICA.....</b>                                                | <b>82</b> |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>16 CONTRATO SOCIAL.....</b>                                                  | <b>83</b> |
| <b>17 ENQUADRAMENTO FISCAL.....</b>                                             | <b>84</b> |
| <b>18 REGISTRO ESTADUAL.....</b>                                                | <b>88</b> |
| <b>19 REGISTRO MUNICIPAL.....</b>                                               | <b>90</b> |
| <b>20 ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO.....</b>                                          | <b>92</b> |
| 20.1 ÁLVARA DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA.....                                        | 92        |
| 20.2 ÁLVARA DO CORPO DE BOMBEIROS.....                                          | 93        |
| <b>21 ALTERAÇÃO CONTRATUAL.....</b>                                             | <b>94</b> |
| <b>22 MISSÃO, VALORES, OBJETIVOS.....</b>                                       | <b>94</b> |
| 22.1 MISSÃO.....                                                                | 94        |
| 22.2 VISÃO.....                                                                 | 94        |
| 22.3 VALORES.....                                                               | 95        |
| 22.4 OBJETIVOS.....                                                             | 95        |
| 22.5 <i>MARKETING</i> .....                                                     | 96        |
| 22.6 TIPOS DE MERCADO .....                                                     | 97        |
| 22.7 SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA, DEMOGRÁFICA, PSICOGRÁFICA E<br>COMPORTAMENTAL..... | 97        |
| <b>23 COMPOSTO MERCADOLÓGICO – PRODUTOS, PREÇO, PROMOÇÃO E<br/>PRAÇA.....</b>   | <b>99</b> |
| 23.1 PRODUTOS.....                                                              | 99        |
| 23.2 PREÇO.....                                                                 | 101       |
| 23.3 PROMOÇÃO.....                                                              | 102       |
| 23.4 PRAÇA.....                                                                 | 102       |
| 23.5 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....                                        | 102       |
| 23.6 NOME E LOGO MARCA.....                                                     | 103       |

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>24 OPERAÇÃO.....</b>                               | <b>105</b> |
| 24.1 INFRAESTRUTURA.....                              | 105        |
| 24.2 FORNECEDORES DE INSUMO E MATÉRIA PRIMA.....      | 108        |
| 24.3 ESTOQUES DE PRODUTOS.....                        | 110        |
| 24.4 MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS.....        | 111        |
| 24.5 ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS.....               | 112        |
| 24.6 MANUTENÇÃO.....                                  | 113        |
| 24.7 PROCESSOS E INFORMAÇÕES.....                     | 114        |
| <b>25 ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS.....</b>         | <b>117</b> |
| 25.1 ORGANOGRAMA.....                                 | 117        |
| 25.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS.....                        | 118        |
| 25.3 TREINAMENTO.....                                 | 119        |
| 25.4 DESENVOLVIMENTO.....                             | 119        |
| <b>26 PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....</b>                  | <b>120</b> |
| 26.1 PLANO DE INVESTIMENTOS.....                      | 120        |
| <b>26.1.1 Despesas de instalação.....</b>             | <b>120</b> |
| 26.2 PREVISÕES DE VENDAS.....                         | 122        |
| 26.3 PROJEÇÕES ECONÔMICAS.....                        | 123        |
| 26.4 PROJEÇÕES DE CUSTOS E DESPESAS.....              | 124        |
| 26.5 CUSTOS E DESPESAS FIXAS.....                     | 125        |
| 26.6 CUSTOS E DESPESAS VÁRIAVEIS.....                 | 126        |
| <b>27 AVALIAÇÃO ECONÔMICA.....</b>                    | <b>127</b> |
| <b>28 FLUXO DE CAIXA.....</b>                         | <b>128</b> |
| <b>29 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....</b> | <b>129</b> |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>30 INDICES ECONÔMICOS.....</b>                                          | <b>129</b> |
| 30.1 RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (ROE).....                        | 129        |
| 30.2 RENTABILIDADE DE INVESTIMENTO TOTAL (ROA).....                        | 130        |
| 30.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) E TAXA INTERNA DE RETORNO<br>(TIR) ..... | 130        |
| 30.4 PERÍODO DE RETORNO DE INVESTIMENTO (PAYBACK).....                     | 131        |
| 30.5 PONTO DE EQUILÍBRIO.....                                              | 132        |
| <b>31 MARGEM LÍQUIDA DE LUCROS.....</b>                                    | <b>132</b> |
| <b>32 PLANOS DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCOS.....</b>                  | <b>133</b> |
| <b>33 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>                                        | <b>135</b> |
| <b>34 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                        | <b>135</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                    | <b>136</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

O segmento de mercados localizados em condomínios residenciais representa uma tendência crescente no setor supermercadista, principalmente em razão da busca dos consumidores por praticidade, comodidade e economia de tempo. Atualmente, os clientes valorizam estabelecimentos próximos de suas residências, que ofereçam produtos essenciais de forma rápida, acessível e eficiente. Nesse contexto, pequenos mercados de conveniência instalados dentro ou próximos de condomínios tornam-se uma alternativa inovadora e funcional para atender às necessidades do dia a dia dos moradores. Segundo Kotler e Keller (2018), o consumidor moderno busca cada vez mais soluções práticas e ágeis que facilitem sua rotina e proporcionem maior conveniência no processo de compra.

A partir dessa perspectiva, identificou-se a oportunidade de implantação do Supermercado DiBento em um condomínio residencial localizado no município de Lajeado. O empreendimento busca atender diretamente os moradores da região, oferecendo praticidade, agilidade no atendimento e variedade de produtos alimentícios, de higiene, limpeza e conveniência, contribuindo para facilitar a rotina dos consumidores.

O negócio tem como finalidade proporcionar maior conforto e acessibilidade aos clientes, permitindo que realizem suas compras sem a necessidade de longos deslocamentos até grandes supermercados da cidade. Dessa forma, o mercado visa oferecer um ambiente organizado, atendimento de qualidade e produtos essenciais para o consumo diário, priorizando a satisfação e fidelização dos consumidores.

Além disso, o crescimento dos condomínios residenciais e das mudanças no comportamento do consumidor evidencia a importância de empreendimentos voltados à conveniência e proximidade. Nesse sentido, o Supermercado DiBento pretende se destacar por meio de um atendimento diferenciado, preços acessíveis e facilidade de acesso, fortalecendo sua competitividade no mercado local. Conforme destaca Porter (2004), a diferenciação e a oferta de valor ao

cliente são fatores essenciais para a obtenção de vantagem competitiva no mercado.

Dessa forma, o presente estudo busca desenvolver um plano de negócios para avaliar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da implantação do Supermercado DiBento no município de Lajeado.

Para proporcionar embasamento teórico e estrutural ao estudo, o trabalho foi dividido em capítulos que abordam a definição do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e os conceitos relacionados ao empreendedorismo e ao setor supermercadista. Posteriormente, apresenta-se a pesquisa de marketing realizada para identificar o perfil do público-alvo, suas preferências e hábitos de consumo, além da análise ambiental, considerando fatores internos e externos que podem influenciar o empreendimento.

O estudo também contempla a definição da missão, visão e valores da empresa, a segmentação de mercado, o posicionamento estratégico e o mix mercadológico. Além disso, são apresentados os investimentos necessários em estrutura física, equipamentos, estoque de produtos e recursos humanos, incluindo aspectos relacionados à organização da empresa, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Na sequência, são demonstradas as projeções financeiras do empreendimento, como investimentos iniciais, previsão de vendas, custos, despesas, fluxo de caixa e indicadores econômicos, permitindo avaliar a viabilidade do negócio. Por fim, o trabalho apresenta a análise de riscos, o plano de contingência, as limitações do estudo e as considerações finais acerca da implantação do empreendimento.

## **2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS**

O presente capítulo apresenta a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos, além da justificativa que fundamenta a realização deste estudo.

### **2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Esse estudo tem como tema a viabilidade econômica e estratégica para implementação de um novo estabelecimento comercial no setor de supermercados no município de Lajeado.

Apesar do potencial de crescimento do setor varejista em Lajeado RS há necessidade de uma análise sistemática que avalie a viabilidade mercadológica para implementação de um novo estabelecimento comercial. O objeto de estudo desta pesquisa é um mercado localizado dentro de um condomínio residencial, cuja proposta é oferecer mais praticidade aos moradores locais. Esse modelo de negócios tem ganhado espaço nos últimos anos, especialmente devido à busca dos consumidores por soluções que otimizem tempo e proporcione segurança. Assim, a análise desse mercado possibilita compreender não apenas a viabilidade econômica do empreendimento, mas também seu impacto no cotidiano dos moradores e na dinâmica de consumo em espaços residenciais.

A densidade populacional na cidade de Lajeado/RS, atualmente segundo o IBGE(2025), a cidade comporta 93.646 habitantes em 2022, consequentemente justifica a análise dessa oferta para o dia a dia dos moradores.

Para tanto esse trabalho tem como objetivo responder a seguinte pergunta problema: é viável a implementação de um mercado em Lajeado considerando oportunidades, riscos e potencial retorno do investimento.

## 2.2 OBJETIVOS

Objetivo geral do trabalho é a implementação de um mercado em Lajeado identificando oportunidades, riscos e potencial retorno do investimento.

### 2.2.1 Objetivos Específicos

- A) Levantar e analisar o perfil socioeconômico da população da área de abrangência do empreendimento.
- B) Identificar e avaliar a concorrência existente no setor mercadológico da região.
- C) Realizar uma pesquisa de mercado para verificar viabilidade mercadológica.
- D) Analisar o ambiente do novo negócio.

E) Realizar projeções financeiras considerando investimento inicial, custo operacional e estimativa de faturamentos.

F) Elaborar projeções de marketing e estratégias financeiras, operacionais e de marketing.

G) Verificar a viabilidade do negócio.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho é relevante por abordar uma proposta inovadora e alinhada às tendências atuais de consumo e conveniência. A implantação de um mercado dentro de um condomínio residencial na cidade de Lajeado/RS. Esse modelo de negócio visa atender à crescente demanda por soluções práticas no dia a dia, oferecendo produtos essenciais de forma rápida e acessível, sem que os moradores precisem se deslocar para supermercados externos.

Em atenção a essa realidade, surge o empreendedor, que, segundo Dornelas (2009), é definido como alguém capaz de criar algo novo, ainda inexistente, ou transformar o que já existe por meio de métodos e produtos modernos, viabilizando a criação de novos negócios e proporcionando oportunidades para aqueles que estão atentos às demandas do mercado, além de contribuir para a geração de empregos e, conseqüentemente, para o crescimento econômico.

Desse modo, o cliente atua como uma importante ferramenta para a identificação das necessidades do mercado, considerando que cada local possui características e demandas específicas, tornando necessária a análise da existência de público para o novo negócio. Para ingressar nesse mercado, muitas vezes, é preciso realizar adequações aos padrões e às necessidades dos moradores, buscando oferecer produtos e serviços compatíveis com o perfil do público-alvo.

Além disso, a crescente valorização da praticidade e da conveniência pelos consumidores demonstra a importância de empreendimentos que facilitem a rotina diária da população. Nesse cenário, os mercados instalados em condomínios residenciais tornam-se uma alternativa estratégica, pois oferecem facilidade de acesso, economia de tempo e maior comodidade aos moradores.

De acordo com Oliveira (2002, p.92)

*O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.*

Diante disso, salienta-se a importância da empresa estar buscando novos conhecimentos, buscando o cotidiano dos seus clientes, para assim, poder fidelizá-los prestando serviço de excelência.

O interesse profissional pela área supermercadista constitui-se como um dos principais fatores que motivaram a escolha do presente tema. A autora começou no mercado como menor aprendiz e se encantou, teve a certeza que era esse o futuro que queria, a vivência prática adquirida ao longo dos anos, por meio da atuação direta a possibilitou o conhecimento das rotinas, desafios e oportunidades do setor. Com isso, despertou a necessidade de ampliar modelos de negócios inovadores, como o mercado em condomínio, que se mostra alinhado às tendências valorizadas pelo consumidor atual. Dessa forma, o presente estudo justifica-se não apenas pela relevância acadêmica e social, mas também com o alinhamento profissional, que visa a expansão e consolidação da atuação no ramo supermercadista.

O mercado em condomínio tem a finalidade de explorar, planejar e criar um novo negócio inovador, a fim de satisfazer as necessidades de um público-alvo. Para Dornelas (2009 p.26) “as inovações incrementais são essenciais para se manter no mercado atual, atender à demanda dos consumidores e clientes atuais.” Com isso a importância de o mercado em condomínio consistir na mudança de rotina dos moradores residenciais com o intuito de facilitar ou melhorar a vida dos consumidores.

Deste modo, o mercado atua como uma ferramenta muito importante para identificar as necessidades locais dos clientes. Para ingressar a rede supermercadista da região, serão necessárias algumas adequações para melhor atender aos clientes.

A presente pesquisa acadêmica se justifica pela análise da importância de um novo negócio, bem como o modo de seu planejamento e suas estratégias para

que o mercado se torne apto a inserção na cidade. Atualmente, segundo a Econodata estima-se que Lajeado/RS possui 17.917 empresas ativas no mercado, com isso a importância de ter um diferencial como o mercado em condomínio. Sendo assim, a importância deste trabalho acadêmico baseia-se no estudo e observações de estratégias que o setor mercadistas utiliza para ter um novo negócio na cidade, além disso gerar algo inovador, trazendo a mudança para os respectivos moradores do condomínio.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, conta com a revisão de literatura relacionada ao empreendedorismo, abordando conceitos, características e fundamentos teóricos que auxiliam na compreensão do tema. Serão discutidas as principais ideias e contribuições de autores da área, destacando a importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico, na inovação e na criação de oportunidades no mercado atual.

#### **3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO**

Empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver resultados, investir em mudanças reais e impactar o cotidiano das pessoas. Para Chiavenato (2012), o empreendedor é aquele que consegue combinar recursos, assumir riscos e inovar na busca por soluções que atendam às necessidades do mercado. Através disso, é visto que o ato de empreender envolve iniciativa, enfrentar incertezas e uma ampla visão estratégica.

Dornelas (2009) define como alguém capaz de criar algo novo, que ainda não existe ou de transformar o que já existe em métodos e produtos modernos, viabilizando a criação de novos negócios e propiciando oportunidades para quem está atento ao mercado, além de oferecer empregos e, além de oferecer empregos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da sociedade.

Além disso, a pesquisa contribui para o desenvolvimento econômico local, gerando oportunidades de emprego e fomentando o comércio de proximidade. O estudo também considera aspectos de segurança, comodidade e

personalização do atendimento, fatores cada vez mais valorizados pelos consumidores. Ao propor um empreendimento que combina praticidade, segurança e atendimento direcionado, o trabalho apresenta potencial para servir de referência a outros empreendedores e para incentivar novas formas de distribuição e varejo na região. Para Grönroos (2009, p. 98) “Os clientes devem receber um pouco mais do que esperam”. Concluindo-se que o cliente deve ser surpreendido com a nova proposta de mercado na região e acima tentar mantê-lo fidelizado.

#### **4 LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO**

O empreendedorismo é um dos principais motores do desenvolvimento econômico e social, sendo responsável pela geração de empregos, inovação e renda. Para Schumpeter (1982), o empreendedor é o agente da inovação, capaz de introduzir novos produtos e serviços, explorar novos mercados e reformular processos. Assim, a criação de novos negócios representa não apenas uma alternativa de geração de renda, mas também uma forma de atender às transformações e exigências do ambiente contemporâneo.

O setor supermercadista brasileiro tem apresentado crescimento contínuo, impulsionado pelas mudanças no comportamento de consumo e pela busca por conveniência. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2023), o setor é um dos mais relevantes para a economia nacional, representando parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Dentro desse cenário, observa-se o fortalecimento dos minimercados e mercados de bairro, que oferecem praticidade e proximidade aos consumidores.

Esse formato tem se mostrado especialmente vantajoso para atender comunidades residenciais, onde a demanda por produtos básicos é constante e o cliente valoriza a rapidez no atendimento. O modelo de mercado em condomínio surge, portanto, como uma adaptação moderna dessa tendência.

O mercado em condomínio é um modelo inovador de empreendimento que combina conveniência, segurança e proximidade. A proposta é oferecer aos moradores acesso rápido a produtos essenciais e de fácil acesso, tal como frutas e verduras já lavadas e descascadas, eliminando a necessidade de deslocamentos longos para compras do dia a dia. Esse formato tem ganhado

destaque em cidades de médio e grande porte, onde o número de condomínios residenciais cresce de forma acelerada.

De acordo com Oliveira (2021), os consumidores contemporâneos buscam soluções que otimizem o tempo e tragam conforto ao cotidiano. Nesse contexto, o mercado em condomínio surge como uma resposta às novas demandas urbanas, oferecendo um serviço personalizado e adaptado à rotina dos moradores. Além disso, o empreendimento contribui para o fortalecimento da comunidade local, ao criar um ponto de encontro e interação entre vizinhos.

O comportamento do consumidor passou por grandes transformações nos últimos anos, influenciado pela tecnologia, pela falta de tempo e pela busca por praticidade. Segundo Kotler e Keller (2012), o novo consumidor valoriza experiências de compra que sejam rápidas, convenientes e adequadas ao seu estilo de vida. O mercado em condomínio atende exatamente a esses critérios, oferecendo produtos essenciais em um ambiente de fácil acesso e confiança.

A inovação é um elemento central no sucesso de novos negócios. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovar significa introduzir mudanças que gerem valor para o cliente e vantagem competitiva para a empresa. O modelo de mercado em condomínio se enquadra nessa perspectiva, ao unir conveniência, acessibilidade e atendimento personalizado.

Além disso, o negócio proposto diferencia-se por estar inserido diretamente no ambiente onde o público-alvo reside, o que reduz custos logísticos e fortalece o relacionamento com o cliente. Essa proximidade possibilita compreender melhor as necessidades dos consumidores, ajustando o mix de produtos e serviços conforme a demanda local.

Neste capítulo, serão abordados assuntos relacionados a rede supermercadista, ao processo de inserção de um mercado em condomínio, com embasamentos teórico nos conceitos, definições e ideias estudadas por diversos autores.

O setor supermercadista exerce papel fundamental na economia brasileira, sendo responsável pelo abastecimento da população e pela geração de empregos e renda. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2024), o segmento apresenta crescimento contínuo e acompanha as

transformações no comportamento dos consumidores, que buscam cada vez mais praticidade, conveniência e agilidade em suas compras. Nesse contexto, os mercados instalados em condomínios residenciais surgem como uma alternativa inovadora, oferecendo maior comodidade aos moradores e ampliando as oportunidades de expansão para as redes supermercadistas. Assim, este capítulo aborda os principais conceitos relacionados ao setor supermercadista e ao processo de inserção de mercados em condomínios, com base na literatura e em dados apresentados pela ABRAS.

## **5 EMPREENDEDORISMO DO NEGÓCIO PROPOSTO**

O empreendedorismo consiste na identificação de oportunidades, planejamento estratégico e execução de ações voltadas para a criação de negócios sustentáveis e inovadores (Dornelas, 2009). No contexto do mercado em condomínio, o empreendedor assume um papel central, não apenas na gestão operacional, mas também na definição de estratégias que atendam às necessidades específicas dos consumidores residenciais.

O negócio proposto desenvolvido neste trabalho está diretamente relacionado à experiência já adquirida no setor supermercadista, considerando que a família da idealizadora já atua na gestão de um mercado local. A vivência prática proporcionou uma visão ampla sobre os desafios e oportunidades do varejo, despertando em mim um desejo em investigar novas formas de expansão e inovação. Sendo assim, este estudo não apenas se fundamenta em uma necessidade de mercado, mas também representa um sonho de continuidade empreendedora familiar, sendo a principal motivação para o desenvolvimento dessa pesquisa.

O diferencial empreendedor deste negócio está na capacidade de personalização do serviço, atendendo diretamente às preferências dos moradores do condomínio. Ao inserir o mercado nesse contexto residencial, é possível desenvolver relações de proximidade com os clientes, identificar oportunidades de inovação e criar estratégias de fidelização, reforçando a sustentabilidade do empreendimento.

O trabalho contribui para a literatura da Administração ao analisar um modelo de negócio ainda pouco explorado, pesquisando o consumidor em questão e

trazendo a ele mais comodidade, influenciando a qualidade de vida dos moradores ao facilitar o acesso a bens de consumo essenciais. Para Kops (2019, p.41) “criar uma organização mais adaptável, que reconheça mudanças e incertezas e que as utilize em seu proveito.” Ou seja, o mercado vai ser algo adaptável aos consumidores, transformando a vida deles em mais comodidade. Sempre se atualizando para reconhecer mudanças gerais em mercados.

Para a elaboração de um plano de negócios sólido, é essencial compreender o ambiente competitivo no qual o empreendimento estará inserido. A análise da concorrência permite identificar forças e fraquezas dos mercados já existentes, avaliar oportunidades de diferenciação e definir estratégias que garantam vantagem competitiva.

## 5.1 NEGÓCIO NA REGIÃO

A cidade de Lajeado apresenta um cenário favorável para o desenvolvimento de empreendimentos voltados ao mercado condominial, especialmente devido ao seu crescimento econômico, expansão urbana e fortalecimento do setor imobiliário. Dados divulgados pela Prefeitura Municipal indicam que o município ocupa a 2ª colocação no Ranking de Competitividade dos Municípios do Rio Grande do Sul, além de apresentar crescimento na geração de empregos e abertura de novas empresas, fatores que contribuem para o fortalecimento do ambiente empreendedor local.

Considerada um importante polo regional do Vale do Taquari, a cidade possui forte atuação nos setores de comércio, indústria, serviços e logística, fatores que contribuem diretamente para o aumento da demanda por moradias em condomínios residenciais e empreendimentos planejados. Segundo dados da Prefeitura Municipal de Lajeado, o município destaca-se pelo desenvolvimento econômico regional e pelo constante crescimento urbano, tornando-se referência em qualidade de vida e oportunidades de negócios.

Outro fator relevante é o perfil do consumidor atual, que busca cada vez mais comodidade, segurança e infraestrutura diferenciada. Esse comportamento amplia as oportunidades de mercado para empresas que atuam dentro ou em parceria com condomínios, como serviços de manutenção, alimentação, lazer, tecnologia, limpeza e conveniência. Dessa forma, o crescimento dos

condomínios na região de Lajeado representa não apenas a expansão do setor imobiliário, mas também novas possibilidades para o empreendedorismo e para o fortalecimento da economia local, acompanhando o desenvolvimento urbano e social do município.

Nos últimos anos, o município de Lajeado vem apresentando crescimento econômico e fortalecimento do ambiente empreendedor. Conforme dados divulgados pela Prefeitura Municipal, Lajeado ocupa a 2ª colocação no Ranking de Competitividade dos Municípios do Rio Grande do Sul e a 25ª posição no ranking nacional, elaborado pelo Centro de Liderança Pública (CLP), destacando-se em indicadores relacionados à economia, inovação e desenvolvimento urbano (PREFEITURA MUNICIPAL DE LAJEADO, 2024). Além disso, dados da Receita Federal apontam que o município possui mais de 20 mil empresas ativas, evidenciando o crescimento do setor empresarial e imobiliário local. Esse cenário contribui diretamente para a expansão de condomínios residenciais e para o aumento da demanda por serviços voltados à praticidade, conveniência e qualidade de vida.

A análise dos concorrentes é uma etapa essencial no processo de planejamento estratégico, pois permite compreender o ambiente competitivo em que a organização está inserida. Segundo Chiavenato (2003), a competição influencia diretamente a forma como as empresas definem suas estratégias, já que “as organizações precisam conhecer profundamente seus concorrentes para se posicionarem de maneira eficaz no mercado” (CHIAVENATO, 2003).

Essa compreensão não se limita apenas a identificar quem são os concorrentes diretos e indiretos, mas também envolve avaliar suas forças, fraquezas, estratégias de mercado, diferenciais e formas de atuação. Para Maximiano (2010), conhecer os concorrentes torna-se fundamental porque “a análise do ambiente competitivo possibilita à organização antecipar movimentos, adaptar-se a mudanças e formular estratégias mais consistentes” (MAXIMIANO, 2010).

Dessa forma, o estudo dos concorrentes não apenas ajuda a empresa a enxergar ameaças e oportunidades, mas também contribui para o fortalecimento da proposta de valor, diferenciação e posicionamento estratégico. No contexto do presente estudo, essa análise permitirá identificar como o negócio se situa no

mercado e quais estratégias podem ser adotadas para se destacar perante os competidores.

Os concorrentes desse segmento abrangem tanto franquias de mercados autônomos quanto supermercados tradicionais e mercados de bairro já consolidados na região. Essas empresas atuam oferecendo produtos alimentícios, itens de higiene, limpeza e conveniência, buscando atender às necessidades diárias dos consumidores de forma prática e acessível. Enquanto os mercados tradicionais se destacam pela variedade de produtos e atendimento presencial, os mercados autônomos e de conveniência têm como diferencial a praticidade, a proximidade com os clientes e, em muitos casos, o funcionamento em horário ampliado.

Dessa forma, a análise dos concorrentes permite compreender como essas empresas atuam no mercado, quais estratégias utilizam para atrair consumidores e quais diferenciais competitivos oferecem. Além disso, esse estudo contribui para a identificação de oportunidades e desafios, auxiliando na definição de estratégias para o posicionamento e desenvolvimento do empreendimento proposto. As figuras a seguir apresentam alguns dos principais concorrentes analisados, utilizados como referência para compreender o posicionamento e as estratégias adotadas no mercado.

Figura 1 – Franquias Istok



“A Istok é líder no setor de home market, oferecendo soluções inovadoras e suporte completo para nossos franquizados. Com anos de experiência e uma marca reconhecida, ajudamos você a alcançar o sucesso.”

Figura 2 - Desco Atacado



Inaugurado na quinta-feira, 12 de setembro de 2024. Endereço: Av. Senador Alberto Pasqualini, 777 - Americano, Lajeado - RS, 95900-000.

Figura 3- Mercado Versales



O Mercado Versale foi inaugurado em Lajeado no dia 1º de dezembro de 2023. Ele está localizado no bairro Universitário, ao lado do Espaço C2B.

Figura 4 - Mercado Dois Guris



O Mercado Dois Guris se encontra no endereço Av. Pedro Teobaldo Breidenbach, 1619 - Conventos, Lajeado - RS, 95900-000

## **6 CONTEXTO DO CANVAS**

O Business Model Canvas, também conhecido apenas como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico amplamente utilizada para desenvolver, visualizar e aperfeiçoar modelos de negócio, sejam eles novos ou já existentes. A metodologia foi criada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur e apresentada de forma estruturada na obra *Business Model Generation* (2010), reconhecida mundialmente como referência na área de inovação e gestão.

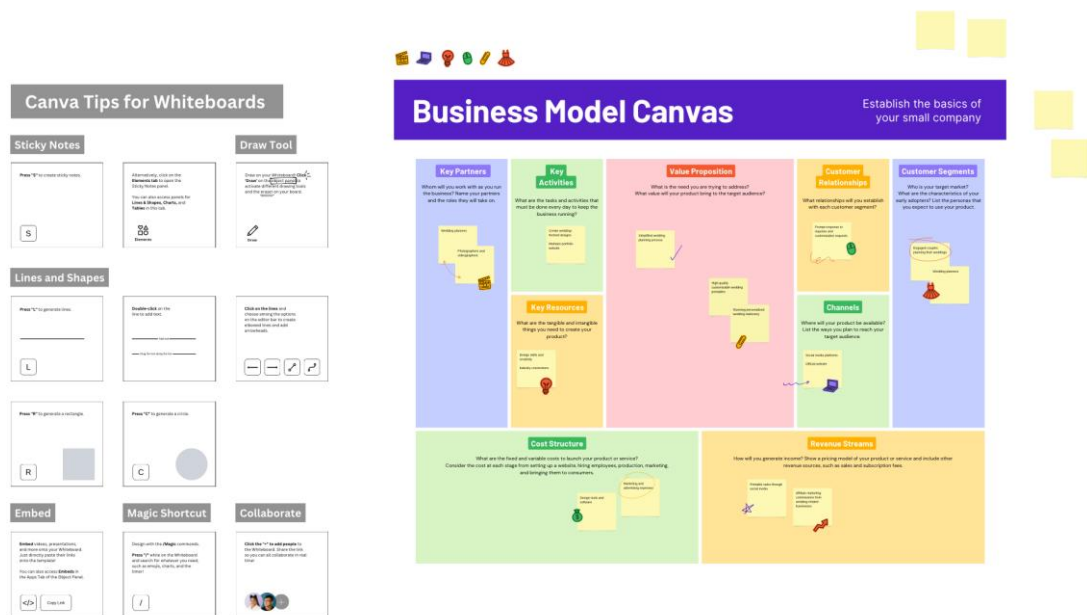
Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o Canvas permite representar graficamente a lógica de funcionamento de uma organização por meio de nove blocos fundamentais, que abrangem desde a proposta de valor entregue ao cliente até a estrutura de custos e fontes de receita do negócio. Essa visualização simplificada facilita o entendimento, a comunicação e a análise estratégica, tornando-se um instrumento essencial para empreendedores, gestores e pesquisadores.

A ferramenta destaca-se por sua capacidade de estimular o pensamento sistêmico, permitindo que o modelo de negócio seja entendido como um conjunto integrado de elementos que se relacionam entre si. Além disso, o Canvas também promove a criatividade, a colaboração e a experimentação, características essenciais em ambientes organizacionais dinâmicos e inovadores.

### **6.1 COMPONENTES DO CANVAS**

Dessa forma, o Business Model Canvas se consolidou como um dos métodos mais utilizados para o desenho, comparação, diagnóstico e aprimoramento de modelos de negócio, sendo amplamente empregado em organizações de diferentes portes e segmentos. Com o objetivo de facilitar a compreensão da estrutura do empreendimento, a Figura 5 apresenta o Business Model Canvas elaborado para o negócio proposto.

Figura 5 – Bussines Model Canvas



Por meio desse modelo, torna-se necessária a realização de uma análise detalhada para o desenvolvimento e compreensão dos tópicos que compõem o Canvas de modelo de negócios. Para isso, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o Canvas permite visualizar de forma estratégica os principais elementos que estruturam e orientam o funcionamento de uma empresa.

Segmento de Clientes (Customer Segments): define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca atender.

Proposta de Valor (Value Proposition): descreve o conjunto de produtos e serviços que geram valor para o cliente.

Canais (Channels): mostra como a empresa se comunica e entrega valor aos seus clientes.

Relacionamento com Clientes (Customer Relationships): explica o tipo de relacionamento que a empresa estabelece com cada segmento.

Fontes de Renda (Revenue Streams): indica como a empresa gera renda a partir de cada segmento de clientes.

Recursos-Chave (Key Resources): são os principais ativos necessários para que o modelo de negócios funcione.

Atividades-Chave (Key Activities): descreve as ações essenciais para que a empresa entregue sua proposta de valor.

Parcerias-Chave (Key Partners): apresenta os fornecedores e parceiros que ajudam a manter o negócio.

Estrutura de Custos (Cost Structure): detalha todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

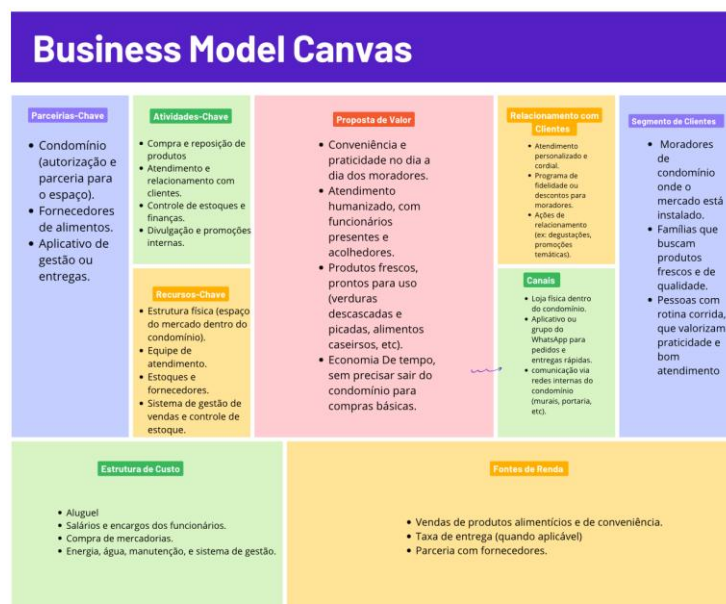
Nesse contexto, o Canvas surge como uma ferramenta que permite visualizar os principais elementos necessários para o desenvolvimento e funcionamento da empresa.

## 6.2 CANVAS DO NEGÓCIO PROPOSTO

O modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur permite visualizar e organizar os principais componentes de uma empresa. Segundo Chiavenatto (2004), o planejamento é fundamental para que as organizações possam atingir seus objetivos de maneira eficiente, pois permite analisar os recursos disponíveis e definir as melhores estratégias para o alcance dos resultados esperados.

Por intermédio de, se faz necessário a montagem de um modelo de negócios;

Figura 6 – Bussines Model Canvas do mercado em condomínio Supermercado



DiBento

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

### 6.2.1 Proposta de Valor

A proposta de valor do negócio consiste em oferecer aos moradores do condomínio uma experiência de compra prática, acolhedora e personalizada. O mercado busca proporcionar conveniência por meio de produtos de uso diário. Além disso, o atendimento humanizado é um diferencial, permitindo maior proximidade com o cliente e promovendo um ambiente de confiança e satisfação.

### 6.2.2 Segmento de Clientes

O segmento de clientes é composto, principalmente, pelos moradores do condomínio onde o mercado está localizado. Esses consumidores caracterizam-se por possuírem rotinas dinâmicas e pela busca de praticidade, qualidade e bom atendimento. O público-alvo inclui famílias, profissionais com pouco tempo disponível e pessoas que valorizam a conveniência de realizar suas compras próximas de casa.

### 6.2.3 Canais de Distribuição

Os canais de distribuição utilizados pelo negócio visam facilitar o acesso dos clientes aos produtos oferecidos. O principal canal é a loja física situada dentro do condomínio, que proporciona comodidade e rapidez nas compras. Além disso, são utilizados meios digitais, como aplicativo de mensagens ou plataformas online, para pedidos e entregas diretas aos moradores, otimizando o atendimento e ampliando as formas de interação com o consumidor.

#### **6.2.4 Relacionamento com Clientes**

O relacionamento com os clientes é pautado em um atendimento humanizado e de qualidade. O objetivo é criar vínculos de confiança e fidelização por meio de um serviço atencioso e personalizado. Estratégias como programas de fidelidade, promoções internas, ações de degustação e coleta de feedbacks contribuem para fortalecer o relacionamento e garantir a satisfação contínua dos consumidores.

#### **6.2.5 Fontes de Renda**

As fontes de renda do empreendimento provêm, principalmente, das vendas de produtos alimentícios e de conveniência. Adicionalmente, podem ser incluídas taxas por serviços complementares, como entregas dentro do condomínio. Dessa forma, o modelo de negócio mantém-se financeiramente sustentável e com potencial para expansão de receitas.

#### **6.2.6 Recursos-Chave**

Os recursos-chave do mercado englobam os elementos essenciais para o funcionamento do negócio. Entre eles destacam-se o espaço físico localizado no condomínio, a equipe de colaboradores qualificada, os equipamentos de armazenamento e preparação, além do sistema de gestão de estoque e vendas. Esses recursos são fundamentais para garantir a eficiência operacional e a qualidade no atendimento ao cliente.

#### **6.2.7 Atividades-Chave**

As atividades-chave do negócio incluem a compra e reposição de mercadorias, o controle de estoque, o preparo e a embalagem de produtos prontos para consumo, bem como o atendimento direto ao cliente. Também fazem parte das

atividades a gestão administrativa, a divulgação de produtos e promoções, e a manutenção da estrutura física e da qualidade dos serviços oferecidos.

#### **6.2.8 Parcerias-Chave**

As parcerias-chaves são formadas por agentes externos que contribuem para o sucesso do empreendimento. Entre eles estão a administração do condomínio, que viabiliza o uso do espaço, os fornecedores de produtos, e as empresas responsáveis por sistemas de pagamento e logística. Essas parcerias garantem maior eficiência operacional e fortalecem o relacionamento com os moradores.

#### **6.2.9 Estrutura de Custos**

A estrutura de custos do negócio compreende todas as despesas necessárias para sua operação e manutenção. Inclui gastos com aluguel ou taxa de uso do espaço, aquisição de mercadorias, remuneração dos funcionários, encargos sociais, energia elétrica, água, embalagens e sistemas de gestão. Além disso, são considerados os investimentos iniciais em equipamentos e a manutenção periódica do ambiente comercial.

A utilização do Business Model Canvas contribui para o planejamento e organização das atividades empresariais. Maximiano (2012) destaca que administrar é um processo que envolve planejamento, organização, direção e controle, e que a clareza nesses processos aumenta a eficiência e a competitividade organizacional.

## **7 PESQUISA DE MARKETING**

O marketing é um dos pilares essenciais para a compreensão das dinâmicas organizacionais e do comportamento do consumidor. De acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing pode ser definido como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam, criando, oferecendo e trocando produtos e serviços de valor”. Essa definição evidencia o papel do marketing como instrumento estratégico para gerar valor e construir relacionamentos duradouros.

Para Las Casas (2017), o marketing é entendido como “um conjunto de atividades que visam atender às necessidades dos consumidores, orientando a empresa para o mercado e a concorrência”. O autor reforça que a função do marketing transcende a simples promoção de produtos, envolvendo análise, planejamento, execução e controle de ações voltadas ao consumidor.

Dentro da perspectiva administrativa, o marketing também é considerado um componente fundamental da gestão organizacional. Maximiano (2018) destaca que o marketing integra o processo de administração ao auxiliar na identificação das necessidades do ambiente externo e na definição de estratégias para o alcance dos objetivos corporativos. Assim, ele contribui para alinhar as decisões da empresa com as demandas do mercado.

Na mesma linha, Chiavenato (2014) argumenta que o marketing está diretamente ligado ao desempenho organizacional, pois sua prática permite compreender tendências, mapear perfis de consumidores e estruturar propostas de valor. Segundo o autor, organizações que aplicam o marketing de forma estratégica conseguem se diferenciar, manter competitividade e fortalecer sua posição no mercado.

Dessa forma, o marketing, enquanto área de conhecimento e prática organizacional, representa um elemento central para a formulação de pesquisas de mercado, definição de estratégias e tomada de decisão. Seu embasamento teórico permite analisar comportamentos, identificar oportunidades e compreender a relação entre consumidores, empresas e ambiente competitivo.

### **7.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar de forma comparativa a percepção, o comportamento e o nível de interesse de moradores de condomínios e de pessoas que não residem mas tem pretensão de residir, buscando compreender o potencial de aceitação, os fatores determinantes da decisão de consumo e as oportunidades estratégicas para o desenvolvimento do empreendimento.

## 7.2 OBJETIVO ESPECÍFICO:

- A) Identificar o grau de interesse dos moradores de condomínios na implantação de um mercado interno ou próximo à área residencial, observando a relevância atribuída à conveniência, proximidade e praticidade no cotidiano.
- B) Analisar a percepção de pessoas que não residem em condomínios sobre o uso potencial desse mercado, verificando se o empreendimento atenderia também a um público externo e ampliaria o alcance do negócio.
- C) Comparar as preferências, necessidades e comportamentos de compra dos dois perfis pesquisados, buscando compreender divergências e semelhanças que influenciam o consumo.
- D) Avaliar os fatores que mais influenciam a decisão de compra; como preço, variedade de produtos, qualidade, atendimento, horário de funcionamento e comodidade. E medir a importância de cada um para os diferentes grupos analisados.
- E) Verificar o interesse dos respondentes em relação a serviços complementares, como açougue com carnes pré-prontas, padaria com espaço de convivência, seção pet e outros diferenciais que possam agregar valor ao mercado.
- F) Identificar as principais oportunidades e desafios para a abertura do mercado, considerando as necessidades reais dos consumidores, a competitividade da região e a viabilidade percebida pelos participantes da pesquisa.
- G) Compreender o potencial de adesão ao empreendimento, mensurando o interesse geral do público e fornecendo subsídios para tomada de decisões estratégicas no desenvolvimento do negócio

## 8 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi delineada como quantitativa, uma vez que busca mensurar opiniões, comportamentos e níveis de interesse de consumidores por meio de dados numéricos. Segundo Gil (2017), a pesquisa quantitativa permite analisar fenômenos de forma objetiva, utilizando instrumentos padronizados que possibilitam a comparação e a generalização dos resultados.

No que se refere à abordagem descritiva, Gil (2017) afirma que sua finalidade é “descrever as características de determinada população ou fenômeno”, sem que haja interferência da pesquisadora nas variáveis observadas. A pesquisa descritiva busca registrar, analisar e interpretar fatos de forma sistematizada, apresentando com clareza como os participantes percebem determinado assunto.

Assim, ao combinar a abordagem quantitativa com o delineamento descritivo, a pesquisadora consegue analisar percepções e comportamentos de forma objetiva, estruturada e comparável, o que torna esse método adequado para estudos que buscam avaliar opiniões de consumidores, como no caso da análise de interesse pela implantação de um mercado

Para que uma pesquisa quantitativa obtenha resultados confiáveis, é necessário definir claramente o universo (ou população), a amostra e o tipo de amostragem utilizado. Segundo Chiavenato (2004), a população é entendida como “o conjunto total de elementos que possuem as características que se deseja estudar”. Assim, o universo da pesquisa corresponde a todos os indivíduos que manifestam potencial interesse no empreendimento analisado. Neste caso, moradores de condomínios e pessoas que não residem em condomínios, mas que poderiam consumir no mercado proposto.

A amostra, por sua vez, representa uma parte selecionada dessa população. Para Chiavenato (2004), a amostra é “um subconjunto da população que deve ser suficientemente representativo para permitir a generalização dos resultados”. A escolha de uma amostra adequada é fundamental para garantir validade científica e precisão na interpretação dos dados.

## 8.1 AMOSTRAGEM

Neste estudo, utilizou-se a amostragem probabilística aleatória simples, considerada uma das técnicas mais confiáveis para pesquisas quantitativas. De acordo com Gil (2017), na amostragem probabilística simples “todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de serem selecionados”, o que reduz vieses e aumenta a representatividade da amostra. Esse método é especialmente indicado quando se busca comparar opiniões ou comportamentos entre grupos distintos, garantindo que a seleção dos participantes ocorra de forma aleatória e imparcial.

Assim, o delineamento da pesquisa baseou-se em um universo composto por dois públicos (moradores de condomínios e não moradores) sendo selecionada uma amostra por procedimento aleatório simples, o que assegura que cada indivíduo tivesse igual chance de participação e fortalece a validade dos resultados obtidos. Dessa forma, a amostragem probabilística simples contribui para a precisão, confiabilidade e generalização das conclusões da pesquisa de marketing.

## 9 PROCESSO DE COLETA E ANALISE DE DADOS

Coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O processo de coleta e análise de dados é uma etapa fundamental em pesquisas de marketing, pois possibilita a obtenção de informações confiáveis e relevantes para a compreensão do comportamento do consumidor. Segundo Kotler e Keller (2012), a coleta de dados deve ser planejada de forma estruturada, utilizando instrumentos adequados para garantir a precisão e a comparabilidade das informações obtidas. Para os autores, pesquisas bem conduzidas dependem de métodos consistentes e de uma análise rigorosa, que permita transformar dados brutos em insights significativos.

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, composto por perguntas fechadas e objetivas, o que facilita a mensuração do comportamento e das percepções dos respondentes. Conforme

Kotler e Armstrong (2015), o uso de questionários estruturados é amplamente recomendado em pesquisas quantitativas, pois possibilita padronização das respostas, maior rapidez de aplicação e facilidade na tabulação estatística.

Após a coleta, os dados foram organizados e analisados de acordo com técnicas quantitativas. De acordo com Kotler e Keller (2012), a análise de dados consiste em “examinar, limpar, transformar e modelar os dados com o objetivo de descobrir informações úteis e apoiar a tomada de decisão”. Assim, os dados foram tabulados e apresentados em forma de frequências, porcentagens e comparações entre os grupos. De acordo com Kotler e Keller (2012), a análise de dados consiste em “examinar, limpar, transformar e modelar os dados com o objetivo de descobrir informações úteis e apoiar a tomada de decisão”. Assim, os dados foram tabulados e apresentados em forma de frequências, porcentagens e comparações entre os grupos pesquisados, permitindo identificar padrões, preferências e o nível de interesse em relação à implantação do mercado.

A análise quantitativa também possibilita identificar tendências de comportamento e avaliar fatores que influenciam as decisões de consumo, o que, segundo Kotler e Keller (2012), é essencial para a definição de estratégias de marketing e para a compreensão do valor percebido pelos consumidores. Dessa forma, para a obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa, foi aplicado um questionário com o objetivo de coletar e analisar dados relevantes sobre o perfil e o comportamento dos consumidores, garantindo maior confiabilidade e credibilidade aos resultados apresentados.

Quadro 1 – Método da Pesquisa

| Delineamento da Pesquisa (método) |       |             | Coleta | Análise |
|-----------------------------------|-------|-------------|--------|---------|
| Natureza                          | Nível | Estratégias |        |         |

|              |            |        |                                        |             |
|--------------|------------|--------|----------------------------------------|-------------|
| Quantitativa | Descritiva | Survey | Questionário<br>no <i>Google Forms</i> | Estatística |
|--------------|------------|--------|----------------------------------------|-------------|

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Questionário:

Olá,

Sou Laura Corti Bassorici, concluinte do curso de Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como foco a área de Novos Negócios. O estudo propõe a viabilidade de implementação de um mercado localizado dentro de condomínios residenciais, esse em específico seria na cidade de Lajeado, Rio Grande do Sul.

A pesquisa é composta por perguntas objetivas e descritivas e tem duração aproximada de 5 a 7 minutos. Sua participação é muito importante, pois contribuirá significativamente para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

Desde já, agradeço pela colaboração!

Qual seu sexo?

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

Qual é a sua idade?

Menos de 20 anos

20 a 30 anos

40 a 50 anos

Mais de 50 anos

Qual seu grau de escolaridade?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Em que estado civil se encontra?

Solteiro (a)

União Estável

Casado (a)

Divorciado (a)

Viúvo (a)

Separado (a)

Qual sua faixa salarial?

De até 1 salário mínimo

Entre 1 a 3 salários mínimos

Entre 3 até 5 salários mínimos

Entre 5 até 8 salários mínimos

Acima de 8 salários mínimos

Quantas pessoas moram na sua residência?

1

2

3

4

5 ou mais

Você mora em condomínio?

Sim

Não

Se você morasse dentro de um condomínio você gostaria de um mercado próximo?

Sim

Não

Indiferente

Com que frequência você faz compras de itens do dia a dia (ex.: leite, pão, frutas, produtos de limpeza)?

Todos os dias

2 a 3 vezes por semana

1 vez por semana

1 a 2 vezes por mês

Raramente

Onde você costuma realizar essas compras? (pode marcar mais de uma).

Supermercado grande

Mercado de bairro

Mercado dentro de condomínio

Aplicativos de entrega

Outra:

Se houvesse um mercado dentro do condomínio onde você mora, você utilizaria?

Sim, com certeza

Não

Talvez

O que mais influencia sua escolha de onde comprar?

Preço

Comodidade

Variedade de produtos

Atendimento

Horário de funcionamento

Proximidade

Você considera importante que o mercado ofereça entregas dentro do condomínio?

Sim

Indiferente

Não

Quanto você estima que gastaria por semana em um mercado dentro do condomínio?

Até R\$50

R\$51 a R\$ 100

R\$101 a R\$150

R\$151 a R\$ 200

Acima de R\$200

O que você mais valorizaria em um mercado dentro do condomínio?

Preços acessíveis

Atendimento humanizado

Produtos frescos

Funcionamento 24h

Facilidade de pagamento (pix, crédito, débito, app)

O que na sua opinião seria imprescindível ter nesse mercado?

Você considera importante ter padaria dentro do mercado do condomínio?

Sim

Não

Você utilizaria um espaço com mesas próximo à padaria para consumir café, lanches ou pães frescos no local?

Sim, utilizaria com frequência

Sim, mas ocasionalmente

Talvez

Não vejo necessidade

O que você gostaria que a padaria oferecesse? (múltipla escolha)

Pães e massas frescas

Doces e bolos

Café e bebidas quentes

Lanches rápidos (salgados, sanduíches)

Opções integrais/saudáveis

Outra:

Você acha importante ter um espaço para socialização dentro do mercado?  
(Ex.: tomar café, encontrar vizinhos)

Muito importante

Pouco importante

Não considero importante

Quanto você estima que gastaria por semana nessa padaria?

Até R\$10

R\$11 a R\$20

R\$21 a R\$30

R\$31 a 40

Mais de R\$50

Você considera importante ter açougue dentro do mercado do condomínio?

Sim

Não

Você compraria carnes já porcionadas ou pré-preparadas?  
(Ex.: carnes temperadas, hambúrguer caseiro, espetinhos)

Sim, com certeza

Talvez, dependendo do preço

Não costumo comprar esse tipo de produto

Com que frequência você compra carne para consumo em casa?

Diariamente

2 a 3 vezes por semana

1 vez por semana

Raramente

Quanto você estima que gastaria por semana no açougue?

Até R\$50

R\$51 a R\$70

R\$71 a R\$100

R\$101 a R\$150

Acima de R\$200

Você possui animais de estimação?

Sim

Não

Para quem respondeu “sim”:  
Você compraria produtos pet no mercado do condomínio?

Sim, com certeza

Às vezes

Prefiro comprar em loja pets especializados

Quais produtos pet seriam essenciais? (múltipla escolha)

Ração

Petiscos

Área higiênica

Brinquedos/acessórios

Produtos de higiene pet

Outra:

Quanto você estima que gastaria por semana na área pet?

Até \$10

R\$11 a R\$20

R\$21 a R\$30

R\$31 a R\$40

Acima de R\$40

## **10 RESULTADOS DA PESQUISA**

O processo de análise dos dados envolve tirar conclusões a partir dos dados coletados. O pesquisador necessita codificar as respostas, tabular os dados, montar cálculos estatísticos e fazer a interpretação dos dados (KOTLER; KELLER, 2006; GIL, 2010).

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com cinco pessoas, com o objetivo de validar as perguntas elaboradas, verificar a clareza das informações e identificar possíveis ajustes necessários no instrumento de pesquisa. Essa etapa contribuiu para garantir maior compreensão dos participantes e confiabilidade na coleta de dados.

Nesta etapa, estão apresentados os resultados alcançados na pesquisa, foram enviados 46 questionários, com 44 respondentes da amostra, sendo 43,2% moradores de condomínio, e 56,8% de pessoas que não moram em condomínio na conclusão dessa pesquisa. O questionário foi desenvolvido no Google Forms, através do método Survey.

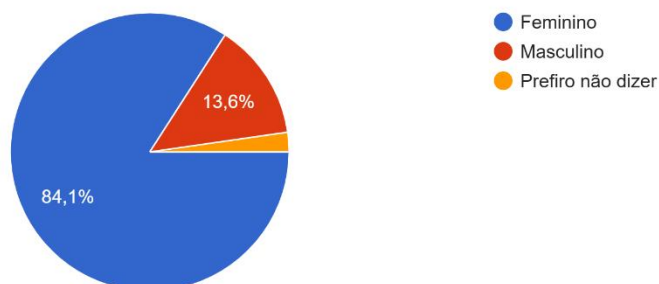
O público-alvo dessa pesquisa foram todas as pessoas que possuem poder aquisitivo para efetuar compras em mercado. A pesquisa foi aplicada no período de 31/10/25 até dia 04/11/25 e o resultado encontrado se constitui em ferramenta para o empreendedor compreender melhor o mercado onde o novo negócio pretende atuar, e consequentemente na tomada de decisões.

Diante isso, apresenta-se a pesquisa:

Figura 7- Gênero da amostra

Qual seu sexo?

44 respostas

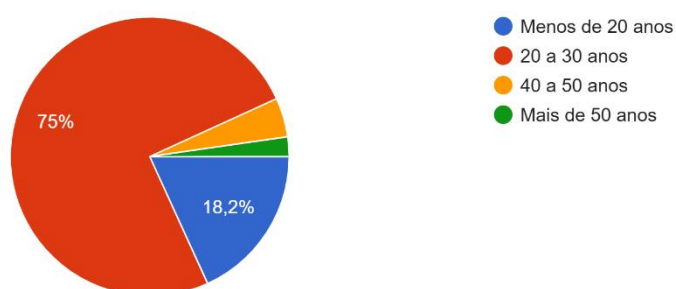


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Figura 8- Faixa etária

Qual é a sua idade?

44 respostas



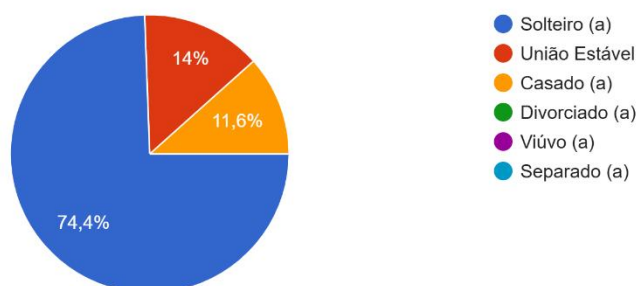
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

A partir da análise das informações referentes à idade e ao sexo dos participantes da pesquisa, torna-se possível delinear o perfil predominante dos consumidores do mercado em condomínio. Esses dados servem como base para a definição do público-alvo do empreendimento, sendo um público mais jovem, majoritariamente por mulheres de 20 a 30 anos, contribuindo para decisões estratégicas relacionadas ao planejamento do negócio, adequação dos produtos ofertados e melhoria da experiência de compra dos moradores.

Figura 9 – Perfil conjugal

Em que estado civil se encontra?

43 respostas



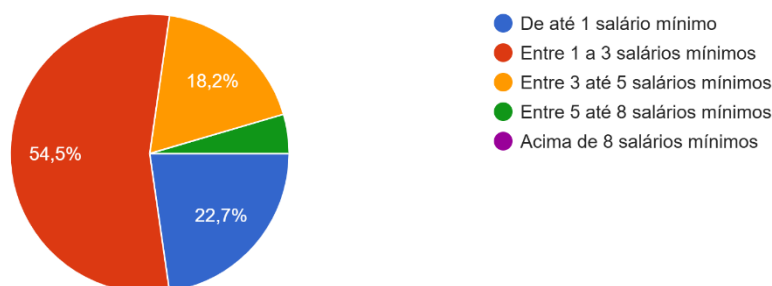
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Através dessa pergunta, podemos observar que 74,4% são pessoas solteiras, já 14% possuem uma união estável e 11,6% são casados. Ou seja, assim analisamos nosso público alvo.

Figura 10 – Faixa salarial

Qual sua faixa salarial?

44 respostas

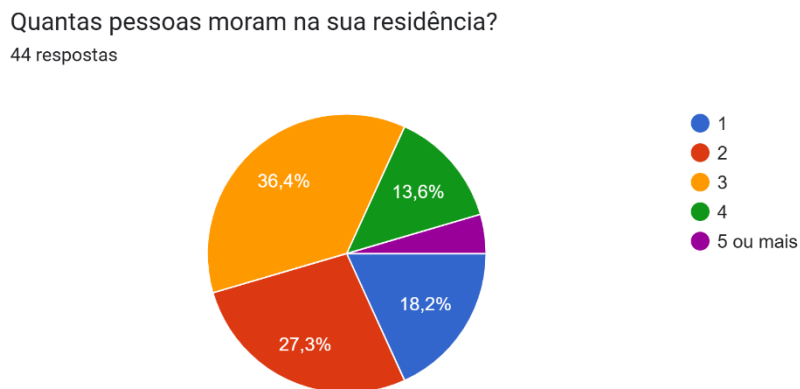


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, observa-se que a maior parte dos respondentes (54,5%) possui renda mensal entre 1 e 3 salários mínimos. Em seguida, 22,7% declararam renda de até 1 salário mínimo, enquanto 18,2% afirmaram receber entre 3 e 5 salários mínimos. Uma parcela menor dos participantes enquadra-se na faixa de 5 a 8 salários mínimos, não havendo representatividade significativa nas faixas superiores. Esses resultados evidenciam que o público pesquisado é majoritariamente composto por consumidores de renda baixa a média, o que fornece embasamento para a

definição do público-alvo do mercado em condomínio e para o direcionamento de estratégias de preços, mix de produtos e políticas promocionais compatíveis com o poder aquisitivo dos moradores.

Figura 11- Moradores por residência



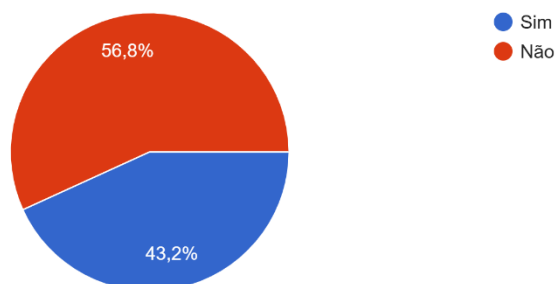
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Em relação à quantidade de pessoas que residem no mesmo domicílio, os dados indicam que a maioria dos respondentes vive em residências compostas por três pessoas, representando 36,4% da amostra. Em seguida, 27,3% afirmaram morar com duas pessoas, enquanto 18,2% residem sozinhos. Observa-se ainda que 13,6% dos participantes vivem em residências com quatro moradores, e uma parcela menor declarou residir com cinco pessoas ou mais. Esses resultados demonstram a predominância de domicílios com dois a três moradores, o que contribui para a compreensão do perfil de consumo dos residentes.

Figura 12- Tipo de moradia

Você mora em condomínio ?

44 respostas



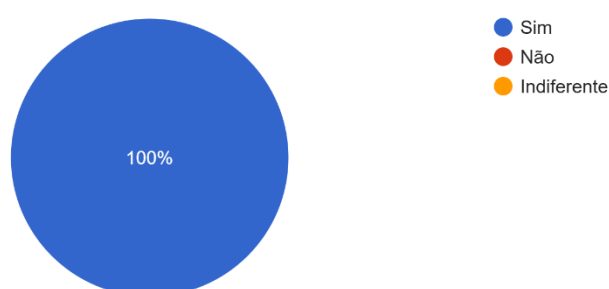
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Embora a maior parte dos respondentes não resida atualmente em condomínios, os dados obtidos permanecem relevantes para a pesquisa, considerando que muitos participantes demonstram familiaridade com esse modelo de moradia ou interesse em praticidade, segurança e conveniência no dia a dia, características fortemente associadas aos condomínios residenciais. Dessa forma, as respostas contribuem para a compreensão do comportamento do consumidor e da aceitação do empreendimento proposto.

Figura 13- Mercado em condomínio

Se você morasse dentro de um condomínio você gostaria de um mercado próximo?

44 respostas



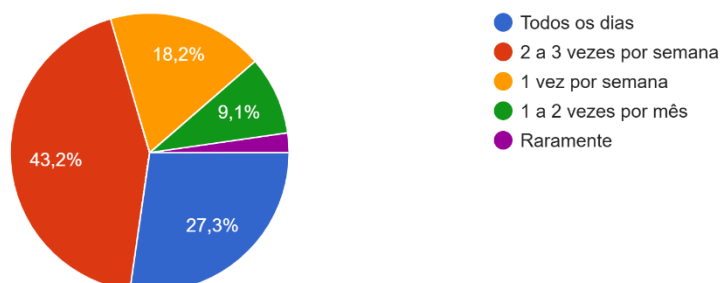
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Podemos observar que 100% dos entrevistados responderam que gostaria de um mercado próximo, sendo assim, não precisando sair do condomínio para fazer suas compras diárias.

Figura 14- Frequência de compras

Com que frequência você faz compras de itens do dia a dia (ex.: leite, pão, frutas, produtos de limpeza)?

44 respostas



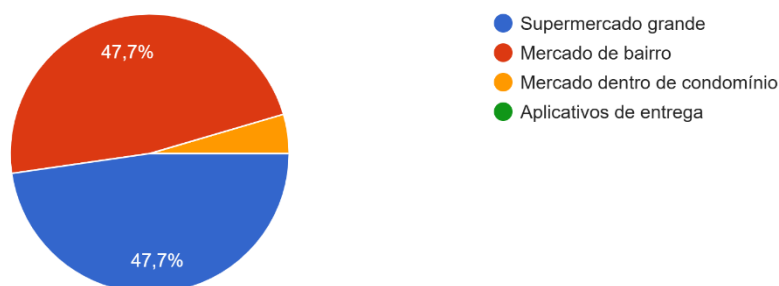
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Analisando a essa questão 27,3% fazem suas compras diárias, já 43,2% fazem suas compras de 2 a 3 vezes por semana, enquanto 18,2% compram uma vez por semana. E 9,1% compram de 1 ou 2 vezes por mês.

Figura 15 – Estabelecimentos preferidos

Onde você costuma realizar essas compras? (pode marcar mais de uma).

44 respostas



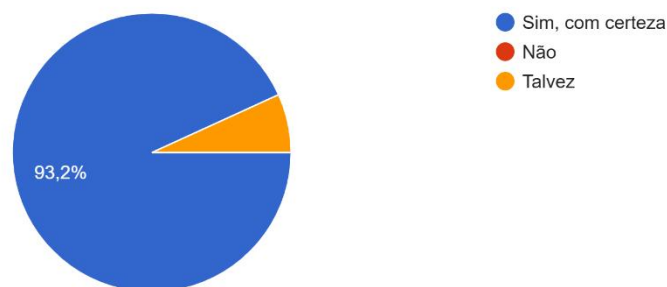
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Quanto ao local em que os respondentes costumam realizar suas compras, observa-se que 47,7% indicaram os supermercados de grande porte, percentual equivalente ao daqueles que afirmaram utilizar mercados de bairro (47,7%). Em menor proporção, os participantes relataram realizar compras em mercados localizados dentro de condomínios, enquanto o uso de aplicativos de entrega

apresentou baixa representatividade. Ressalta-se que, por se tratar de uma questão de múltipla escolha, os percentuais refletem a diversidade de hábitos de consumo dos respondentes. Esses dados evidenciam que, embora os moradores recorram majoritariamente a estabelecimentos externos ao condomínio, existe potencial para a ampliação da adesão ao mercado interno, especialmente ao considerar fatores como conveniência, proximidade e economia de tempo.

Figura 16- Adesão ao mercado interno

Se houvesse um mercado dentro do condomínio onde você mora, você utilizaria?  
44 respostas

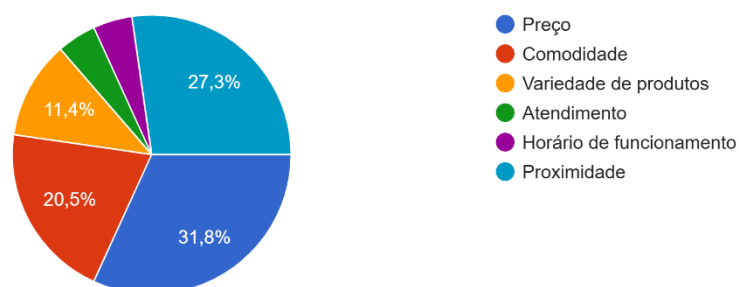


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Através dessa pergunta, é possível compreender que se houvesse um mercado dentro do condomínio aonde os respondentes residem, 93,2% faria suas compras diárias nesse estabelecimento.

Figura 17 – Critérios de compra

O que mais influencia sua escolha de onde comprar?  
44 respostas



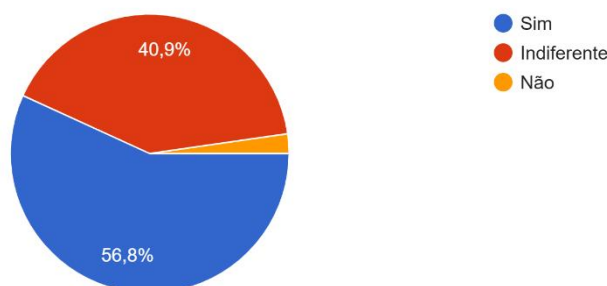
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Em relação aos fatores que mais influenciam a escolha do local de compra, os dados indicam que o preço é o principal critério para 31,8% dos respondentes. Em seguida, a proximidade aparece como fator relevante para 27,3%, evidenciando a valorização da conveniência e da facilidade de acesso. A comodidade foi apontada por 20,5% dos participantes, enquanto a variedade de produtos correspondeu a 11,4% das respostas. Os fatores atendimento e horário de funcionamento apresentaram menor representatividade. Esses resultados demonstram que, embora o fator preço seja determinante, aspectos como proximidade e comodidade exercem influência significativa no comportamento de compra dos consumidores, o que reforça o potencial do mercado em condomínio como uma alternativa que alia conveniência e acessibilidade, desde que praticados preços compatíveis com a realidade do público-alvo.

Figura 18- Entrega no condomínio

Você considera importante que o mercado ofereça entregas dentro do condomínio?

44 respostas



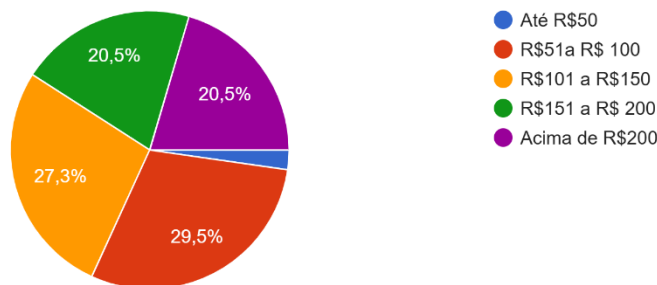
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Através dessa pergunta é visto que, para 56,8% dos respondentes acham necessário entregas dentro do condomínio, já 40,9% dos respondentes acham que é indiferente.

Figura 19- Ticket médio mensal

Quanto você estima que gastaria por semana em um mercado dentro do condomínio?

44 respostas



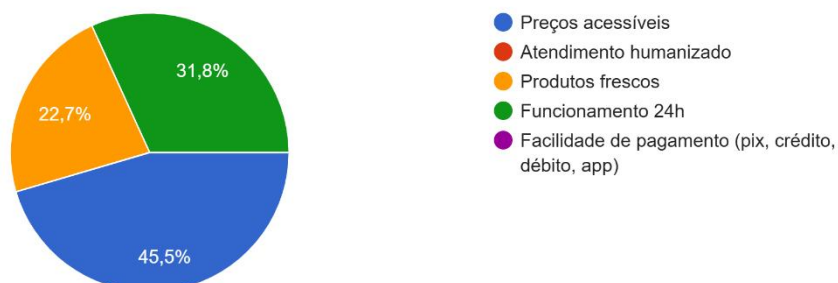
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

No que se refere ao valor estimado de gastos semanais, observa-se que a maior parcela dos respondentes (29,5%) indicou a intenção de gastar entre R\$ 51,00 e R\$ 100,00 por semana. Em seguida, 27,3% estimaram gastos entre R\$ 101,00 e R\$ 150,00. As faixas de R\$ 151,00 a R\$ 200,00 e acima de R\$ 200,00 apresentaram o mesmo percentual, ambas com 20,5% das respostas, enquanto a opção de até R\$ 50,00 obteve baixa representatividade. Esses resultados evidenciam um potencial significativo de consumo no mercado em condomínio, indicando que os moradores demonstram disposição para realizar gastos semanais moderados a elevados, o que reforça a viabilidade econômica do empreendimento.

Figura 20- Diferenciais esperados

O que você mais valorizaria em um mercado dentro do condomínio?

44 respostas



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Quanto ao que os respondentes avaliam por valorizar mais, esta 45,5% de preços acessíveis, já 22,7% responderam que a preferência é por produtos frescos, por outro lado, 31,8% acham necessário que funcione 24 horas.

“O que na sua opinião seria imprescindível ter nesse mercado?”

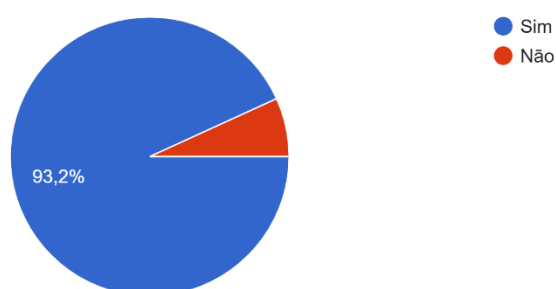
Tabela 1 – Itens imprescindíveis no mercado

| Palavras               | Quantidade | Porcentagem    |
|------------------------|------------|----------------|
| Produtos frescos       | 8          | 26,66%         |
| Atendimento 24hrs      | 6          | 20,00%         |
| Frutas e legumes       | 5          | 16,67%         |
| Refrigerante           | 2          | 6,67%          |
| Variedades de produtos | 1          | 3,33%          |
| Itens de higiene       | 2          | 6,67%          |
| Atendimento bom        | 4          | 13,33%         |
| Promoções semanais     | 2          | 6,67%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>30</b>  | <b>100,00%</b> |

Figura 21- Importância da padaria

Você considera importante ter padaria dentro do mercado do condomínio?

44 respostas



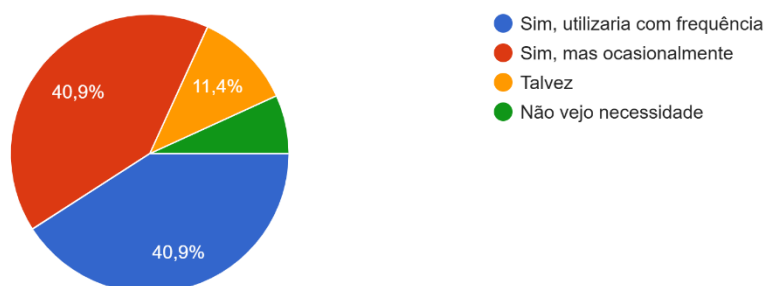
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Através dessa questão, podemos analisar que 93,2% acha importante ter uma padaria dentro do mercado.

Figura 22 – Interesse em área de consumo

Você utilizaria um espaço com mesas próximo à padaria para consumir café, lanches ou pães frescos no local?

44 respostas



No que se refere ao um espaço de lazer, observa-se que grande parte dos entrevistados, sendo 40,9% acha que sim, utilizaria com frequência, através disso, podemos ver que pensar em uma área diferente nesse mercado seria bem receptível pelos nossos clientes, outra parte dos respondentes, 40,9% usaria também, porém ocasionalmente.

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Figura 23- Produtos desejados na padaria

O que você gostaria que a padaria oferecesse? (múltipla escolha)

44 respostas



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

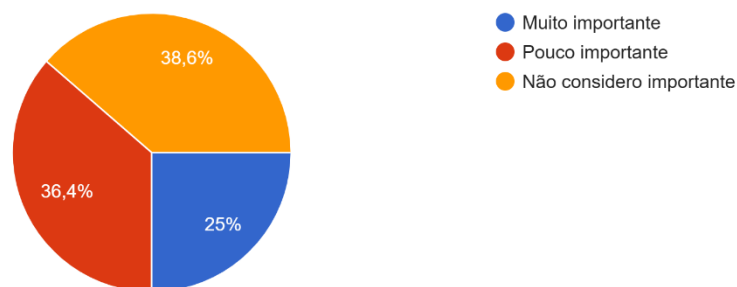
Em relação ao que as pessoas gostariam que a padaria oferecesse os dados indicam que a maioria dos respondentes gostaria que houvesse mais lanches rápidos representando 56,8% da amostra. Em seguida, 18,2% afirmam preferem pães e massas frescas, enquanto 11,4% escolheram opções integrais ou saudáveis. Esses resultados demonstram a predominância de produtos que

deveram ser fornecidos na padaria o que contribui para a compreensão do perfil de consumo dos residentes.

Figura 24- Importância da socialização

Você acha importante ter um espaço para socialização dentro do mercado? (Ex.: tomar café, encontrar vizinhos)

44 respostas



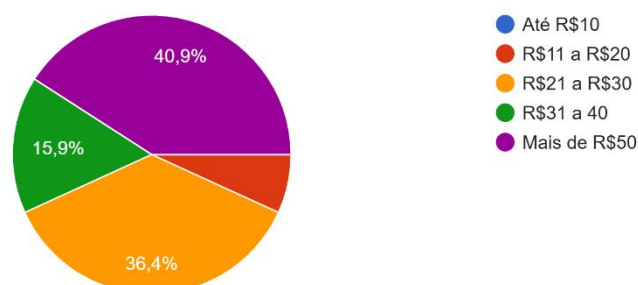
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Com o resultado dessa questão podemos analisar que 25% dos respondentes gostaria que tivesse um espaço para a socialização dos moradores, já 36,4% acha que não tem muita relevância e para 38,6% não é necessário esse espaço.

Figura 25- Ticket médio padaria

Quanto você estima que gastaria por semana nessa padaria?

44 respostas



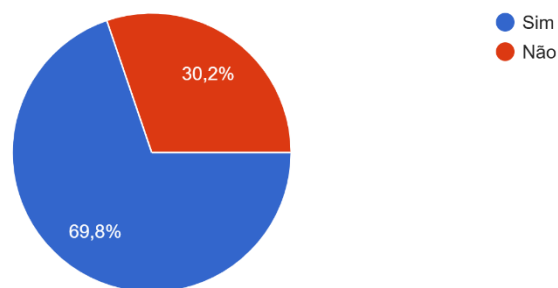
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

No que se refere ao valor estimado de gastos semanais na padaria, observa-se que a maior parcela dos respondentes (40,9%) indicou a intenção de gastar mais

de R\$50,00 por semana. Em seguida, 36,4% estimaram gastos entre R\$21,00 a R\$30,00. Já 15,9% gastaria R\$31,00 a R\$40,00 semanalmente. Esses resultados evidenciam um potencial significativo de consumo da padaria, indicando que os moradores demonstram disposição para realizar gastos semanais no mercado.

Figura 26 – Importância do açougue

Você considera importante ter açougue dentro do mercado do condomínio?  
43 respostas

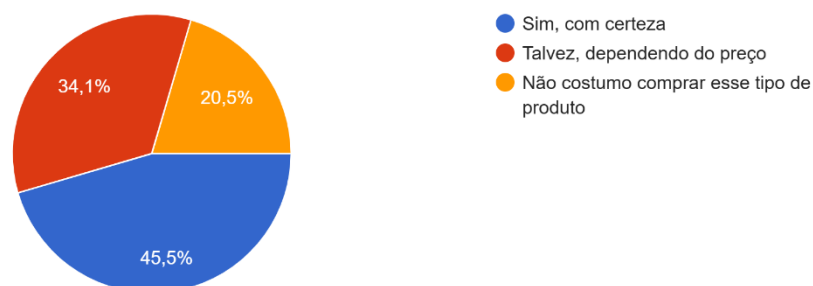


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Através dessa questão, podemos analisar que 69,8% acha necessário haver um açougue nesse mercado, já 30,2% acha que não seria de suma importância.

Figura 27 – Demanda por pré-preparados

Você compraria carnes já porcionadas ou pré-preparadas? (Ex.: carnes temperadas, hambúrguer caseiro, espetinhos)  
44 respostas



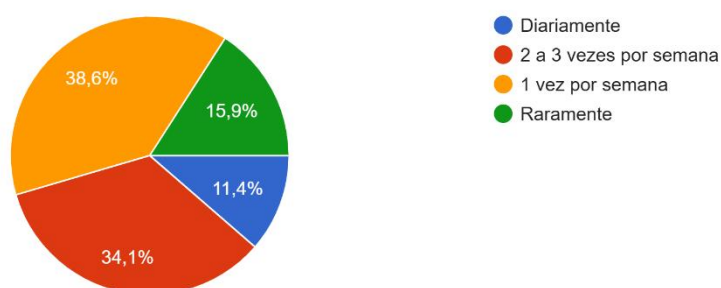
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

No que se refere a carnes já proporcionadas ou pré-preparadas é notável a importância, pois 45,5% respondeu que sim, com certeza comprariam esses cortes. Por outro lado, 34,1% talvez comprariam, dependendo do preço proposto, mas já 20,5% não costumam comprar esses cortes.

Figura 28 – Frequência de compra de carnes

Com que frequência você compra carne para consumo em casa?

44 respostas



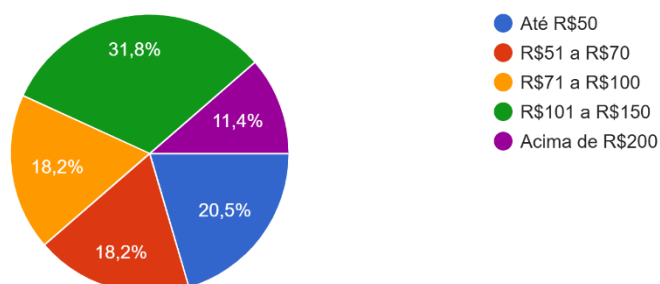
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Em relação a frequência com que os respondentes compram carnes para seu consumo, nota-se que a maior parcela é de 2 a 3 vezes por semana, sendo 34,1%, mas 38,6% compram 1 vez por semana, 15,9% compram raramente e 11,4% compram diariamente.

Figura 29 – Ticket médio açougue

Quanto você estima que gastaria por semana no açougue?

44 respostas

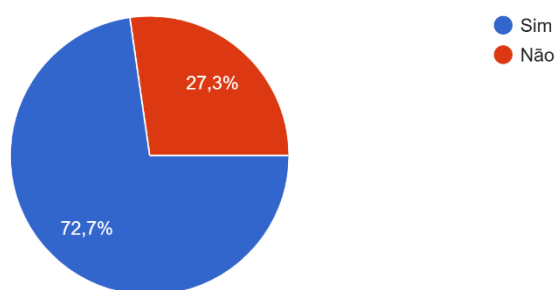


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, constata-se que a maior parte dos respondentes (31,8%) gastariam de R\$101,00 a R\$150,00 por semana. Em seguida, 20,5% gastem em média até R\$50,00 por semana. Enquanto ambas de R\$51,00 a R\$70,00 e de R\$71,00 a R\$100,00 correspondem a 18,2%. Através desses resultados fornecem embasamento para a estimativa de vendas do açougue.

Figura 30 – Moradores com pets

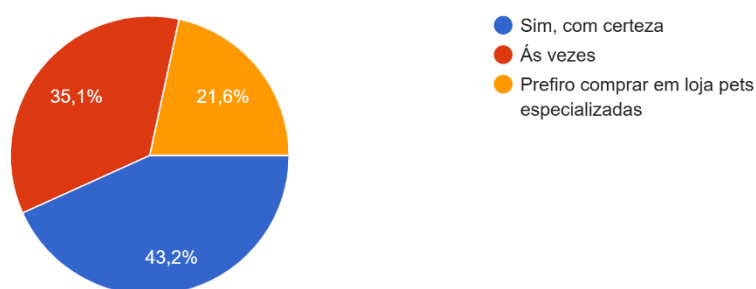
Você possui animais de estimação?  
44 respostas



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Figura 31 – Interesse por seção pet

Para quem respondeu "sim": Você compraria produtos pet no mercado do condomínio?  
37 respostas



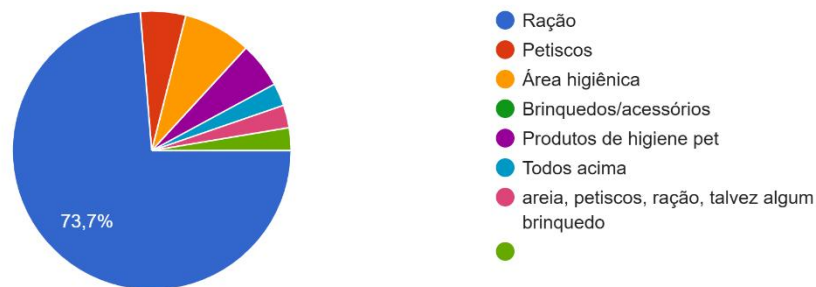
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Através das figuras 24 e 25, é possível notar que as pessoas que possuem animal de estimação possivelmente comprariam produtos pet, sendo eles 43,2%

respondentes que sim, com certeza comprariam. Já 35,1% comprariam as vezes e por outro lado 21,6% não comprariam no mercado e sim em lojas especializadas em pet.

Figura 32 – Produtos pet essenciais

Quais produtos pet seriam essenciais? (múltipla escolha)  
38 respostas

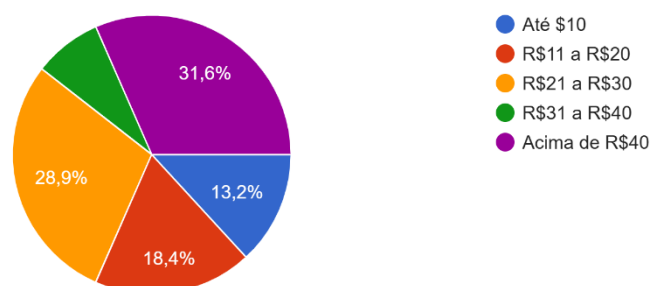


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Nessa pergunta, a opção “ração” apresentou o maior índice de respostas, sendo escolhida por 73,7% dos respondentes.

Figura 33 – Ticket médio pet

Quanto você estima que gastaria por semana na área pet?  
38 respostas



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

No que se refere ao valor estimado de gastos nessa área pet, constata-se que 13,2% gastaria até R\$10,00 semanal, 18,4% gastaria de R\$11,00 a R\$20,00 semanalmente, 28,9% gastaria de R\$21,00 a R\$30,00. Já 31,6% gastaria acima

de R\$40,00. Sendo assim, podemos notar que a área pet seria um recurso necessário para esse mercado.

## **11 ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS**

De acordo com Malhotra (2010, p. 33), os dados secundários são aqueles que já foram coletados anteriormente para finalidades distintas do problema de pesquisa atual, sendo obtidos por meio de fontes como órgãos públicos, empresas privadas, artigos científicos e a internet.

Nesse sentido, para o desenvolvimento deste estudo, foram utilizados dados secundários provenientes de sites institucionais, relatórios de mercado, publicações acadêmicas e informações disponibilizadas por entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), além de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

No município de Lajeado, localizado no Rio Grande do Sul, observa-se um cenário favorável ao crescimento de novos empreendimentos, especialmente no setor de comércio varejista. O aumento populacional, aliado à expansão urbana e à construção de novos condomínios residenciais, contribui para a geração de demanda por serviços de conveniência, como mercados de proximidade.

Nesse contexto, destaca-se a tendência de consumo voltada à praticidade, em que os consumidores buscam estabelecimentos próximos de suas residências, que ofereçam agilidade, facilidade de acesso e variedade de produtos. Esse comportamento favorece a implantação de mercados em condomínios, os quais atendem diretamente às necessidades do dia a dia dos moradores.

Além disso, conforme apontam estudos do SEBRAE, negócios de pequeno porte localizados em áreas residenciais tendem a apresentar maior fidelização de clientes, devido à proximidade e ao relacionamento direto com o público consumidor.

Dessa forma, a utilização de dados secundários permitiu compreender o cenário econômico e comportamental do público-alvo, evidenciando a viabilidade da implantação de um mercado em condomínio no município de Lajeado-RS.

## **12 ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS**

Dados primários são dados coletados para solucionar um problema de pesquisa específico. O processo de coleta é complexo, o custo costuma ser alto, e o tempo de coleta longo (MALHOTRA, 2011).

Os dados primários foram apurados através de uma pesquisa realizada com moradores de condomínios e demais consumidores, buscando maior confiabilidade para análise da viabilidade do empreendimento. Considerando um condomínio com aproximadamente 200 apartamentos e média de 2 a 3 moradores por unidade, estima-se um público total entre 400 e 600 pessoas. Com base nos resultados obtidos na pesquisa, identificou-se um potencial consumidor médio de aproximadamente 180 famílias interessadas na utilização do mercado interno.

Ao analisar os resultados obtidos, conclui-se que o novo negócio deve ser direcionado principalmente ao público adulto, com idade superior a 20 anos, visto que além de representarem a maior parcela dos respondentes, demonstram maior adaptação às mudanças de hábitos de consumo e à utilização de novas tecnologias. Além disso, verificou-se que fatores como praticidade, proximidade e preço competitivo são considerados essenciais para a fidelização dos consumidores.

Por fim, considerando a concorrência já existente na cidade, os respondentes avaliaram de forma positiva a implantação de um mercado dentro do condomínio, sendo que 93,2% afirmaram que utilizariam o serviço para compras semanais. Dessa forma, os resultados apontam viabilidade mercadológica para o negócio proposto. Além disso, segundo Kotler e Keller (2012), o comportamento do consumidor moderno está cada vez mais voltado à conveniência e otimização do tempo, fator que contribui para o crescimento de modelos de negócios de proximidade e tendência de aumento da demanda por serviços práticos e acessíveis dentro de espaços residenciais.

### **13 CONTEXTO DE NOVO NEGÓCIO E ANÁLISE AMBIENTAL**

Administrar uma organização exige a compreensão do ambiente no qual ela está inserida, incluindo tanto o microambiente quanto o macroambiente. Segundo Kotler (2000), o macroambiente é composto por forças externas; como fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e culturais. Que podem influenciar diretamente o desempenho e o potencial de mercado de produtos e serviços. Já o microambiente envolve os agentes mais próximos da empresa, como clientes, fornecedores, concorrentes e intermediários, cujas mudanças podem gerar oportunidades ou ameaças ao negócio.

Nesse contexto, Kotler (2000) destaca que a análise e o monitoramento do ambiente organizacional permitem à empresa antecipar tendências, adaptar seus produtos e serviços às mudanças do mercado e identificar novas oportunidades de crescimento. Dessa forma, a gestão eficiente do ambiente contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas e para a sustentabilidade dos resultados organizacionais ao longo do tempo.

Após a análise das tendências do macroambiente e do microambiente, torna-se fundamental sintetizar as informações identificadas em um quadro-resumo que evidencie as principais oportunidades e ameaças relacionadas ao novo negócio. Essa sistematização permite uma visão mais clara do cenário em que a empresa está inserida, auxiliando o processo decisório. A partir dessa análise, a organização pode criar, revisar ou adaptar seu modelo de negócios, buscando alinhar suas estratégias às novas condições do mercado, bem como promover inovações que favoreçam sua competitividade e sustentabilidade. Segundo Kotler e Keller (2012), compreender o ambiente de marketing é essencial para que as organizações identifiquem oportunidades, antecipem ameaças e desenvolvam estratégias competitivas mais eficientes.

A seguir, são apresentadas imagens do local destinado à implantação do empreendimento, localizado no município de Lajeado. A observação do espaço permite analisar aspectos relevantes, como estrutura física, acessibilidade, localização estratégica e viabilidade para a instalação de um mercado em

condomínio, contribuindo para uma melhor compreensão do ambiente em que o negócio será inserido.

Figura 34- Fachada do local de implantação



Figura 35 – Área interna do local



Figura 36 - Estrutura interna do espaço comercial



Figura 37- Vista interna com acesso ao mezanino



Figura 38 – Vista do mezanino



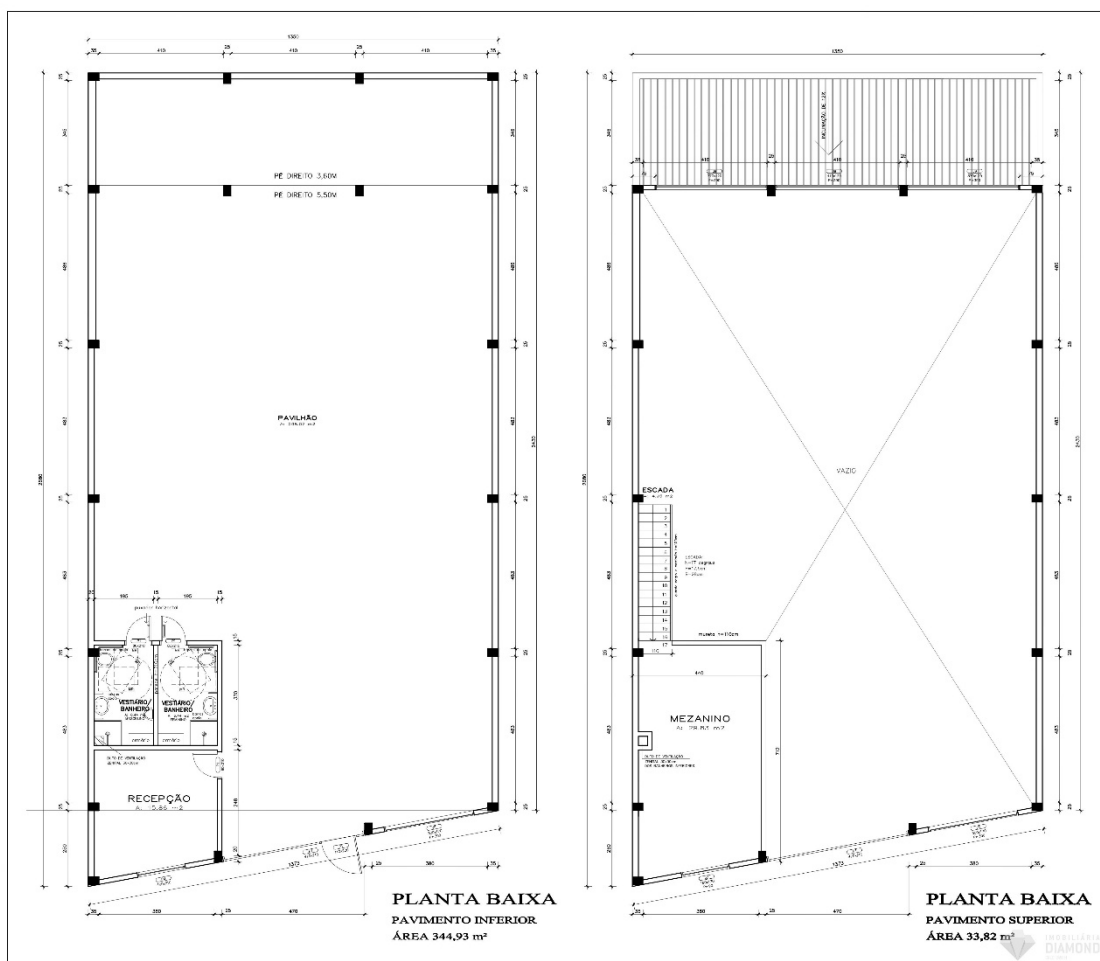
Figura 39 – Mezanino com visualização da rua



Figura 40 – Sala anexa com o mezanino



Figura 41 – Layout do imóvel: térreo e mezanino



## 13.1 MICROAMBIENTE

De acordo com Cobra (1992), o microambiente organizacional é constituído por um conjunto de instituições, bem como por pessoas físicas e jurídicas, que influenciam direta ou indiretamente as atividades da empresa, assim como também são impactadas por seus objetivos. Entre os principais componentes desse ambiente destacam-se os clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes, entre outros. Cada um desses grupos mantém uma relação específica e independente com a organização (COBRA, 1992).

### 13.1.1 Clientes

Os clientes representam um dos principais fatores para o sucesso de qualquer empreendimento, pois são responsáveis pela movimentação e crescimento da organização. Diante de um mercado em constante transformação, torna-se essencial compreender as necessidades, preferências e expectativas do público-alvo, buscando desenvolver estratégias capazes de proporcionar satisfação e fidelização. Conforme destaca Cobra (1992), as empresas precisam adaptar

continuamente suas ações de marketing para acompanhar as mudanças no comportamento dos consumidores e manter sua competitividade.

Para este empreendimento, os clientes em potencial correspondem principalmente ao público jovem e às famílias que buscam qualidade de vida, segurança e conforto em um condomínio residencial. Dessa forma, será fundamental oferecer diferenciais que atendam às expectativas desse público, como infraestrutura moderna, áreas de lazer, praticidade e um ambiente acolhedor. Além disso, a organização deverá investir em um bom relacionamento com os clientes, visando fortalecer a confiança e garantir a satisfação contínua dos moradores.

### **13.1.2 Consumidores**

Considerando que a tendência das empresas é direcionar suas ações para o atendimento das necessidades dos clientes, as quais estão em constante transformação, observa-se que essas mudanças exigem, com frequência, ajustes nas estratégias de marketing adotadas pelas organizações (COBRA, 1992). Para o novo empreendimento, os clientes em potencial correspondem ao público jovem desse condomínio, conforme apontado na análise dos resultados da pesquisa realizada. No entanto, torna-se fundamental a busca contínua por formas de atender às expectativas desse público, bem como o desenvolvimento de soluções inovadoras que contribuam para sua fidelização.

### **13.1.3 Concorrentes**

Os concorrentes exercem influência direta no desempenho e nas decisões estratégicas das empresas, uma vez que disputam o mesmo mercado e público-alvo. A análise da concorrência torna-se fundamental para a identificação de oportunidades e ameaças, bem como para o desenvolvimento de estratégias que permitam à organização diferenciar-se e manter sua competitividade (COBRA, 1992).

Para este projeto, será realizada uma análise contínua dos concorrentes atuantes no mercado, considerando aspectos como preços praticados, qualidade dos produtos e serviços oferecidos, estratégias de marketing e formas de atendimento ao cliente. Dentre a análise, é citado os seguintes concorrentes,

mercado Istok, Desco Atacado, mercado Versale e mercado Dois Guris, que são os que mais atingiriam o novo negócio. A partir disso, a empresa buscará mudança significativa no mercado e adotar práticas que agreguem valor ao consumidor, investindo em inovação, melhoria contínua e excelência no relacionamento com o público, de modo a fortalecer sua posição no mercado.

#### **13.1.4 Fornecedores**

Os fornecedores desempenham papel estratégico na estrutura organizacional, pois influenciam diretamente os custos e a qualidade dos produtos ofertados ao consumidor final. De acordo com Kotler e Keller (2012), oscilações nos preços dos insumos podem refletir de forma significativa na formação do preço final, especialmente quando os produtos representam parcela relevante do custo total da empresa. Além disso, a qualidade dos produtos fornecidos é um fator determinante para a satisfação do cliente e para a imagem da organização no mercado.

Para o desenvolvimento deste projeto, serão priorizados fornecedores que demonstrem credibilidade, compromisso e experiência no mercado, atuando no fornecimento de produtos alimentícios, hortifruti, higiene e limpeza. A seleção será baseada em critérios como qualidade dos insumos, condições comerciais, confiabilidade no abastecimento, visando garantir eficiência operacional e competitividade.

Fornecedores é essencial para a abertura do mercado, entre eles podemos citar: Univale (cervejas diversas, pepsi), Distribuidora Gracioli (Coca-cola, fanta), Frigorifico Gassen (distribuidora de carnes), Marquespan (pães, cucas), Ludovico Tozzo (Óleo de soja, café, maionese), Unidasul (perfumaria, linha de limpeza).

#### **13.1.5 Canais de distribuição**

Os distribuidores exercem função essencial na cadeia de suprimentos, sendo responsáveis por viabilizar o fluxo dos produtos entre a empresa e o mercado consumidor. Segundo Ballou (2006), as atividades de distribuição envolvem processos como armazenamento, transporte e entrega, os quais impactam

diretamente o nível de serviço oferecido ao cliente e a eficiência logística da organização.

Dessa forma, para este projeto, a distribuição dos produtos será realizada por colaboradores contratados pela própria empresa, os quais serão devidamente treinados e capacitados. Vai ser através da estrutura física do empreendimento, e também de forma on-line através das redes sociais (WhatsApp Business e Instagram). O objetivo é assegurar um atendimento eficiente, ágil e de qualidade, contribuindo para a satisfação dos clientes e para o fortalecimento da imagem da empresa no mercado.

### **13.2 MACROAMBIENTE**

O macroambiente refere-se ao conjunto de fatores externos à organização que influenciam direta ou indiretamente o desempenho das empresas, mas que não podem ser controlados por elas.

De acordo com Philip Kotler (2018), o macroambiente é composto por forças maiores da sociedade que moldam o ambiente empresarial e exigem constante monitoramento por parte das organizações. Essas forças podem alterar o comportamento dos consumidores, os custos de operação e a competitividade do mercado.

Segundo Michael Porter (2004), a análise do ambiente externo é fundamental para a formulação de estratégias competitivas, pois permite identificar oportunidades e ameaças que podem impactar a posição da empresa no mercado. Assim, o acompanhamento contínuo do macroambiente torna-se essencial para a adaptação organizacional e para a tomada de decisões estratégicas mais assertivas.

Os fatores políticos envolvem a estabilidade governamental, políticas econômicas, fiscais e trabalhistas, bem como ações do Estado que influenciam o funcionamento dos mercados. Mudanças em políticas públicas, incentivos fiscais ou restrições regulatórias podem afetar diretamente a competitividade e o desempenho das organizações.

De acordo com Idalberto Chiavenato(2014), o cumprimento das normas legais é essencial para garantir a legitimidade das organizações, evitando sanções, penalidades e danos à imagem institucional.

Desta forma, é necessário que o novo negócio tenha pleno conhecimento da legislação, a fim de manter o novo negócio sempre dentro da lei, para evitar problemas futuros.

### 13.3 VARIÁVEIS TECNOLÓGICAS

O ambiente tecnológico constitui uma das forças que mais impactam a vida das pessoas e as organizações, em razão das constantes inovações que podem tornar produtos e processos produtivos rapidamente obsoletos. Ao mesmo tempo, a tecnologia representa uma importante fonte de vantagem competitiva no enfrentamento da concorrência de mercado. As oportunidades geradas pelas inovações tecnológicas vêm revolucionando produtos e processos de fabricação, proporcionando maior conforto, agilidade e contribuindo significativamente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (COBRA, 1992).

Nesse contexto, torna-se fundamental que as empresas acompanhem as principais tendências tecnológicas, como a aceleração do ritmo das mudanças, as amplas oportunidades de inovação, as oscilações nos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a crescente regulamentação do setor. Além dos elevados investimentos destinados ao desenvolvimento tecnológico, é indispensável a alocação de recursos financeiros para pesquisas mercadológicas, com o objetivo de identificar novas necessidades e comportamentos de consumo (COBRA, 1992; KOTLER; KELLER, 2006).

No que se refere ao ambiente tecnológico, o novo negócio busca manter-se constantemente atualizado em relação às inovações disponíveis no mercado, sempre considerando as necessidades dos clientes e a viabilidade econômica para a empresa. Serão instalados dois Check-out com dois sistemas de ponto de vendas (PDV's) ligados ao servidor que mantém um banco de dados atualizados e o retaguarda para fins de relatórios, faturamento, financeiro e controle de estoque.

### 13.4 VÁRIAS ECONÔMICAS

Os fatores econômicos exercem influência significativa sobre as atividades empresariais, uma vez que afetam diretamente o poder de compra dos consumidores, os níveis de consumo e as estratégias adotadas pelas organizações. De acordo com Cobra (1992), variáveis econômicas como inflação, taxa de juros, renda e nível de emprego impactam o comportamento do mercado e devem ser constantemente monitoradas pelas empresas.

Segundo Kotler e Keller (2006), as condições econômicas determinam o padrão de gastos dos consumidores, influenciando a demanda por bens e serviços. Em períodos de instabilidade econômica, observa-se uma maior cautela nos hábitos de consumo, enquanto cenários de crescimento econômico tendem a estimular o aumento das compras e investimentos, favorecendo a expansão dos negócios.

Vasconcellos e Garcia (2004) ressaltam que fatores como inflação e taxa de juros afetam diretamente o custo do crédito e o nível de endividamento das famílias, refletindo nas decisões de consumo. Além disso, as oscilações econômicas impactam os custos de produção, exigindo das empresas um planejamento financeiro eficiente para manter a competitividade e a sustentabilidade no mercado.

Diante desse contexto, o novo negócio deverá acompanhar constantemente os indicadores econômicos, buscando ajustar suas estratégias de preços, controlar custos e oferecer produtos compatíveis com a realidade econômica de seu público-alvo, visando minimizar riscos e aproveitar oportunidades de mercado.

### 13.5 VARIÁVEIS SOCIOCULTURAIS

As variáveis socioculturais estão relacionadas aos valores, hábitos, costumes e comportamentos da sociedade, exercendo influência direta nas decisões de consumo e nas estratégias das organizações. Segundo Kotler e Keller (2006), as mudanças culturais e sociais impactam as preferências dos consumidores, exigindo das empresas constante adaptação para atender às novas demandas do mercado.

No contexto deste empreendimento, observa-se uma crescente busca por qualidade de vida, segurança, praticidade e espaços de convivência, fatores que influenciam diretamente na escolha por condomínios residenciais. Dessa forma,

torna-se importante acompanhar as tendências sociais e os estilos de vida do público-alvo, buscando oferecer soluções alinhadas às expectativas dos consumidores.

### 13.6 VARIÁVEIS LEGAIS E POLÍTICAS

As variáveis legais e políticas referem-se às leis, regulamentações e políticas governamentais que podem influenciar as atividades empresariais. De acordo com Cobra (1992), as organizações precisam acompanhar constantemente as normas legais e as decisões políticas, uma vez que essas podem impactar diretamente os custos, investimentos e estratégias adotadas pelas empresas.

Para o empreendimento, será fundamental atender às legislações relacionadas ao setor imobiliário, às normas ambientais, tributárias e de segurança, garantindo a regularidade e a credibilidade do negócio. Além disso, políticas públicas voltadas ao desenvolvimento urbano e habitacional podem representar oportunidades para expansão e fortalecimento da organização no mercado.

### 13.7 VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

As variáveis demográficas correspondem às características da população, como idade, renda, escolaridade, tamanho das famílias e crescimento populacional. Segundo Kotler e Keller (2006), a análise demográfica auxilia as empresas na identificação do perfil de seus consumidores e na definição de estratégias mais adequadas ao público-alvo.

Nesse sentido, o empreendimento deverá considerar o crescimento populacional e o perfil das famílias da região, especialmente o aumento da procura por moradias que ofereçam conforto, segurança e infraestrutura completa. A identificação dessas características permitirá desenvolver estratégias mais eficientes, direcionadas às necessidades e expectativas dos futuros clientes.

## 14 OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E DIFERENCIAIS DO NOVO NEGÓCIO

A análise do ambiente organizacional é fundamental para a tomada de decisões estratégicas, pois permite identificar fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho de uma empresa. Nesse contexto, destaca-se a matriz SWOT, uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico.

De acordo com Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2012), a análise SWOT consiste na identificação das forças e fraquezas, que correspondem aos fatores internos da organização, bem como das oportunidades e ameaças, que estão relacionadas ao ambiente externo.

Corroborando essa ideia, Idalberto Chiavenato (2014) afirma que essa ferramenta possibilita uma visão ampla do cenário em que a organização está inserida, contribuindo para a definição de estratégias mais assertivas e alinhadas com a realidade do mercado.

Dessa forma, a utilização da matriz SWOT permite analisar de maneira estruturada os aspectos que podem impactar positiva ou negativamente o empreendimento, auxiliando na identificação de vantagens competitivas e na minimização de riscos. No presente estudo, essa ferramenta será aplicada ao contexto da implantação de um mercado em condomínio no município de Lajeado-RS, com o objetivo de avaliar sua viabilidade e posicionamento estratégico.

Quadro 2 – Análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do empreendimento.

empreendimento.

| 1. FORÇAS                                                               | 2. FRAQUEZAS            |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Utilização de canais digitais para vendas e comunicação com os clientes | Estacionamento limitado |

|                                                                                                                       |                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Personalização no atendimento ao cliente                                                                              | Dependência do fluxo de moradores do condomínio para manutenção das vendas           |
| Um <i>layout</i> moderno e espaço com sensação de acolhimento                                                         | Limitação do espaço físico dificultando a expansão da empresa no médio e longo prazo |
| Utilização de um sistema de gestão, proporcionando maior agilidade, controle e eficiência nos processos operacionais. | Mix de produtos mais restrito quando comparado aos supermercados de grande porte     |
| 3. OPORTUNIDADES                                                                                                      | 4. AMEAÇAS                                                                           |
| Avanços tecnológicos aplicados aos processos de venda.                                                                | Elevada carga tributária / reforma                                                   |
| Aumento da demanda por praticidade e conveniência                                                                     | Instabilidade governamental                                                          |
| Crescimento do consumo por meio de canais digitais                                                                    | Concorrências de empresas de grande porte (atacados/atacarejos)                      |
| Possibilidade de parcerias estratégicas                                                                               | Oscilações econômicas e redução do poder de compra                                   |

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A partir da análise da matriz SWOT, é possível identificar fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento do negócio. Entre as forças, destacam-se o layout moderno do espaço, que proporciona uma sensação de acolhimento aos clientes, além da utilização de um sistema de gestão que contribui para maior agilidade, controle e eficiência nos processos operacionais da empresa. Por outro lado, observam-se algumas fraquezas, como a limitação do espaço físico, que pode dificultar a expansão do negócio no médio e longo prazo, bem como questões relacionados à disponibilidade de estacionamento.

No ambiente externo, as oportunidades demonstram perspectivas favoráveis para o crescimento da empresa, como os avanços tecnológicos aplicados aos processos de venda, o aumento da demanda por praticidade e conveniência por parte dos consumidores, o crescimento do consumo por meio de canais digitais e a possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas. Entretanto também existem ameaças que podem impactar o desempenho do negócio, como a elevada carga tributária, possíveis instabilidades governamentais, a concorrência de empresas de grande porte e as oscilações econômicas que podem reduzir o poder de compra dos consumidores.

Dessa forma, torna-se fundamental que a empresa desenvolva estratégias que potencializem suas forças e aproveitem as oportunidades do mercado, ao mesmo tempo em que busque minimizar as fraquezas e preparar-se para enfrentar as ameaças presentes no ambiente competitivo.

## **15 NATUREZA JURÍDICA**

Para que um empreendimento consiga iniciar suas atividades de maneira regular, é indispensável oficializar sua intenção de funcionamento, cumprindo etapas e exigências legais que garantam sua autorização. Nesse sentido, torna-se importante analisar os diferentes tipos de enquadramento existentes, identificando aquele que mais se adequa ao perfil do negócio, além de estabelecer pontos essenciais, como as atividades que serão exercidas e a possibilidade de haver sócios.

Assim, este subcapítulo tem como finalidade destacar algumas etapas fundamentais para a abertura de uma empresa, incluindo sua formação, definição do regime tributário e realização dos devidos registros legais. Após a análise da viabilidade do negócio, torna-se necessário avançar para a etapa de formalização da empresa. Conforme orientações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é fundamental definir o enquadramento jurídico mais adequado ao empreendimento, levando em consideração suas características, porte e regime tributário.

A empresa Supermercado DiBento possui natureza jurídica de Sociedade Limitada (LTDA), sendo constituída por dois sócios, os quais compartilham direitos, deveres e responsabilidades conforme estabelecido em contrato social. Esse modelo societário proporciona maior segurança jurídica aos proprietários, uma vez que a responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas quotas no capital social da empresa. A razão social da organização é “Supermercado DiBento”, enquanto o nome fantasia utilizado comercialmente é “Supermercado DiBento”. Em relação ao enquadramento tributário, a empresa adota o regime de Lucro Real, sistema no qual os tributos são calculados com base no lucro efetivamente apurado pela organização, garantindo maior precisão contábil e financeira na gestão empresarial

## **16 CONTRATO SOCIAL**

De acordo com Fábio Ulhoa Coelho (2012), o contrato social é um dos principais instrumentos para a constituição de uma sociedade empresária, pois é nele que são estabelecidas as normas de funcionamento da empresa, os direitos e deveres dos sócios, a participação no capital social e as responsabilidades de cada integrante. No caso do Supermercado DiBento, o contrato social define a organização da sociedade limitada formada por dois sócios, regulamentando aspectos administrativos, financeiros e operacionais da empresa. Além disso, esse documento garante maior segurança jurídica para a sociedade, contribuindo para a transparência e o bom funcionamento das atividades empresariais. O Contrato Social do Supermercado Di Bento Ltda encontra-se em anexo.

De acordo com as informações disponíveis no site da Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul, é possível obter orientações detalhadas a respeito das sociedades limitadas.

*A sociedade limitada é a empresa composta por uma ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, com capital dividido em cotas de valor igual ou desigual e cuja administração pode ser exercida por sócio ou não-sócio, devidamente nomeados. A Junta Comercial é o órgão responsável pelo registro e o*

*arquivamento dos atos da sociedade limitada, tais como, constituição, alterações contratuais, atas e extinção.*

Através desse dados, obtemos a sociedade da empresa, dividida em dois sócios, com 95% o sócio majoritário Jair Bassorici e 5% para a sócia Laura Corti Bassorici. Após a definição do enquadramento jurídico, estabelece-se a razão social, ou seja, o nome formal que identifica legalmente a empresa. Dessa forma, a razão social adotada será Supermercado Di Bento LTDA, enquanto o nome fantasia utilizado será Supermercado Di Bento, caracterizando-se como uma filial do empreendimento.

## **17 ENQUADRAMENTO FISCAL**

Com base nas atividades definidas para o empreendimento, é possível estabelecer seu enquadramento fiscal. O negócio enquadra-se no Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), tendo como atividade principal o código 4711-3/02 refere-se ao Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados. Além disso, contempla atividades secundárias sob os códigos 4722-9/01 comércio varejista de carnes – açougues e 1091-1/02 fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria, de acordo com as operações previstas para seu funcionamento.

No Brasil, existem três regimes tributários amplamente utilizados: o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional), o Lucro Presumido e o Lucro Real. Cada um desses regimes possui características específicas quanto à forma de apuração dos tributos, exigências legais e adequação ao porte e à atividade das empresas.

Para o empreendimento em questão, o regime que melhor se adequa é o Lucro Real. Esse enquadramento caracteriza-se pela apuração dos tributos com base no lucro efetivamente obtido pela empresa, ou seja, considera-se o resultado contábil ajustado conforme a legislação fiscal. Dessa forma, torna-se uma opção mais apropriada para negócios que demandam maior controle financeiro e

contábil, além de possibilitar maior precisão na apuração dos impostos. Segundo Oliveira (2017), o regime de Lucro Real é indicado para empresas que necessitam de maior controle gerencial e financeiro, permitindo uma apuração tributária mais alinhada à realidade econômica da organização.

O regime tributário do Lucro Real está fundamentado no Decreto-Lei nº 1.598, sendo regulamentado por legislações posteriores que tratam da apuração do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas. Nesse regime, a arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos são realizadas com base no lucro efetivamente apurado pela empresa, ajustado conforme as normas fiscais vigentes.

De acordo com orientações da Receita Federal do Brasil, para enquadrar-se no Lucro Real é necessário manter escrituração contábil completa e atender às exigências legais estabelecidas, uma vez que a apuração dos tributos ocorre com base no resultado real da empresa em determinado período.

Entre os principais tributos apurados nesse regime, destacam-se o Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), o Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), que são calculados conforme o desempenho econômico da empresa. Além disso, podem incidir outros tributos, como o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e o Imposto sobre Serviços (ISS), de acordo com a atividade exercida.

Diferentemente do Simples Nacional, o regime de Lucro Real não possui como principal objetivo a simplificação tributária, mas sim a apuração mais precisa dos tributos, refletindo de forma mais fiel a realidade econômica da organização.

Abaixo tabela de tributos:

Tabela 2 – Tributos incidentes sobre o lucro real

| Tributo | Descrição | Alíquota | Observações | Base Legal |
|---------|-----------|----------|-------------|------------|
|---------|-----------|----------|-------------|------------|

|                                                           |                                                     |          |                                                             |                                       |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica)                   | Incide sobre o lucro real (lucro contábil ajustado) | 15%      | Adicional de 10% sobre o lucro que exceder R\$20.000,00 mês | Lei nº 9.430/1996 e Lei nº 9.249/1995 |
| CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido)          | Incide sobre o lucro líquido ajustado               | 9%       | Pode chegar a 15% ou 20% para instituições financeiras      | Lei nº 7.689/1988 e Lei nº 9.249/1995 |
| PIS                                                       | Contribuição sobre o faturamento (não cumulativo)   | 1,65%    | Permite desconto de créditos sobre algumas despesas         | Lei nº 10.637/2002                    |
| COFINS                                                    | Contribuição sobre o faturamento (não cumulativo)   | 7,6 %    | Permite descontos de créditos                               | Lei nº 10.833/2003                    |
| IPI ( Imposto sobre Produtos Industrializados)            | Indicade sobre produtos industrializados            | Variável | Depende da TIPI (Tabela de Incidência)                      | Legislação do IPI                     |
| ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) | Incide sobre circulação de mercadorias e serviços   | 17%      | Depende do estado e produto                                 | Legislação estadual                   |

| ISS (Imposto sobre Serviços) | Incide sobre prestação de serviços | Variável (2% a 5%) | Definido pelo município | Legislação municipal |
|------------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
|------------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|

Elaborada pela autora (2026) com base nas leis Lei nº 9.430/1996 e Lei nº 9.249/1995, Lei nº 7.689/1988 e Lei nº 9.249/1995, Lei nº 10.637/2002, Lei nº 10.833/2003.

Os dados apresentados na tabela foram elaborados com base na legislação tributária vigente no Brasil, considerando os principais tributos incidentes sobre empresas enquadradas no regime de Lucro Real.

A Reforma Tributária aprovada no Brasil por meio da Emenda Constitucional nº 132/2023 promove alterações significativas no sistema de tributação sobre o consumo, com implementação gradual prevista entre os anos de 2026 e 2027.

A principal mudança consiste na substituição de tributos federais, estaduais e municipais por dois novos impostos: a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), de competência compartilhada entre estados e municípios (BRASIL, 2023).

O período de transição terá início em 1º de janeiro de 2026, caracterizando-se como uma fase de testes e adaptação. Nesse momento, as empresas deverão emitir documentos fiscais eletrônicos já contemplando a CBS e o IBS, porém com alíquotas reduzidas, aplicadas apenas para fins de simulação. As alíquotas previstas para esse período são de 0,9% para a CBS e 0,1% para o IBS. Ressalta-se que, durante essa fase, os tributos atuais, como PIS e COFINS, continuarão sendo cobrados normalmente, em paralelo ao novo sistema (BRASIL, 2023).

A partir de 1º de janeiro de 2027, inicia-se a implementação plena da reforma. Nesse cenário, o PIS e a COFINS serão extintos para novos fatos geradores, sendo substituídos pela CBS. O Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) também será reduzido significativamente, permanecendo apenas para determinados produtos específicos.

As alíquotas definitivas da CBS e do IBS ainda serão estabelecidas, porém estimativas indicam que a carga tributária combinada poderá atingir

aproximadamente 27,5%, mantendo-se, em tese, a neutralidade arrecadatória do sistema tributário.

## **18 REGISTRO ESTADUAL**

O registro estadual é um documento fundamental para empresas que realizam atividades de comércio, indústria ou prestação de serviços sujeitos à cobrança do ICMS. Ele comprova que a empresa está devidamente cadastrada junto à Secretaria da Fazenda Estadual, permitindo a emissão de notas fiscais e a regularização das atividades comerciais. O Supermercado DiBento possui registro estadual ativo no estado do Rio Grande do Sul, estando enquadrado como Sociedade Empresária Limitada. Além disso, o cadastro apresenta informações importantes da empresa, como razão social, endereço, CNAE fiscal e situação cadastral, garantindo maior credibilidade, legalidade e conformidade perante os órgãos fiscalizadores.

Figura 42 – Situação cadastral do Supermercado Di Bento Ltda

## Consulta Pública ao CGCTE RS

Situação na data: 02/09/2023

| Identificação                                   |                                                                                                                    |                             |                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>CAD ICMS</b>                                 | 059/0056905                                                                                                        |                             |                    |
| <b>CNPJ</b>                                     | 24.547.450/0001-67                                                                                                 |                             |                    |
| <b>Razão Social</b>                             | SUPERMERCADO DI BENTO LTDA                                                                                         |                             |                    |
| <b>Nome</b>                                     | SUPERMERCADO DI BENTO                                                                                              |                             |                    |
| <b>Fantasia</b>                                 |                                                                                                                    |                             |                    |
| Endereço                                        |                                                                                                                    |                             |                    |
| <b>Logradouro</b>                               | RUA LUIZA HACK PASQUALI                                                                                            |                             |                    |
| <b>Número</b>                                   | 1092                                                                                                               | <b>Complemento</b>          | TÉRREO             |
| <b>Bairro/Distrito</b>                          | SAO CRISTOVAO                                                                                                      |                             |                    |
| <b>Município</b>                                | GUAPORE                                                                                                            | <b>U.F.</b>                 | RS                 |
| <b>CEP</b>                                      | 99200-000                                                                                                          |                             |                    |
| Informações Complementares                      |                                                                                                                    |                             |                    |
| <b>Enquadramento</b>                            | SIMPLES NACIONAL                                                                                                   | <b>Delegacia da Receita</b> | 13 * DRE - LAJEADO |
| <b>Empresa</b>                                  |                                                                                                                    | <b>Estadual</b>             |                    |
| <b>Natureza</b>                                 | 2062 - SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA                                                                               |                             |                    |
| <b>Jurídica</b>                                 |                                                                                                                    |                             |                    |
| <b>CNAE Fiscal Principal</b>                    | 4711-3/02 - COMERCIO VAREJISTA DE MERCADORIAS EM GERAL, COM PREDOMINANCIA DE PRODUTOS ALIMENTICIOS - SUPERMERCADOS |                             |                    |
| <b>CNAE Fiscal</b>                              | 4722-9/01 - COMERCIO VAREJISTA DE CARNES - ACOUGUES                                                                |                             |                    |
| <b>CNAE Fiscal</b>                              | 1091-1/02 - FABRICACAO DE PRODUTOS DE PADARIA E CONFEITARIA COM PREDOMINANCIA DE PRODUCAO PROPRIA                  |                             |                    |
| <b>Data Abertura</b>                            | 07/06/2016                                                                                                         |                             |                    |
| <b>Situação Cadastral Vigente<sup>(1)</sup></b> | ATIVO                                                                                                              |                             |                    |
| <b>Nota Fiscal Eletrônica</b>                   | EMPRESA OBRIGADA A EMISSAO                                                                                         |                             |                    |
| Classificação das atividades Econômicas         |                                                                                                                    |                             |                    |
| 8 - COMERCIO VAREJISTA                          |                                                                                                                    |                             |                    |

**OBSERVAÇÃO:** Os dados acima estão baseados em informações fornecidas pelos próprios contribuintes cadastrados. Não valem como certidão de sua efetiva existência de fato e de direito, não são oponíveis à Fazenda e nem excluem a responsabilidade tributária derivada de operações com eles ajustadas.

<sup>(1)</sup> Situação Cadastral Vigente refere-se tão somente ao Cadastro de Contribuintes do Estado do Rio Grande do Sul (Inscrição Estadual).

Fonte: Secretária da Fazenda do Rio Grande do Sul, 2023.

## **19 REGISTRO MUNICIPAL**

No que se refere ao processo de registro, destaca-se que o empreendimento será constituído como uma filial, ou seja, uma extensão de uma empresa já existente, mantendo vínculo jurídico e administrativo com a matriz. Dessa forma, a filial não possui personalidade jurídica própria, sendo subordinada às diretrizes e ao controle da empresa principal.

Para a formalização da filial, faz-se necessário o registro junto à Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul, além da obtenção das inscrições fiscais pertinentes e demais autorizações exigidas pelos órgãos competentes. Ressalta-se que a filial exercerá suas atividades conforme o objeto social definido pela matriz, respeitando as normas legais vigentes.

Figura 43 – Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral – CNPJ



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL  
CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

|                                                                                                                                                                                                                        |                                                     |                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| NUMERO DE INSCRIÇÃO<br>24.547.450/0001-67<br>MATRIZ                                                                                                                                                                    | COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO<br>CADASTRAL | DATA DE ABERTURA<br>07/04/2016           |
| NOME EMPRESARIAL<br>SUPERMERCADO DI BENTO LTDA                                                                                                                                                                         |                                                     |                                          |
| TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA)<br>SUPERMERCADO DI BENTO                                                                                                                                                  |                                                     | PORTE<br>ME                              |
| CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL<br>47.11-3-02 - Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - supermercados                                             |                                                     |                                          |
| CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS<br>47.22-9-01 - Comércio varejista de carnes - açougues<br>10.91-1-02 - Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria |                                                     |                                          |
| CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA<br>206-2 - Sociedade Empresária Limitada                                                                                                                                       |                                                     |                                          |
| LOGRADOURO<br>R LUIZA HACK PASQUALI                                                                                                                                                                                    | NUMERO<br>1092                                      | COMPLEMENTO<br>TERREO                    |
| CEP<br>99.200-000                                                                                                                                                                                                      | BARRIO/DISTRITO<br>SAO CRISTOVAO                    | MUNICIPIO<br>GUAPORE                     |
| ENDEREÇO ELETRÔNICO                                                                                                                                                                                                    |                                                     | UF<br>RS                                 |
| TELEFONE<br>(54) 9608-1553                                                                                                                                                                                             |                                                     |                                          |
| ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR)<br>*****                                                                                                                                                                             |                                                     |                                          |
| SITUAÇÃO CADASTRAL<br>ATIVA                                                                                                                                                                                            |                                                     | DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL<br>07/04/2016 |
| MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL                                                                                                                                                                                           |                                                     |                                          |
| SITUAÇÃO ESPECIAL<br>*****                                                                                                                                                                                             |                                                     | DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL<br>*****       |

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.863, de 27 de dezembro de 2018.

Emitido no dia 28/08/2023 às 09:57:27 (data e hora de Brasília).

Página: 1/1

## **20 ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO**

O alvará de funcionamento é um documento essencial para a legalização de qualquer empreendimento, pois é por meio dele que o poder público municipal autoriza o exercício das atividades empresariais em determinado local. Conforme a Lei da Liberdade Econômica, busca-se reduzir a burocracia e facilitar a abertura de empresas no Brasil, garantindo maior liberdade para o exercício de atividades econômicas, especialmente aquelas consideradas de baixo risco. Nesse contexto, o alvará tem como finalidade assegurar que o estabelecimento esteja em conformidade com as normas urbanísticas, sanitárias e de segurança exigidas pela legislação vigente.

No município de Lajeado, o alvará de funcionamento é emitido pela administração pública municipal após a verificação de critérios como o zoneamento urbano, a adequação do imóvel à atividade proposta e a regularidade da empresa. Além disso, destaca-se que houve a extinção da taxa para emissão do alvará no município, medida que visa incentivar a formalização de novos negócios e o desenvolvimento econômico local. Dessa forma, embora o alvará permaneça como um requisito obrigatório, o processo torna-se mais acessível, favorecendo a implantação de empreendimentos, como um mercado em condomínio.

### **20.1 ÁLVARA DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA**

A vigilância sanitária desempenha um papel fundamental na regulamentação e fiscalização de atividades que possam impactar a saúde pública, especialmente no setor alimentício. Para estabelecimentos como mercados, a obtenção do alvará sanitário é obrigatória, uma vez que garante que o local atende às normas de higiene, manipulação, armazenamento e comercialização de produtos. De acordo com a Lei nº 8.080/1990, a vigilância sanitária integra o Sistema Único de Saúde (SUS) e tem como objetivo eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde da população.

Nesse contexto, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária estabelece diretrizes e regulamentos que devem ser seguidos pelos estabelecimentos comerciais, especialmente aqueles que trabalham com alimentos. No município de Lajeado, a vigilância sanitária municipal é responsável pela emissão do alvará sanitário,

mediante vistoria e verificação do cumprimento das normas vigentes. Em termos de custos, estima-se que a taxa para obtenção desse alvará, em estabelecimentos de pequeno porte, como mercados de conveniência, varie aproximadamente entre R\$ 100,00 e R\$ 500,00 ao ano, podendo sofrer alterações conforme o porte e a atividade exercida. Dessa forma, essa licença torna-se indispensável para o funcionamento regular do empreendimento, assegurando a qualidade dos produtos oferecidos e a proteção da saúde dos consumidores.

## 20.2 ÁLVARA DO CORPO DE BOMBEIROS

O Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndios (PPCI) é um dos requisitos fundamentais para a liberação do funcionamento de estabelecimentos comerciais, tendo como objetivo garantir a segurança de pessoas e do patrimônio por meio da prevenção de incêndios e situações de risco. No Brasil, essa exigência é regulamentada por legislações estaduais, sendo que, no Rio Grande do Sul, destaca-se a Lei Complementar nº 14.376/2013, que estabelece normas sobre segurança, prevenção e proteção contra incêndios nas edificações e áreas de risco.

Nesse contexto, o Corpo de Bombeiros é responsável pela análise e aprovação do PPCI, bem como pela emissão do alvará de prevenção e proteção contra incêndios, após a verificação do cumprimento das exigências legais, como a instalação de extintores, sinalização de emergência, iluminação adequada e saídas de evacuação. No município de Lajeado, esse processo é obrigatório para o funcionamento regular de atividades comerciais, incluindo mercados.

Em relação aos custos, estima-se que, para estabelecimentos de pequeno porte, o valor para aprovação do PPCI e emissão do alvará junto ao Corpo de Bombeiros varie entre R\$ 200,00 e R\$ 1.000,00, dependendo do tamanho do imóvel e do grau de risco da atividade. Além disso, podem existir custos adicionais relacionados à adequação do espaço às normas de segurança, como aquisição de equipamentos e sinalizações. Dessa forma, o PPCI constitui uma etapa indispensável para a legalização do empreendimento, contribuindo para a segurança dos usuários e a conformidade com a legislação vigente.

## 21 ALTERAÇÃO CONTRATUAL

No preâmbulo da alteração contratual da Supermercado DiBento deverá constar o registro da matriz da empresa junto à Junta Comercial, contendo o Número de Identificação do Registro de Empresas (NIRE nº 43209650295) e o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ nº 24.547.450/0001-67). Além disso, no corpo do texto contratual, deverá ser incluída uma cláusula específica referente à abertura da filial, informando que será realizado um novo registro perante a Junta Comercial, gerando um novo NIRE e também um novo CNPJ para a filial constituída.

## 22 MISSÃO, VALORES, OBJETIVOS

Neste capítulo do projeto serão apresentados a missão, visão e valores do Mercado em Condomínio- Supermercado DiBento, bem como seus objetivos.

### 22.1 MISSÃO

A missão representa a razão de ser da empresa, ou seja, procura-se determinar qual o negócio da empresa, quem ela atende com seus produtos e serviços, porque ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Ela exerce uma função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isso dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos (OLIVEIRA, 2013).

A Matriz após varias reuniões estratégicas, definiu sua Vissão, Missão e Valores, que serão direcionados também para a filial.

A seguir, apresenta-se a missão:

**“A missão do novo negócio é proporcionar aos clientes satisfação, praticidade e bem-estar na aquisição de produtos essenciais dentro do condomínio, atendendo às suas necessidades e expectativas, com qualidade no atendimento e preços acessíveis.”**

### 22.2 VISÃO

A visão refere-se àquilo que a empresa pretende alcançar no futuro, sendo compreendida como a projeção dos limites que seus gestores conseguem

visualizar dentro de um determinado horizonte de tempo. (OLIVEIRA, 2013). De acordo com a definição acima, apresenta-se a visão:

**“Ser uma empresa sólida e financeiramente equilibrada, com equipe qualificada, que investe em inovação e tecnologia, buscando a melhoria contínua, e que seja reconhecida como referência em mercado de conveniência em condomínio, destacando-se pela qualidade no atendimento, preços justos e respeito aos colaboradores, clientes e fornecedores.”**

### 22.3 VALORES

Conforme Oliveira (2013), os valores organizacionais dizem respeito aos princípios, crenças e padrões éticos que norteiam o comportamento da empresa e influenciam suas decisões. Além de orientar suas práticas, quando bem consolidados, os valores podem se tornar um importante diferencial competitivo. Dessa forma, apresentam-se a seguir os valores.

- a) Foco na satisfação e comodidade dos clientes;**
- b) Valorização e respeito aos colaboradores e ao público atendido;**
- c) Compromisso com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos;**
- d) Atendimento ético, cordial e profissional em todas as relações;**
- e) Responsabilidade socioambiental e incentivo a práticas sustentáveis;**

### 22.4 OBJETIVOS

De acordo com Oliveira (2013), os objetivos podem ser definidos como os resultados ou situações futuras que a organização pretende alcançar, representando as metas que direcionam suas ações ao longo de um determinado período. Dessa forma, os objetivos estabelecem um caminho a ser seguido, auxiliando na definição de prioridades e no planejamento das atividades empresariais.

Além disso, os objetivos desempenham um papel fundamental na gestão organizacional, pois contribuem para a coerência na tomada de decisões, estimulam o desempenho e o comprometimento dos colaboradores, e permitem

a mensuração dos resultados alcançados. Também servem como base para o controle das atividades, possibilitando a identificação de falhas e a implementação de ações corretivas e de melhoria contínua.

No contexto do novo negócio, especialmente voltado à implantação de um mercado em condomínio, os objetivos tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que orientam a busca pela satisfação dos clientes, pela qualidade no atendimento e pela oferta de produtos com preços acessíveis, garantindo assim a competitividade e a sustentabilidade do empreendimento.

Diante do exposto acima, pode-se destacar que os objetivos são:

- a) Oferecer produtos e serviços com alto padrão de qualidade, visando atender e superar as expectativas dos clientes;**
- b) Manter uma política de preços acessíveis e competitivos, com o objetivo de fidelizar clientes e atrair novos consumidores;**
- c) Alcançar um desempenho econômico-financeiro positivo e sustentável;**
- d) Buscar diferenciação no mercado, mantendo-se competitivo em relação aos concorrentes.**

## 22.5 MARKETING

O Marketing pode ser definido como um conjunto de atividades e processos que visam identificar, compreender e atender às necessidades dos consumidores, por meio da criação de valor e da promoção de trocas que beneficiem tanto as organizações quanto o público-alvo (LAS CASAS, 2017; KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Nesse sentido, seu principal objetivo é entender o comportamento do cliente de forma aprofundada, permitindo que produtos e serviços sejam desenvolvidos de acordo com suas expectativas, facilitando o processo de comercialização. Assim, o Marketing pode ser entendido como a prática de satisfazer necessidades e desejos de forma rentável (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Além disso, um dos grandes desafios do Marketing consiste em desenvolver estratégias que proporcionem diferenciação no mercado, oferecendo produtos e serviços que atendam às preferências dos consumidores e, ao mesmo tempo,

criem vantagens competitivas sustentáveis frente à concorrência (LAS CASAS, 2017).

Dessa forma, com o intuito de identificar essas oportunidades e compreender melhor o perfil do público-alvo, foram utilizadas informações obtidas por meio de pesquisa quantitativa. Esse método possibilitou a coleta e análise de dados mensuráveis, contribuindo para uma compreensão mais objetiva do mercado e auxiliando na definição de estratégias mais eficazes e alinhadas às demandas dos consumidores.

## 22.6 TIPOS DE MERCADO

A empresa será inserida no segmento de mercado voltado à conveniência, com foco no atendimento das necessidades dos moradores de condomínios, oferecendo praticidade e agilidade no acesso a produtos. Esse tipo de mercado caracteriza-se por disponibilizar itens variados, com ênfase na facilidade de compra e na proximidade com o consumidor, atendendo a um público específico e com demandas imediatas.

Quanto à definição do mix de produtos, esta será realizada com base nos resultados da pesquisa quantitativa, que permite identificar as preferências e necessidades do público-alvo. A partir dessa análise, será possível estruturar a oferta de produtos de forma estratégica, buscando atender às expectativas dos consumidores e proporcionar um equilíbrio entre qualidade, variedade e preço acessível.

## 22.7 SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA, DEMOGRÁFICA, PSICOGRÁFICA E COMPORTAMENTAL

O mercado consumidor é formado por indivíduos que apresentam diferentes necessidades, hábitos e preferências de compra. Nesse sentido, torna-se fundamental compreender essas particularidades para atender de forma mais eficiente o público-alvo. A segmentação de mercado surge, então, como uma ferramenta estratégica que permite identificar grupos de consumidores com características semelhantes, facilitando o desenvolvimento de ações mais direcionadas e assertivas (KOTLER; KELLER, 2012).

No contexto de um mercado localizado em condomínio na cidade de Lajeado, a segmentação torna-se ainda mais específica, uma vez que o público é composto, majoritariamente, pelos próprios moradores. Dessa forma, aspectos como estilo de vida, rotina, faixa etária e comportamento de compra devem ser considerados na definição das estratégias do negócio. De acordo com Las Casas (2017), a segmentação pode ser realizada com base em diferentes critérios, como variáveis demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais, podendo ser utilizadas de forma isolada ou combinada.

Assim, a aplicação dessas variáveis permite compreender melhor o perfil dos consumidores do condomínio, contribuindo para a criação de valor e para a oferta de produtos e serviços alinhados às suas necessidades, de maneira prática e economicamente viável.

Com base nos dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa, a estratégia de marketing adotada pelo empreendimento será voltada à segmentação geográfica e por conveniência, considerando a localização específica do negócio. A segmentação geográfica consiste na divisão do mercado a partir de critérios relacionados à localização dos consumidores, permitindo direcionar as ações de forma mais eficiente (KOTLER; ARMSTRONG, 2015; LAS CASAS, 2017).

O posicionamento de mercado refere-se à forma como a empresa deseja ser percebida pelos consumidores, destacando atributos e diferenciais que a tornem relevante e competitiva (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Nesse sentido, o empreendimento buscará se posicionar como um mercado de conveniência moderno e acessível, que oferece produtos essenciais com qualidade, facilidade de acesso e preços compatíveis, priorizando a satisfação dos moradores e a eficiência no atendimento.

A segmentação demográfica também se mostra relevante para o empreendimento, pois considera características como idade, renda, composição familiar e ocupação dos consumidores. O público-alvo do mercado é composto principalmente por famílias, casais e moradores do condomínio que buscam praticidade e agilidade nas compras do dia a dia. Além disso, a presença de diferentes faixas etárias exige a oferta de produtos variados, capazes de atender

desde necessidades básicas até itens voltados ao consumo infantil, adulto e da terceira idade.

Já a segmentação psicográfica está relacionada ao estilo de vida, valores, interesses e hábitos dos consumidores. Nesse contexto, observa-se que os moradores do condomínio tendem a valorizar conveniência, segurança, economia de tempo e praticidade, fatores que influenciam diretamente suas decisões de compra. Dessa forma, o mercado buscará oferecer um ambiente organizado, atendimento de qualidade e produtos essenciais que facilitem a rotina dos clientes.

Por fim, a segmentação comportamental considera os hábitos de consumo, frequência de compras, benefícios procurados e nível de fidelidade dos clientes. Os consumidores do condomínio tendem a realizar compras rápidas e frequentes, priorizando a proximidade e a facilidade de acesso ao estabelecimento. Assim, o empreendimento buscará desenvolver estratégias voltadas à satisfação e fidelização dos clientes, oferecendo atendimento eficiente, variedade de produtos e reposição constante das mercadorias mais procuradas.

## **23 COMPOSTO MERCADOLÓGICO – PRODUTOS, PREÇO, PROMOÇÃO E PRAÇA**

### **23.1 PRODUTOS**

No contexto do marketing, o conceito de produto abrange não apenas bens tangíveis, mas também serviços e experiências que possam ser oferecidos ao mercado com o propósito de atender às necessidades e desejos dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

Nesse sentido, o empreendimento tem como proposta disponibilizar aos clientes produtos de marcas reconhecidas, priorizando qualidade, confiabilidade e variedade. Dessa forma, busca-se atender às expectativas do público-alvo por meio de um mix de produtos diversificado, contemplando diferentes categorias e segmentos de consumo.

Quadro 3 – Segmentos e mix de produtos comercializados

| <b>SEGMENTO</b>     | <b>ITEM</b>                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercearia           | Arroz, feijão, macarrão, óleo, açúcar, café, molho de tomate, farinhas, sal, temperos.      |
| Bebidas             | Água mineral, refrigerantes, cervejas, sucos, vinhos, destilados.                           |
| Carnes              | Carne bovina, frango, carne suína, peixe, salsicha, ovos.                                   |
| Padaria             | Pães, bolos, coxinha, risoles, empada, pastéis, tortas, torradas, biscoitos caseiros.       |
| Hortifruti          | Batata, cebola, alho, tomate, banana, maçã, morango, uva.                                   |
| Produtos de Higiene | Shampoo, condicionador, creme corporal, desodorante, creme dental, escova de dente.         |
| Produtos de Limpeza | Sabão em pó/líquido, amaciante, detergente, desinfetante, água sanitária, esponja de louça. |
| Produtos em Geral   | Guardanapo, pilha, ração de animais, vassoura, rodo, fósforo, palitos de dente.             |
| Laticínio e Frios   | Presunto, queijo, margarina, requeijão, iogurte.                                            |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Além da oferta de produtos, o negócio também se diferencia pelo atendimento ao cliente, que será realizado de maneira personalizada e eficiente. Para isso, serão utilizados canais de comunicação como telefone e aplicativos de mensagens, visando proporcionar maior comodidade, agilidade no atendimento

e fortalecimento do relacionamento com os consumidores. Assim, o empreendimento busca não apenas comercializar produtos, mas também oferecer uma experiência de compra satisfatória, pautada na confiança, no comprometimento e na qualidade do serviço prestado.

## 23.2 PREÇO

Não há que se falar em preço alto ou baixo apenas sob a perspectiva nominal, uma vez que a avaliação do consumidor está diretamente relacionada à percepção de valor, isto é, à relação entre o custo pago e os benefícios obtidos com o produto ou serviço (BIZZOTTO, 2008).

Ao definir o preço de um produto ou serviço, estabelece-se, de forma implícita, o público-alvo ao qual ele se destina. Ainda que possam ocorrer variações na percepção individual, é evidente que muitos consumidores orientam suas decisões de compra principalmente pelo fator preço (COBRA, 1992), aspecto que também foi evidenciado na pesquisa quantitativa realizada.

Nesse contexto, o preço praticado pelo Supermercado DiBento será pensado de acordo com o perfil dos moradores do condomínio, priorizando a conveniência e a praticidade oferecidas pelo serviço. Embora possa apresentar valores ligeiramente superiores em comparação a grandes redes supermercadistas, tal diferença se justifica pela comodidade proporcionada, uma vez que o cliente tem acesso rápido aos produtos sem a necessidade de deslocamento, agregando valor à experiência de compra.

## 23.3 PROMOÇÃO

A promoção compreende o conjunto de estratégias utilizadas para comunicar ao público os benefícios e diferenciais de um produto ou serviço, com o objetivo de influenciar positivamente a decisão de compra dos consumidores. Além disso, desempenha um papel relevante na segmentação de mercado, ao atingir públicos específicos de acordo com seus hábitos, preferências e comportamento de consumo (KOTLER; KELLER, 2012).

As ações promocionais podem ser realizadas por meio de diferentes ferramentas, com destaque para a comunicação digital, que vem ganhando cada vez mais relevância no cenário atual (LAS CASAS, 2019). Nesse sentido, o

empreendimento adotará como principal estratégia a divulgação nas redes sociais, direcionando seu conteúdo especialmente aos moradores do condomínio, público-alvo do negócio.

Dessa forma, serão utilizadas plataformas digitais para apresentar produtos, divulgar ofertas e fortalecer o relacionamento com os clientes, proporcionando maior proximidade, praticidade na comunicação e incentivo à fidelização, além de ampliar a visibilidade da marca no ambiente virtual.

#### 23.4 PRAÇA

A definição dos canais de distribuição, também denominada “praça” no composto de marketing, envolve a escolha estratégica dos meios pelos quais os produtos ou serviços chegarão até o consumidor final, considerando fatores como localização, acessibilidade e conveniência. Esse processo está diretamente relacionado à segmentação de mercado, especialmente no que se refere à delimitação geográfica de atuação do empreendimento (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

No presente estudo, o novo negócio terá sua atuação concentrada no município de Lajeado, priorizando o atendimento aos moradores de condomínios residenciais, público-alvo definido pela proposta de valor baseada em praticidade e proximidade. A escolha dessa delimitação geográfica possibilita maior adequação às necessidades dos consumidores locais, fortalecendo o relacionamento e a fidelização.

Quanto à estrutura operacional, o empreendimento não contará, em um primeiro momento, com serviço de entregas, priorizando o atendimento presencial. A equipe será composta pela proprietária, responsável pela gestão geral do negócio, além de dois colaboradores que atuarão no caixa, um funcionário destinado à padaria, um ao açougue e uma colaboradora responsável pelos serviços de limpeza e organização do ambiente. Essa divisão de funções contribui para o bom funcionamento das atividades diárias, garantindo eficiência no atendimento e na operação do estabelecimento (CHIAVENATO, 2014).

#### 23.5 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A gestão eficiente de um empreendimento está diretamente relacionada à capacidade de compreender e atender às necessidades dos clientes, sendo esse um dos principais fatores para o sucesso organizacional. A oferta de produtos e serviços de qualidade contribui não apenas para a satisfação do consumidor, mas também para a fidelização, fortalecimento da imagem da empresa e obtenção de resultados positivos ao longo do tempo (KOTLER; KELLER, 2012).

Considerando que se trata de um novo negócio inserido em um condomínio na cidade de Lajeado, torna-se essencial adotar estratégias voltadas à atração dos primeiros clientes e à construção de um relacionamento sólido com os moradores. Nesse sentido, serão desenvolvidas ações promocionais com o objetivo de incentivar a experimentação dos serviços oferecidos, contribuindo para a consolidação do empreendimento no mercado.

Além da captação de clientes, a empresa também terá como prioridade a sua retenção, por meio da oferta de produtos que atendam às expectativas do público-alvo e da prestação de um atendimento eficiente e cordial. Para isso, será fundamental investir na capacitação e valorização dos colaboradores, garantindo que estejam preparados para oferecer uma experiência de compra positiva. Dessa forma, busca-se não apenas satisfazer os clientes, mas também estabelecer vínculos duradouros, baseados na confiança e na qualidade do serviço prestado.

## 23.6 NOME E LOGO MARCA

A construção da identidade de uma empresa é um fator essencial para o seu reconhecimento e consolidação no mercado. Para isso, é necessário definir elementos que representem claramente a proposta do negócio, seus valores e a forma como deseja se comunicar com o público. Nesse contexto, a escolha do nome e o desenvolvimento da logomarca tornam-se etapas estratégicas, pois contribuem diretamente para a formação da imagem organizacional e para a diferenciação perante os concorrentes (LAS CASAS, 2017).

O nome empresarial é responsável por identificar o negócio junto aos consumidores, enquanto a logomarca traduz visualmente essa identidade, por meio de símbolos, cores e formas que facilitam sua memorização. Esses

elementos, quando bem elaborados, auxiliam na criação de uma conexão com o público e fortalecem a presença da empresa no mercado.

Assim, considerando a relevância da identidade visual para o sucesso do empreendimento, foram definidos o nome e a logomarca do negócio, buscando transmitir de forma clara sua proposta e gerar reconhecimento junto aos moradores, alinhando-se ao conceito de praticidade e conveniência característico de um mercado.

Figura 44 – Logomarca do Supermercado Di Bento



Fonte: Elaborado pela empresa matriz.

Assim sendo, o nome do novo empreendimento será DiBento Supermercado, conforme apresentado na figura. A identidade visual foi desenvolvida com o objetivo de transmitir praticidade, modernidade e fácil identificação pelo público. O destaque para o nome “DiBento”, com cores contrastantes, contribui para a memorização da marca e reforça sua presença no mercado.

A logomarca apresenta um carrinho de supermercado estilizado com rodas, representando dinamismo e agilidade no atendimento, características essenciais para um mercado voltado à conveniência. Além disso, os elementos visuais utilizados remetem à ideia de facilidade no processo de compra, alinhando-se à

proposta do empreendimento de atender de forma rápida e eficiente os moradores.

Dessa forma, a identidade visual do negócio foi planejada para transmitir confiança, acessibilidade e praticidade, reforçando o posicionamento do mercado como uma opção moderna e funcional.

## **24 OPERAÇÃO**

A Gestão de Operações refere-se ao planejamento e à administração dos recursos e processos produtivos responsáveis pela oferta de produtos e serviços ao cliente, com o objetivo de garantir qualidade e satisfação conforme suas expectativas (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

No presente capítulo, serão abordados os principais aspectos relacionados à implantação do mercado em condomínio, incluindo os investimentos em infraestrutura, aquisição de máquinas, equipamentos e utensílios necessários para o funcionamento do estabelecimento.

Serão analisados também os insumos e matérias-primas utilizados, o controle de estoques de produtos para comercialização e de itens produzidos internamente, bem como a organização dos processos operacionais, desde o recebimento de mercadorias até o atendimento ao cliente.

Além disso, serão considerados fatores como a manutenção dos equipamentos, a definição do fluxo de atendimento e circulação dos clientes, a gestão das informações e demais elementos essenciais para garantir a eficiência operacional do empreendimento, proporcionando praticidade, qualidade e conveniência aos moradores do condomínio.

### **24.1 INFRAESTRUTURA**

O investimento em infraestrutura representa uma etapa fundamental na implantação de um empreendimento, pois envolve a aplicação de recursos na estrutura física necessária para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Esse processo inclui a adequação do espaço, aquisição de instalações e organização do ambiente, aspectos que impactam diretamente na eficiência operacional e na qualidade dos serviços oferecidos.

No contexto de um mercado em condomínio, o planejamento da infraestrutura torna-se ainda mais relevante, uma vez que deve considerar a disposição estratégica dos setores, a circulação dos clientes e a facilidade de acesso aos produtos. Um ambiente bem estruturado contribui para a otimização dos processos internos e para a satisfação dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

O local escolhido para a empresa trata-se de um pavilhão de 378 m e um mezanino aonde será a padaria de 29,93 M, que será locado por R\$10.000,00, conforme dados obtidos na Imobiliária Diamond.

Nas figuras será apresentado o layout para poder verificar melhor o espaço.

Figura 45 – Layout 3D do Supermercado Di Bento



Elaboradas pela Empresa Equinox (2026).

Figura 46 – Proposta de ambientação área da padaria



Elaborada pela autora com ajuda da Inteligência Artificial (2026).

Pode-se observar, por meio das imagens apresentadas, que o empreendimento foi planejado de forma estratégica, visando a organização dos setores e a otimização do fluxo de clientes. Na parte frontal do estabelecimento, encontram-se os caixas, posicionados próximos à saída, facilitando o processo de pagamento e garantindo maior agilidade no atendimento.

Na parte superior, em um mezanino, localiza-se a área destinada ao café/padaria, equipada com mesas e cadeiras, proporcionando um ambiente confortável para o consumo no local. Essa disposição permite melhor aproveitamento do espaço físico, além de oferecer uma experiência diferenciada aos clientes.

Nos fundos do estabelecimento, está situado o setor de açougue, em uma área mais reservada, adequada às necessidades de higiene, armazenamento e manipulação de produtos perecíveis. A organização dos setores contribui para um fluxo funcional, separando as áreas de atendimento, consumo e operação, tornando o ambiente mais eficiente e agradável aos clientes.

## 24.2 FORNECEDORES DE INSUMO E MATÉRIA PRIMA

A definição de fornecedores e a gestão dos insumos de matéria-prima são etapas fundamentais para o funcionamento eficiente de um empreendimento, especialmente no setor varejista. A escolha adequada dos fornecedores impacta diretamente na qualidade dos produtos oferecidos, nos custos operacionais e na regularidade do abastecimento, sendo essencial estabelecer parcerias com empresas confiáveis que garantam prazos de entrega e padrões de qualidade (BALLOU, 2006).

No contexto de um mercado, os insumos e mercadorias devem ser adquiridos de forma planejada, considerando a demanda dos clientes e o giro dos produtos. Uma gestão eficiente desses recursos contribui para a redução de desperdícios, melhor controle de estoques e maior competitividade no mercado, reforçando a importância da administração de materiais dentro das organizações (CHIAVENATO, 2005). Assim, torna-se necessário identificar os principais fornecedores e os respectivos insumos utilizados, os quais serão apresentados na tabela a seguir.

Quadro 4 – Relação de fornecedores e segmento de produto

| <b>Fornecedor</b>                                                      | <b>Segmento</b>  |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Pilecco Nobre Alimentos LTDA                                           | Arroz            |
| Moinho do Nordeste S.A, Tondo S.A,<br>Viviana Alimentos LTDA           | Farinha de trigo |
| Parati Ind. Com. De Alim. LTDA,<br>Moinho do Nordeste S.A, Tondo S.A   | Macarrão         |
| Tozzo Alimentos LTDA, Disbal RS,<br>Distribuidora Blestrin LTDA        | Açúcar           |
| Frigorífico Gassen LTDA, Abate e<br>Distribuição de Carnes Rodeio LTDA | Carne Bovina     |
| Abate e Distribuição de Carnes<br>Rodeio LTDA, Mais Frango Miraguai    | Frango           |

|                                                                                                                                                 |                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| LTDA, Dalmolin e Vanzim Importação e Exportação LTDA                                                                                            |                                  |
| Wilgen Transportes e Avicultura LTDA                                                                                                            | Ovos                             |
| Cooperativa Santa Clara LTDA, Coopertiva Dália Alimentos LTDA                                                                                   | Leite                            |
| Cooperativa Santa Clara LTDA, Coopertiva Dália Alimentos LTDA, Laticínios Bio LTDA, Cooperativa Central Aurora Alimentos                        | Queijo                           |
| BRF S.A, Dalmolin e Vanzin Importação e Exportação LTDA                                                                                         | Manteiga/ Margarina              |
| Comercial Acaron LTDA, B.S Comércio de Frutas                                                                                                   | Hortifruti                       |
| Vaqui Panificadora Com. E Distrib. De Paes LTDA, Nevasca Almentos LTDA, Padaria e Confeitaria Ferreira e Borges LTDA, Marquespan Alimentos LTDA | Padaria (Pães, doces e salgados) |
| Nestlé Brasil LTDA, Café Tres Corações S.A, Megacompra Distribuidor Atacadista LTDA, Digrepal Dist, Gressler Prod Alim LTDA                     | Café                             |
| Dist. De Bebidas Gracioli LTDA, Univale Distribuidora De Bebidas LTDA, São Rafael Distribuidora De Bebidas LTDA                                 | Cerveja                          |
| Dist. De Bebidas Gracioli Ltda, Univale Distribuidora De Bebidas LTDA                                                                           | Refrigerante                     |

|                                                                                                               |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Menon Comercio e Representacoes LTDA, Unidasul Distribuidora Alimenticia S.A, Ludovico J. Tozzo LTDA          | Limpeza |
| Unidasul Distribuidora Alimenticia S.A, Ludovico J. Tozzo LTDA, Pegoraro Deycon Comercio e Distribuidora LTDA | Higiêne |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A definição dos fornecedores de insumos e matérias-primas é fundamental para garantir a qualidade dos produtos ofertados e a continuidade das operações do empreendimento. A partir da análise realizada, buscou-se selecionar fornecedores confiáveis, que apresentem bom custo-benefício, regularidade nas entregas e produtos de qualidade.

Dessa forma, a empresa estabelece parcerias estratégicas com seus fornecedores, visando manter um fluxo contínuo de abastecimento e evitar rupturas de estoque. Além disso, serão realizadas avaliações periódicas quanto ao desempenho desses parceiros, considerando critérios como pontualidade, qualidade dos produtos e condições comerciais.

Por fim, ressalta-se que a diversificação de fornecedores também será adotada como estratégia, a fim de reduzir riscos e garantir maior segurança no processo de aquisição de insumos e matérias-primas, contribuindo diretamente para a satisfação dos clientes e o bom funcionamento do empreendimento.

## 24.3 ESTOQUES DE PRODUTOS

O estoque de produtos é um dos setores mais importantes para o funcionamento do Supermercado DiBento, pois garante a organização, o controle e a disponibilidade das mercadorias oferecidas aos clientes. A gestão eficiente do estoque permite acompanhar a entrada e saída de produtos, evitando desperdícios, perdas e a falta de itens essenciais para a comercialização. Além disso, o controle adequado contribui para o planejamento de compras, a reposição de mercadorias e a melhoria do atendimento ao consumidor,

proporcionando maior eficiência operacional e competitividade para a empresa no setor supermercadista.

#### 24.4 MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS

Máquinas, equipamentos e ferramentas correspondem aos bens utilizados no processo produtivo que auxiliam na execução das atividades operacionais, mas que não se incorporam ao produto final (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Dessa forma, para viabilizar o funcionamento do novo empreendimento, torna-se necessária a aquisição de diversos itens dessa natureza, cujos preços foram pesquisados em sites especializados do setor.

O investimento em equipamentos e mobiliário é essencial para garantir o bom funcionamento do supermercado, proporcionando conforto aos clientes e eficiência nas operações. A estrutura foi planejada de forma a atender às necessidades do mercado em condomínio, incluindo área de vendas, padaria com espaço de convivência e setores de apoio.

A fim de estruturar adequadamente a área de convivência do supermercado, foram definidos os móveis necessários para atender os clientes com conforto e praticidade. A Tabela 3 apresenta os itens previstos, suas quantidades e os respectivos valores de investimento.

Tabela 3 – Relação de bens móveis para implantação do mercado

### INVESTIMENTOS FIXOS

| Item         | Investimentos Fixos           | Quantidade | Valor Unitário (R\$) | Valor Total (R\$)     | Vida Útil (anos) | Depreciação Mensal (R\$) |
|--------------|-------------------------------|------------|----------------------|-----------------------|------------------|--------------------------|
| 1            | Mesas redondas                | 6          | R\$ 600,00           | R\$ 3.600,00          | 15               | R\$ 20,00                |
| 2            | Cadeiras                      | 18         | R\$ 150,00           | R\$ 2.700,00          | 15               | R\$ 15,00                |
| 3            | Sofá estofado                 | 1          | R\$ 2.000,00         | R\$ 2.000,00          | 15               | R\$ 11,11                |
| 4            | Poltronas                     | 2          | R\$ 600,00           | R\$ 1.200,00          | 15               | R\$ 6,67                 |
| 5            | Balcão de atendimento         | 1          | R\$ 2.500,00         | R\$ 2.500,00          | 15               | R\$ 13,89                |
| 6            | Cafeteira                     | 1          | R\$ 800,00           | R\$ 800,00            | 10               | R\$ 6,67                 |
| 7            | Utensílios                    | 1          | R\$ 1.500,00         | R\$ 1.500,00          | 15               | R\$ 8,33                 |
| 8            | Micro-ondas                   | 1          | R\$ 700,00           | R\$ 700,00            | 15               | R\$ 3,89                 |
| 9            | Balcão expositor              | 1          | R\$ 3.000,00         | R\$ 3.000,00          | 15               | R\$ 16,67                |
| 10           | Iluminação (padaria)          | 1          | R\$ 2.000,00         | R\$ 2.000,00          | 10               | R\$ 16,67                |
| 11           | Balança digital               | 2          | R\$ 600,00           | R\$ 1.200,00          | 15               | R\$ 6,67                 |
| 12           | Adega                         | 1          | R\$ 3.000,00         | R\$ 3.000,00          | 15               | R\$ 16,67                |
| 13           | Camara fria (4 portas)        | 1          | R\$ 25.000,00        | R\$ 25.000,00         | 15               | R\$ 138,89               |
| 14           | Serra fita para carne         | 1          | R\$ 3.000,00         | R\$ 3.000,00          | 15               | R\$ 16,67                |
| 15           | Expositor                     | 1          | R\$ 15.000,00        | R\$ 15.000,00         | 15               | R\$ 83,33                |
| 16           | Mesa açougue                  | 1          | R\$ 2.000,00         | R\$ 2.000,00          | 15               | R\$ 11,11                |
| 17           | Balcão refrigerado            | 1          | R\$ 7.000,00         | R\$ 7.000,00          | 15               | R\$ 38,89                |
| 18           | Balcão hortifruti             | 2          | R\$ 3.000,00         | R\$ 6.000,00          | 15               | R\$ 33,33                |
| 19           | Gôndolas centrais             | 6          | R\$ 2.000,00         | R\$ 12.000,00         | 15               | R\$ 66,67                |
| 20           | Gôndolas de parede            | 5          | R\$ 1.300,00         | R\$ 6.500,00          | 15               | R\$ 36,11                |
| 21           | Freezer laticínios (4 portas) | 1          | R\$ 15.000,00        | R\$ 15.000,00         | 15               | R\$ 83,33                |
| 22           | Freezer vertical (5 portas)   | 1          | R\$ 20.000,00        | R\$ 20.000,00         | 15               | R\$ 111,11               |
| 23           | Freezer horizontal            | 2          | R\$ 14.000,00        | R\$ 28.000,00         | 15               | R\$ 155,56               |
| 24           | Cervejeiro (2 portas)         | 1          | R\$ 20.000,00        | R\$ 20.000,00         | 15               | R\$ 111,11               |
| 25           | Check-out                     | 2          | R\$ 4.000,00         | R\$ 8.000,00          | 15               | R\$ 44,44                |
| 26           | Computadores para caixa       | 2          | R\$ 2.500,00         | R\$ 5.000,00          | 15               | R\$ 27,78                |
| 27           | Leitor de código de barras    | 2          | R\$ 600,00           | R\$ 1.200,00          | 10               | R\$ 10,00                |
| 28           | Carrinhos de supermercado     | 12         | R\$ 800,00           | R\$ 9.600,00          | 15               | R\$ 53,33                |
| 29           | Cestas de compras             | 30         | R\$ 45,00            | R\$ 1.350,00          | 15               | R\$ 7,50                 |
| 30           | Sistema de iluminação         | 1          | R\$ 4.000,00         | R\$ 4.000,00          | 15               | R\$ 22,22                |
| <b>TOTAL</b> |                               |            |                      | <b>R\$ 212.850,00</b> |                  | <b>R\$ 1.193,61</b>      |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Assim, os recursos destinados à aquisição do mobiliário demonstram a preocupação da empresa em oferecer um espaço agradável e bem estruturado, favorecendo a permanência dos clientes e a qualidade do atendimento prestado.

### 24.5 ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS

A gestão de estoques consiste no controle e na administração dos produtos armazenados, tendo como principal objetivo equilibrar os níveis de estoque de acordo com a demanda dos clientes. Busca-se, dessa forma, minimizar custos operacionais sem comprometer a disponibilidade dos produtos e a qualidade do atendimento, garantindo a satisfação dos consumidores (GONÇALVES, 2010). É um elemento essencial para o bom funcionamento de um mercado, pois está diretamente relacionada à disponibilidade de produtos e à satisfação dos clientes. Seu principal objetivo é garantir que os itens estejam disponíveis no momento certo, na quantidade adequada, evitando tanto a falta quanto o excesso de mercadorias.

No contexto de um mercado localizado em condomínio, a gestão de estoques torna-se ainda mais estratégica, visto que os consumidores buscam praticidade e agilidade nas compras. Dessa forma, é fundamental manter um controle

eficiente dos produtos de maior giro, como alimentos básicos, bebidas e itens de consumo diário, assegurando sua reposição constante.

Além disso, é necessário adotar métodos de controle que auxiliem na organização dos produtos, como o sistema PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), especialmente para itens perecíveis. Esse método contribui para a redução de perdas e desperdícios, garantindo que os produtos mais antigos sejam comercializados primeiro.

Outro aspecto importante é o acompanhamento dos níveis de estoque por meio de registros e sistemas de controle, permitindo ao gestor identificar a necessidade de reposição e evitar rupturas. A utilização de fornecedores confiáveis e prazos de entrega adequados também influencia diretamente na eficiência da gestão

Portanto, uma boa administração de estoques contribui para a redução de custos, melhoria no atendimento ao cliente e aumento da competitividade do empreendimento, sendo um fator determinante para o sucesso do mercado.

## 24.6 MANUTENÇÃO

A manutenção pode ser compreendida como o conjunto de atividades destinadas a garantir o funcionamento adequado e contínuo de equipamentos e instalações, contribuindo para a eficiência operacional das empresas. De acordo com Slack (2009), existem três principais tipos de manutenção adotados nas organizações:

**a) Manutenção preditiva:** baseia-se no monitoramento das condições reais dos equipamentos, por meio da análise de dados e indicadores de desempenho, permitindo prever possíveis falhas e estimar a vida útil dos componentes;

**b) Manutenção preventiva:** consiste em intervenções planejadas e periódicas, realizadas antes da ocorrência de falhas, incluindo inspeções, ajustes e substituições, com o objetivo de evitar problemas futuros;

**c) Manutenção corretiva:** ocorre após a identificação de falhas ou defeitos, sendo caracterizada pela realização de reparos ou substituição de peças danificadas para restabelecer o funcionamento do equipamento.

Dessa forma, as manutenções corretivas serão realizadas sempre que houver falhas nos equipamentos. No entanto, a empresa priorizará investimentos em manutenções preventivas e preditivas, buscando minimizar ocorrências inesperadas e evitar paradas não programadas, garantindo maior eficiência e continuidade das operações.

Para assegurar a continuidade das atividades e a qualidade dos serviços prestados, foram considerados os gastos com manutenção preventiva e demais serviços essenciais ao funcionamento do empreendimento. A próxima tabela apresenta a periodicidade e os custos estimados desses serviços.

Tabela 4 – Custos estimados com manutenção preventiva e serviços essenciais

| SERVIÇO                                | PERÍODO              | CUSTO (R\$) |
|----------------------------------------|----------------------|-------------|
| Dedetização                            | A cada 3 meses       | R\$ 300,00  |
| Recarga de extintores                  | A cada 1 ano         | R\$ 300,00  |
| Manutenção de equipamentos             | A cada 1 vez por mês | R\$ 300,00  |
| Mensalidade de internet e computadores | A cada 1 vez por mês | R\$ 450,00  |

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Além disso, destaca-se que a adoção de um plano de manutenção bem estruturado contribui diretamente para a redução de custos a longo prazo, uma vez que evita gastos excessivos com reparos emergenciais e substituição de equipamentos. Dessa forma, a empresa garante maior confiabilidade em suas operações, proporcionando um ambiente mais seguro, organizado e eficiente, tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

## 24.7 PROCESSOS E INFORMAÇÕES

Os processos organizacionais devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, especialmente no que se refere aos resultados financeiros almejados e aos mercados que se deseja atender, além de serem ajustados às condições do ambiente em que a organização está inserida (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Descrição dos processos internos do Supermercado DiBento.

Quadro 5 – Estrutura de funcionamento e setores do empreendimento

| ETAPA | PROCESSO                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | O horário de funcionamento do mercado será de segunda a sábado, das 08h00 às 12h00 e das 13h45 às 20h00. Aos domingos, o atendimento ocorrerá das 08h00 às 12h00, visando atender principalmente demandas emergenciais dos moradores do condomínio. |
| 2     | O estabelecimento contará com dois caixas em funcionamento, com o objetivo de agilizar o atendimento, reduzir filas e proporcionar maior comodidade aos clientes.                                                                                   |
| 3     | O setor de padaria será estruturado com um espaço amplo e confortável, permitindo que os clientes possam consumir seus produtos no local, especialmente durante o café da manhã, promovendo convivência e bem-estar.                                |
| 4     | O açougue oferecerá cortes de carnes selecionados e de alta qualidade, garantindo variedade e excelência no atendimento às necessidades dos clientes.                                                                                               |
| 5     | Os funcionários serão responsáveis pela organização dos setores, reposição de mercadorias, atendimento ao cliente e manutenção da limpeza do ambiente, assegurando o bom funcionamento do mercado.                                                  |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Entretanto, torna-se necessário prever e se preparar para possíveis exceções e contratemplos que possam ocorrer durante os procedimentos normais descritos no quadro anterior.

Considerando que, eventualmente, algum funcionário possa faltar, a proprietária assumirá temporariamente suas funções, seja no atendimento aos caixas ou na padaria priorizando sempre a continuidade do atendimento ao cliente. Atividades administrativas poderão ser realizadas posteriormente, se necessário. Caso

essa situação se torne recorrente e comprometa a qualidade do serviço prestado, será providenciado o aumento do quadro de colaboradores.

No que se refere aos equipamentos, caso algum apresente falhas, como caixas, equipamentos da padaria ou do açougue, será realizada manutenção imediata. Enquanto isso, o atendimento será reorganizado de forma a minimizar impactos, podendo haver redistribuição das funções entre os colaboradores.

Além disso, podem ocorrer atrasos na entrega de fornecedores por motivos externos. Nesses casos, caso haja demanda por produtos em falta, a empresa buscará na matriz e vice e versa, com o objetivo de garantir a satisfação dos clientes e a continuidade do atendimento.

## **25 ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS**

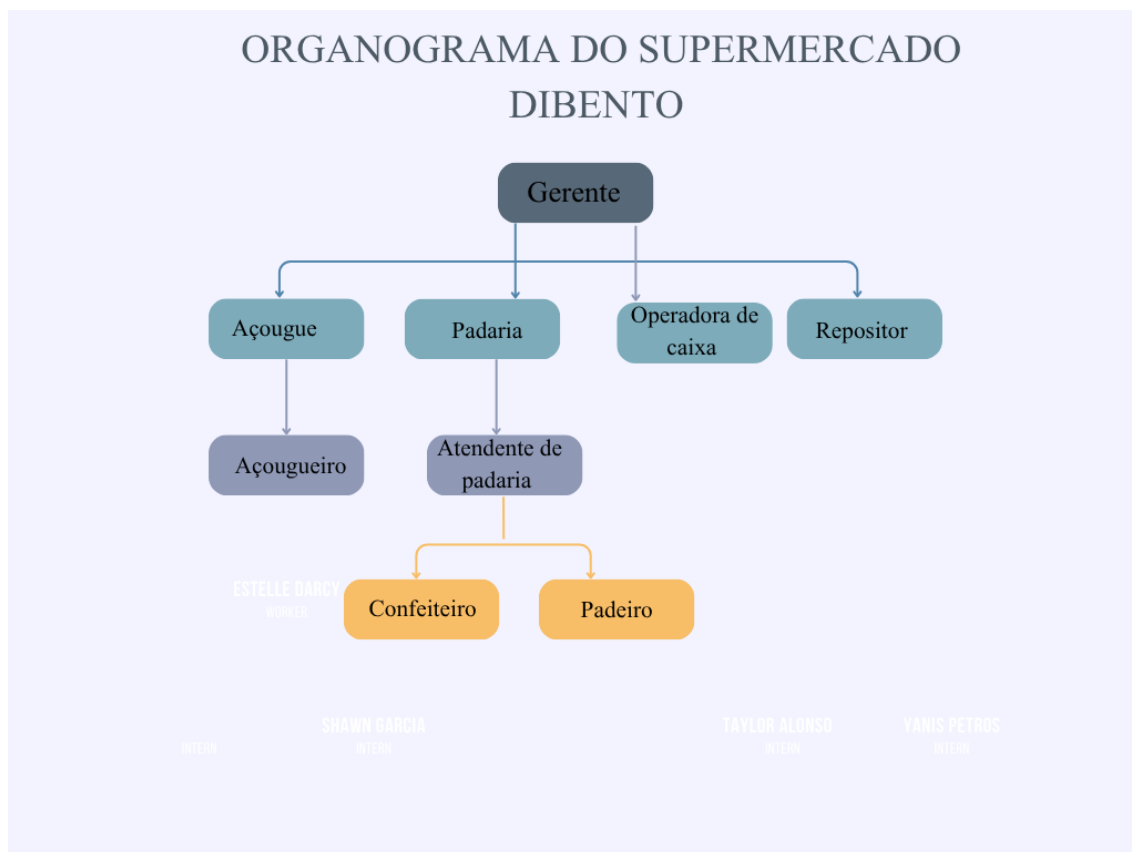
Segundo Idalberto Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um dos principais fatores para o sucesso organizacional, pois são os colaboradores que contribuem diretamente para o desenvolvimento e crescimento das empresas. Nesse contexto, a organização e os recursos humanos possuem grande importância, uma vez que promovem a divisão adequada das funções, a melhoria da comunicação interna e a eficiência dos processos administrativos e operacionais. Além disso, uma boa gestão de recursos humanos auxilia na motivação, capacitação e valorização dos colaboradores, refletindo positivamente na produtividade e na qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

### **25.1 ORGANOGRAMA**

O organograma é uma ferramenta administrativa utilizada para representar a estrutura organizacional de uma empresa, demonstrando a hierarquia, os setores e a divisão das funções desempenhadas pelos colaboradores. De acordo com Idalberto Chiavenato (2014), o organograma facilita a visualização das relações de autoridade e responsabilidade dentro da organização, contribuindo para uma comunicação mais eficiente e para a melhor coordenação das atividades empresariais. No Supermercado DiBento, o organograma auxilia na definição das funções dos sócios-administradores e dos demais colaboradores, promovendo maior organização e eficiência nos processos internos da empresa.

Com o objetivo de definir as funções e responsabilidades de cada colaborador, foi elaborado o organograma da empresa. Essa ferramenta permite visualizar a estrutura hierárquica do empreendimento e a relação entre os diferentes cargos, favorecendo a organização e o gerenciamento das atividades. A Figura 47 apresenta o organograma proposto para o supermercado.

Figura 47 - Estrutura organizacional do empreendimento



Elaborada pela autora (2026).

Portanto, o organograma apresentado demonstra a distribuição das funções e das relações de subordinação dentro da empresa, favorecendo a organização dos processos e a qualidade da gestão do empreendimento.

## 25.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

A descrição dos cargos no Supermercado DiBento é fundamental para definir as funções, responsabilidades e atribuições de cada colaborador dentro da empresa. Inicialmente, a estrutura de funcionários contará com uma gerente, responsável pela administração geral do supermercado, organização das equipes e tomada de decisões operacionais. O setor de atendimento possuirá uma operadora de caixa, encarregada do atendimento aos clientes e registro das compras, além de uma atendente de padaria, responsável pelo atendimento no setor e organização dos produtos.

Na área de produção, a empresa contará com um a dois padeiros/confeiteiros, responsáveis pela fabricação de pães,ucas, bolos e demais produtos da padaria e confeitaria. O setor de açougue terá um açougueiro, encarregado do

corte, preparo e atendimento relacionado às carnes. Além disso, o supermercado possuirá um repositor, responsável pela organização, reposição e controle das mercadorias nas prateleiras, contribuindo para a organização e abastecimento adequado dos produtos disponíveis aos clientes.

### 25.3 TREINAMENTO

O treinamento e desenvolvimento dos colaboradores são essenciais para garantir a qualidade dos serviços prestados e o bom funcionamento. Dessa forma, a empresa busca capacitar seus funcionários por meio de orientações e treinamentos relacionados ao atendimento ao cliente, organização do ambiente de trabalho, higiene, manipulação de alimentos e utilização correta dos equipamentos. Além disso, os treinamentos contribuem para o aprimoramento das habilidades profissionais, aumentando a produtividade, a eficiência e a motivação da equipe. O desenvolvimento contínuo dos colaboradores também auxilia na padronização dos serviços e na melhoria da experiência oferecida aos clientes do supermercado.

### 25.4 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento dos colaboradores no Supermercado DiBento tem como objetivo promover o crescimento profissional e pessoal da equipe, contribuindo para a melhoria contínua das atividades realizadas dentro da empresa. Por meio do incentivo à aprendizagem, aperfeiçoamento das competências e valorização dos funcionários, a empresa busca formar profissionais mais preparados, motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Além disso, o desenvolvimento da equipe favorece a qualidade no atendimento, a eficiência dos processos internos e o fortalecimento do ambiente de trabalho, refletindo positivamente nos resultados do supermercado.

## **26 PROJEÇÕES FINANCEIRAS**

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2015), a administração financeira envolve o planejamento, a captação e a aplicação de recursos com o objetivo de gerar valor para a organização e assegurar sua sustentabilidade econômica. Nessa mesma perspectiva, Assaf Neto (2021) destaca que as decisões financeiras devem estar voltadas à maximização da riqueza dos proprietários, por meio da utilização eficiente dos recursos disponíveis e da análise criteriosa dos riscos envolvidos. Dessa forma, neste capítulo busca-se estabelecer os objetivos financeiros do empreendimento, bem como avaliar sua viabilidade econômica e financeira, fornecendo subsídios para a tomada de decisão quanto à implementação do negócio proposto.

### **26.1 PLANO DE INVESTIMENTOS**

Os investimentos iniciais de um empreendimento compreendem os recursos necessários para sua implantação, incluindo despesas de instalação, investimento fixo, estoques, custos e despesas e capital de giro indispensável para o início das atividades. Conforme destacam Ross, Westerfield e Jordan (2015), as decisões de investimento devem considerar a relação entre risco e retorno, buscando a alocação eficiente dos recursos disponíveis. Nesse mesmo contexto, Assaf Neto (2021) ressalta que a análise dos investimentos é fundamental para garantir a viabilidade econômica e financeira do negócio. Dessa forma, apresenta-se a seguir, o plano de investimentos do empreendimento proposto.

Tabela 5 – Investimento Inicial do Supermercado Di Bento

### INVESTIMENTO INICIAL

| ITEM  | DESCRIÇÃO                 | VALOR (R\$)    |
|-------|---------------------------|----------------|
| 1     | Despesas de Instalação    | R\$ 7.128,11   |
| 2     | Investimento Fixo         | R\$ 212.850,00 |
| 3     | Capital de Giro           | R\$ 235.914,61 |
| (3.1) | Estoques                  | R\$ 173.496,00 |
| (3.2) | Custos e Despesas         | R\$ 61.418,61  |
| (3.3) | Disponibilidade Monetária | R\$ 1.000,00   |
| TOTAL |                           | R\$ 455.892,72 |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Portanto, conclui-se que o investimento inicial do empreendimento corresponde a R\$ 455.892,72, valor que engloba todos os recursos necessários para sua implantação e funcionamento. Esse montante é justificado principalmente pelos investimentos em estrutura física, adequações do espaço, instalações, equipamentos, mobiliário, sistemas operacionais e demais itens indispensáveis para o início das atividades. Dessa forma, o aporte financeiro previsto proporciona as condições necessárias para que o Supermercado DiBento opere de maneira eficiente e atenda às demandas do público-alvo.

#### 26.1.1 Despesas de instalação

As despesas de instalação compreendem os investimentos necessários para adequar a estrutura física e operacional do empreendimento antes do início de suas atividades. Esses gastos envolvem adequações no espaço, instalações, equipamentos e demais recursos indispensáveis para o funcionamento da empresa. A tabela 6 apresenta a estimativa das despesas de instalação previstas para o negócio proposto.

Tabela 6 – Detalhamento das despesas de instalação

| DESPESAS DE INSTALAÇÃO |                                                 |              |
|------------------------|-------------------------------------------------|--------------|
| ITEM                   | DESCRIÇÃO                                       | VALOR (R\$)  |
| 1                      | PPCI alvará – bombeiros                         | R\$ 5.000,00 |
| 2                      | Registro junta comercial                        | R\$ 180,27   |
| 3                      | Propaganda e divulgação Rádio                   | R\$ 500,00   |
| 4                      | Certificado digital para Nota Fiscal Eletrônica | R\$ 260,00   |
| 5                      | Abertura Registro Municipal                     | R\$ 127,26   |
| 6                      | Licença para Localização                        | R\$ 848,46   |
| 7                      | Alvará de Vigilância Sanitária                  | R\$ 212,12   |
| TOTAL                  |                                                 | R\$ 7.128,11 |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Dessa forma, verifica-se que o investimento total em despesas de instalação corresponde a R\$ 7.128,11, valor considerado necessário para garantir a implantação e o funcionamento inicial do empreendimento.

## 26.2 PREVISÕES DE VENDAS

A previsão de vendas constitui uma etapa fundamental do planejamento financeiro, pois permite estimar a receita futura do empreendimento com base em informações de mercado e no comportamento dos consumidores. De acordo com Chiavenato (2021), a previsão de vendas consiste na estimativa da demanda por produtos ou serviços em determinado período, servindo como base para o planejamento operacional e financeiro da empresa. Dessa forma, a projeção das vendas auxilia na avaliação da viabilidade do negócio e na definição de estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo os resultados obtidos por meio da pesquisa quantitativa realizada com o público-alvo, verificou-se que a faixa de consumo mensal mais representativa em supermercados está entre R\$ 151,00 e R\$ 200,00. Para fins de projeção financeira, foi adotado o valor médio de R\$ 180,00 por família. Considerando que o condomínio em estudo possui capacidade para aproximadamente 180 famílias,

distribuídas em unidades habitacionais com, no mínimo, dois dormitórios e uma média estimada de quatro moradores por residência, utilizou-se esse parâmetro para estimar o potencial de consumo dos futuros clientes do empreendimento.

Com base nessas informações, foi elaborada a projeção de vendas mensal que se encontra na apêndice E. Foi distribuída entre os principais grupos de produtos comercializados pelo mercado, tais como alimentos básicos, produtos de higiene, limpeza, bebidas, padaria, açougue e congelados. A projeção também considera o crescimento gradual das vendas ao longo do primeiro ano de operação, refletindo o processo de consolidação do empreendimento junto aos consumidores e o aumento da participação no mercado local. Os valores projetados para cada categoria de produto encontram-se detalhados na apêndice E.

### **26.3 PROJEÇÕES ECONÔMICAS**

A análise de projeções econômicas e financeiras constitui uma importante ferramenta para a avaliação da viabilidade de um empreendimento, uma vez que permite estimar resultados futuros e identificar possíveis riscos associados ao negócio. Conforme destaca Assaf Neto (2021), a elaboração de cenários auxilia na tomada de decisões ao possibilitar a análise dos impactos de diferentes condições econômicas e mercadológicas sobre os resultados da empresa.

Com base nas projeções elaboradas para os três cenários analisados (realista, otimista e pessimista), apresentam-se os resultados estimados para receitas, custos, despesas e lucro líquido do empreendimento. A análise permite visualizar o comportamento financeiro da empresa diante de diferentes condições de mercado, contribuindo para a avaliação de sua sustentabilidade econômica e capacidade de geração de resultados.

Tabela 7 – Projeções Econômicas e Financeiras nos Cenários Pessimista, Realista e Otimista

#### DRE – CENÁRIOS FINANCEIROS (5 ANOS)

| Descrição                              | PROVÁVEL         | AV %   | OTIMISTA         | AV %   | PESSIMISTA       | AV %    |
|----------------------------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|---------|
| <b>Total</b>                           | R\$ 6.102.573,76 | 100%   | R\$ 7.933.345,89 | 100%   | R\$ 4.271.801,63 | 100%    |
| <b>Receita operacional bruta</b>       | R\$ 6.102.573,76 | 100%   | R\$ 7.933.345,89 | 100%   | R\$ 4.271.801,63 | 100%    |
| (-) Impostos DV                        | R\$ 829.950,03   | 13,60% | R\$ 1.078.935,04 | 13,60% | R\$ 580.965,02   | 13,60%  |
| <b>Receita operacional líquida</b>     | R\$ 5.272.623,73 | 86,40% | R\$ 6.854.410,85 | 86,40% | R\$ 3.690.836,61 | 86,40%  |
| (-) Custos dos produtos vendidos       | R\$ 3.052.844,28 | 50,03% | R\$ 3.968.697,56 | 50,03% | R\$ 2.136.991,00 | 50,03%  |
| <b>Margem de contribuição</b>          | R\$ 2.219.779,45 | 36,37% | R\$ 2.885.713,28 | 36,37% | R\$ 1.553.845,61 | 36,37%  |
| (-) Despesa variável                   | R\$ 737.023,32   | 12,08% | R\$ 737.023,32   | 9,29%  | R\$ 737.023,32   | 17,25%  |
| <b>Margem de contribuição after DV</b> | R\$ 1.482.756,13 | 24,30% | R\$ 2.148.689,96 | 24,30% | R\$ 816.822,29   | 19,12%  |
| (-) Despesas fixas                     | R\$ 727.423,32   | 11,92% | R\$ 727.423,32   | 9,17%  | R\$ 727.423,32   | 17,03%  |
| <b>EBITDA</b>                          | R\$ 755.332,81   | 12,38% | R\$ 1.421.266,64 | 17,91% | R\$ 89.398,97    | 2,09%   |
| (-) Depreciação                        | R\$ 14.323,32    | 0,23%  | R\$ 14.323,32    | 0,18%  | R\$ 14.323,32    | 0,34%   |
| <b>EBIT</b>                            | R\$ 741.009,49   | 12,15% | R\$ 1.406.943,32 | 17,73% | R\$ 75.075,65    | 1,76%   |
| (-) Impostos IRPJ e CSLL               | R\$ 243.722,55   | 3,99%  | R\$ 316.839,32   | 3,99%  | R\$ 170.605,79   | 3,99%   |
| <b>Lucro líquido</b>                   | R\$ 497.286,94   | 8,16%  | R\$ 1.090.104,00 | 13,74% | -R\$ 95.530,14   | -2,24%  |
| (-) Pró-Labore                         | R\$ 133.448,05   | 2,19%  | R\$ 173.482,47   | 2,19%  | R\$ 93.413,64    | 2,19%   |
| Retorno sobre investimento             | R\$ 363.838,89   | 5,97%  | R\$ 916.621,33   | 11,55% | -R\$ 188.943,78  | -4,43%  |
| (-) Investimento                       | R\$ 455.892,72   | 7,48%  | R\$ 455.892,72   | 5,75%  | R\$ 455.892,72   | 10,68%  |
| <b>Fluxo de caixa</b>                  | -R\$ 92.053,83   | -1,51% | R\$ 460.728,81   | 5,80%  | -R\$ 644.836,50  | -15,11% |

Fonte: Elaborada pela a autora (2026)

Observa-se que, mesmo diante das variações consideradas nos cenários projetados, a empresa apresenta resultados positivos, demonstrando potencial de viabilidade econômica e financeira. No cenário otimista, verifica-se um aumento significativo na lucratividade em função do crescimento das receitas, enquanto o cenário pessimista evidencia a capacidade do empreendimento de manter sua operação mesmo diante de condições menos favoráveis. Dessa forma, as projeções indicam que o negócio possui condições de alcançar seus objetivos financeiros e gerar retorno satisfatório ao longo do período analisado.

Os resultados demonstram que a margem de lucro projetada varia entre 9,82% e 26,61%, dependendo do cenário considerado, reforçando a capacidade do empreendimento de gerar resultados positivos e manter sua competitividade no mercado.

## 26.4 PROJEÇÕES DE CUSTOS E DESPESAS

As projeções de custos e despesas representam uma etapa fundamental do planejamento financeiro, pois permitem estimar os recursos necessários para a manutenção das atividades operacionais da empresa. De acordo com Assaf Neto (2021), a análise dos custos auxilia na gestão financeira ao possibilitar o

acompanhamento dos gastos e sua influência sobre a lucratividade do negócio. Dessa forma, a projeção dos custos contribui para a avaliação da viabilidade econômica e para a definição de estratégias que assegurem a sustentabilidade do empreendimento.

A Tabela 8 apresenta a projeção dos custos e despesas do empreendimento para os 12 meses de operação. Os valores foram estimados com base no volume projetado de vendas e na necessidade de reposição dos produtos comercializados, considerando a evolução gradual da demanda ao longo do período analisado.

Observa-se que os custos projetados acompanham o crescimento das vendas ao longo dos meses, refletindo a necessidade de ampliação dos estoques para atender à demanda prevista. Os produtos de maior representatividade, como arroz, feijão, açúcar, óleo de soja e demais itens de consumo básico, concentram parcela significativa dos custos operacionais do empreendimento. A projeção demonstra que, apesar do aumento gradual dos gastos ao longo do período, a empresa mantém equilíbrio financeiro, evidenciando capacidade de sustentar suas operações e gerar resultados positivos. Dessa forma, o controle dos custos torna-se essencial para garantir a rentabilidade e a competitividade do negócio no mercado.

## **26.5 CUSTOS E DESPESAS FIXAS**

Os custos e despesas fixas são gastos que o Supermercado Di Bento terá mensalmente para manter suas atividades, não variando diretamente com o volume de vendas. O controle e a projeção correta desses valores são essenciais para garantir a saúde financeira do negócio e determinar o seu ponto de equilíbrio.

Para este plano de negócios, foram mapeados todos os custos operacionais, administrativos e com pessoal necessários para o funcionamento do empreendimento. A Tabela 8 apresenta o detalhamento dessas despesas fixas mensais e o total anual estimado.

Tabela 8 - Custos e despesas fixas mensais do Supermercado Di Bento

| DESPESAS MENSAIS |                                 |               |
|------------------|---------------------------------|---------------|
| ITEM             | DESCRIÇÃO                       | VALOR (R\$)   |
| 1                | Água                            | R\$ 450,00    |
| 2                | Energia elétrica                | R\$ 8.000,00  |
| 3                | Internet                        | R\$ 300,00    |
| 4                | Fatura celular                  | R\$ 200,00    |
| 5                | Material de higiene e limpeza   | R\$ 500,00    |
| 6                | Material de expediente          | R\$ 300,00    |
| 7                | Pró-Labore com encargos sociais | R\$ 5.000,00  |
| 8                | Depreciação                     | R\$ 1.193,61  |
| 9                | Serviços contábeis              | R\$ 2.500,00  |
| 10               | Aluguel                         | R\$ 10.000,00 |
| 11               | Despesas Bancárias e juros      | R\$ 600,00    |
| 12               | Folha de pagamento com encargos | R\$ 32.375,00 |
| TOTAL            |                                 | R\$ 61.418,61 |

Fonte: Elaborada pela autora, 2026.

Dessa forma, o custo fixo mensal do empreendimento, conforme Tabela 11, é de R\$ 61.418,61, resultando em R\$ 737.023,32 anuais.

## 26.6 CUSTOS E DESPESAS VÁRIAVEIS

Os custos e despesas variáveis correspondem aos gastos que se alteram conforme o nível de atividade da empresa, apresentando relação direta com o volume de vendas ou de produção. De acordo com Martins (2018), esses custos aumentam à medida que a empresa comercializa mais produtos e diminuem quando as vendas são reduzidas. Dessa forma, diferenciam-se dos custos fixos, que permanecem relativamente constantes independentemente do volume de operações.

No empreendimento em estudo, os custos variáveis estão associados principalmente à aquisição de mercadorias para revenda, uma vez que o aumento da demanda exige maior reposição de estoques. Já as despesas variáveis compreendem gastos diretamente relacionados ao faturamento e às operações comerciais. O acompanhamento desses valores é fundamental para a gestão financeira, pois permite avaliar a margem de contribuição dos produtos e auxiliar na tomada de decisões voltadas à maximização dos resultados.

Portanto, a análise dos custos e despesas variáveis contribui para o planejamento financeiro do negócio, possibilitando maior controle dos gastos operacionais e favorecendo a sustentabilidade econômica da empresa no longo prazo.

## 27 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

Para a realização da avaliação econômica do empreendimento, torna-se necessária a apresentação do balanço patrimonial, que consiste na demonstração contábil que evidencia, de forma resumida, a posição financeira da empresa em determinado período. Sua estrutura divide-se em Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido, sendo o Ativo e o Passivo classificados em Circulante e Não Circulante (ASSAF, 2012; GITMAN, 2010). Nesse sentido, a Tabela 12 apresenta o balanço patrimonial projetado para o Supermercado Di Bento.

Tabela 9 - Balanço patrimonial projetado do Supermercado Di Bento

| BALANÇO PATRIMONIAL            |                   |                                    |                   |
|--------------------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|
| Em R\$                         |                   |                                    |                   |
| ATIVO                          | VALOR (R\$)       | PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO       | VALOR (R\$)       |
| <b>ATIVO CIRCULANTE</b>        | <b>236.914,61</b> | <b>PASSIVO CIRCULANTE</b>          | <b>61.418,61</b>  |
| Disponibilidades               | 1.000,00          | Fornecedores                       | 32.000,00         |
| Estoques                       | 173.496,00        | Obrigações trabalhistas            | 24.418,61         |
| Despesas pagas antecipadamente | 62.418,61         | Obrigações tributárias             | 5.000,00          |
| <b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>    | <b>212.850,00</b> | <b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>      | <b>-</b>          |
| Imobilizado                    | 212.850,00        | Empréstimos e financiamentos       | -                 |
| (-) Depreciação acumulada      | -                 | Outras obrigações a longo prazo    | -                 |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b>          | <b>449.764,61</b> | <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>          | <b>388.346,00</b> |
|                                |                   | Capital social                     | 388.346,00        |
|                                |                   | Lucros (Prejuízos) acumulados      | -                 |
| <b>TOTAL GERAL DO ATIVO</b>    | <b>449.764,61</b> | <b>TOTAL GERAL DO PASSIVO E PL</b> | <b>449.764,61</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Fonte: Elaborada pela autora, 2026.

A partir do balanço patrimonial apresentado na Tabela 12, observa-se que o Ativo Circulante inicial é de R\$ 235.914,61, composto por Caixa e Equivalentes

de Caixa no valor de R\$ 62.418,61 e Estoques de R\$ 173.496,00. O Ativo Não Circulante inicial totaliza R\$ 219.978,11, correspondente às Despesas de Instalação de R\$ 7.128,11 e ao Imobilizado de R\$ 212.850,00, que contempla máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, computadores e periféricos.

O Patrimônio Líquido inicial apresenta-se integralmente pelo Capital Social de R\$ 455.892,72, que será investido no empreendimento com recursos próprios. Dessa forma, evidencia-se que não haverá capital de terceiros no início das atividades, garantindo maior segurança financeira ao Supermercado Di Bento.

## 29 FLUXO DE CAIXA

O objetivo principal do fluxo de caixa é a apuração do saldo disponível para determinar a viabilidade da implementação do Supermercado Di Bento. O Fluxo de caixa elaborado para o negócio proposto foi construído e planejado para cinco anos.

Tabela 10 – Vendas anuais para cinco anos do Supermercado Di Bento

| VENDAS ANUAIS |               |               |               |               |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 5%            | 7%            | 9%            | 11%           | 13%           |
| ANO 1         | ANO 2         | ANO 3         | ANO 4         | ANO 5         |
| R\$ 6.407.702 | R\$ 6.856.242 | R\$ 7.473.303 | R\$ 8.295.367 | R\$ 9.373.764 |

Fonte: Elaborada pela autora, 2026.

No primeiro ano de operação, a projeção anual indica que as entradas de caixa serão no total de R\$ 6.407.702,00, conforme demonstrado na Tabela 13. A projeção de fluxos de caixa para os próximos cinco anos considerou uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) escalonada para cada período, sendo 5%, 7%, 9%, 11% e 13%, respectivamente, conforme Apêndice D. Essas taxas foram definidas com base em cenários de risco progressivo, considerando a consolidação da empresa no mercado e as potencialidades de crescimento apresentadas no decorrer do trabalho.

### 30 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) possibilita a apuração do resultado econômico da empresa em determinado período. Com base nas projeções realizadas para os 12 meses de operação, verificou-se uma receita operacional líquida de R\$ 6.102.573,76. O Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) totalizou R\$ 5.272.262,43, resultando em um lucro bruto de R\$ 830.311,33.

As despesas operacionais somaram R\$ 727.423,32, contemplando despesas administrativas, comerciais e demais gastos necessários para o funcionamento da empresa. Após a dedução das despesas operacionais e financeiras, bem como da provisão para o Imposto de Renda e Contribuição Social, foi apurado um lucro líquido do exercício de R\$ 1.105.585,52 demonstrando a viabilidade econômica do empreendimento e sua capacidade de gerar resultados positivos ao longo do período analisado.

### 31 INDICES ECONÔMICOS

Na continuidade da análise, serão apresentados indicadores econômicos e financeiros para demonstrar a viabilidade do empreendimento.

#### 31.1 RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (ROE)

A Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE) é um indicador que mede o retorno obtido pela empresa sobre os recursos investidos pelos sócios, demonstrando a eficiência da organização na geração de lucro a partir do capital próprio. Conforme Assaf Neto (2020), esse índice é amplamente utilizado para avaliar o desempenho econômico-financeiro das empresas e a rentabilidade do capital próprio investido.

Tabela 11 - Rentabilidade do patrimônio líquido (ROE)

|                                                         |
|---------------------------------------------------------|
| <b>ROE=</b> (Lucro Líquido/Patrimônio líquido) X<br>100 |
| <b>ROE=</b> 70,80%                                      |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O resultado percentual de 70,80% é considerado bom pois representa retorno em que o lucro líquido é gerado em relação ao patrimônio líquido do negócio proposto.

### **31.2 RENTABILIDADE DE INVESTIMENTO TOTAL (ROA)**

Conforme Assaf Neto (2020), o ROA (Return on Assets) é um indicador que mede a rentabilidade gerada pelos ativos da empresa, demonstrando a eficiência da organização na utilização de seus recursos para a obtenção de lucro.

Tabela 12 – Retorno do investimento total (ROA)

|                                                 |
|-------------------------------------------------|
| <b>ROA=</b> (Lucro líquido / Ativo Total) X 100 |
| <b>ROA=</b> 49,05%                              |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Dessa forma, o índice apurado de 49,05% demonstra a capacidade da empresa de gerar retorno por meio da utilização eficiente de seus recursos.

### **31.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) E TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Segundo Gitman (2010), o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) são importantes indicadores utilizados na análise de investimentos, pois permitem avaliar a viabilidade econômica de um projeto. O VPL demonstra o valor gerado pelo investimento após considerar o valor do dinheiro no tempo, enquanto a TIR representa a taxa de retorno proporcionada pelo projeto.

Tabela 13 – Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)

TABELA – VPL E TIR

| Período/Mês | Entradas de Caixa (R\$) | Saídas de Caixa (R\$) | Fluxo de Caixa (R\$)  |
|-------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0           | -                       | -                     | -R\$ 455.892,72       |
| 1           | R\$ 171.588,72          | R\$ 102.615,16        | R\$ 68.973,56         |
| 2           | R\$ 305.543,04          | R\$ 334.840,41        | -R\$ 29.297,37        |
| 3           | R\$ 441.705,06          | R\$ 342.616,84        | R\$ 99.088,21         |
| 4           | R\$ 455.980,51          | R\$ 351.191,65        | R\$ 104.788,85        |
| 5           | R\$ 470.691,72          | R\$ 361.385,00        | R\$ 109.306,72        |
| 6           | R\$ 486.143,18          | R\$ 370.951,39        | R\$ 115.191,79        |
| 7           | R\$ 501.004,30          | R\$ 379.330,64        | R\$ 121.673,65        |
| 8           | R\$ 515.500,94          | R\$ 389.376,66        | R\$ 126.124,27        |
| 9           | R\$ 530.773,98          | R\$ 398.871,34        | R\$ 131.902,63        |
| 10          | R\$ 545.651,58          | R\$ 408.365,50        | R\$ 137.286,07        |
| 11          | R\$ 563.288,85          | R\$ 418.717,55        | R\$ 144.571,30        |
| 12          | R\$ 581.350,03          | R\$ 432.020,28        | R\$ 149.329,74        |
| <b>VPL</b>  |                         |                       | <b>R\$ 730.022,61</b> |
| <b>TIR</b>  |                         |                       | <b>16,13%</b>         |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme os resultados obtidos, o projeto apresentou um Valor Presente Líquido (VPL) de R\$ 730.022,61, indicando que o investimento gera riqueza para a empresa. Já a Taxa Interna de Retorno (TIR) foi de 16,13% ao mês, percentual superior à Taxa Mínima de Atratividade (TMA) adotada de 1% ao mês, demonstrando a atratividade econômica do empreendimento.

Dessa forma, os indicadores analisados evidenciam que o investimento é economicamente viável, uma vez que apresenta geração de valor positiva e uma taxa de retorno superior à mínima exigida, contribuindo para a tomada de decisão favorável à implantação do negócio.

### 31.4 PERÍODO DE RETORNO DE INVESTIMENTO (PAYBACK)

O método do payback é amplamente utilizado na análise de investimentos para avaliar o tempo necessário para que o capital inicial aplicado seja recuperado. Segundo Gitman (2010), esse indicador é uma das técnicas mais simples e intuitivas de orçamento de capital, pois mede o período em que os fluxos de caixa acumulados de um projeto igualam o investimento inicial, permitindo ao gestor uma visão rápida do risco de liquidez associado ao investimento.

Tabela 14 – Período de retorno do investimento (payback) do Supermercado Di Bento

|                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|
| <b>PAYBACK=</b> (Investimento Inicial / Fluxo de caixa por período) |
| <b>PAYBACK =</b> 0,3565                                             |
| <b>PAYBACK TOTAL=</b> 3,56 anos                                     |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conclui-se, portanto, que o ponto de equilíbrio do negócio será alcançado em 3,56 anos. Nesse período, o Valor Presente Líquido (VPL) torna-se nulo, indicando a completa recuperação do investimento inicial e o início da lucratividade.

### 31.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Conforme Martins (2018, p. 187), o ponto de equilíbrio, também denominado ponto de ruptura, indica o faturamento mínimo que a empresa deve alcançar para que não haja prejuízo nem lucro. Diante desse conceito, efetuou-se o cálculo correspondente ao negócio proposto.

Tabela 15– Ponto de equilíbrio

|                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PE= Ponto de Equilíbrio</b>                                                                    |
| <b>PE=</b> CDF (Custos e despesas fixas) / (1-Custos e despesas variáveis totais / Receita Total) |
| <b>PE=</b> R\$ 2.026.209,94                                                                       |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Com base nos cálculos apresentados, constatou-se que o ponto de equilíbrio do Supermercado Di Bento é de R\$ 2.026.209,94. Assim, o empreendimento necessita alcançar ao menos esse nível de receita anual para não operar em prejuízo, condição fundamental para atingir a recuperação do investimento no prazo de 3,56 anos indicado no *payback*.

### 32 MARGEM LÍQUIDA DE LUCROS

A margem de lucro líquido é um importante indicador financeiro que demonstra a capacidade da empresa de transformar suas receitas em lucro após a dedução de todos os custos, despesas, impostos e encargos. De acordo com Assaf Neto, esse índice permite avaliar a eficiência operacional e a rentabilidade do negócio, evidenciando o percentual de lucro obtido em relação às vendas realizadas.

Tabela 16 – Margem de Lucro Líquido

|                                                            |
|------------------------------------------------------------|
| <b>MLL=</b> (Lucro Líquido do Exercício / Vendas Líquidas) |
| <b>MLL=</b> 20,97%                                         |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme apresentado na Tabela 19, a empresa obteve uma margem de lucro líquido de 20,97%, indicando que, para cada R\$ 100,00 de receita gerada, aproximadamente R\$ 20,97 correspondem ao lucro líquido. Esse resultado demonstra uma boa capacidade de geração de lucro, evidenciando que o empreendimento possui condições favoráveis de rentabilidade e eficiência na gestão de seus custos e despesas, contribuindo para a viabilidade e sustentabilidade financeira do negócio ao longo do tempo.

### 33 PLANOS DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCOS

A análise de riscos e o plano de contingência são fundamentais para a gestão de um mercado em condomínio, pois permitem identificar possíveis ameaças ao funcionamento do negócio e estabelecer estratégias que garantam sua continuidade. Em empreendimentos de pequeno porte, como o estudado, essas ferramentas são ainda mais importantes devido à proximidade com os consumidores e à dependência direta da demanda local. Nesse contexto, foram identificados riscos operacionais, financeiros, de demanda, de segurança e tecnológicos, que podem impactar o desempenho do mercado de diferentes formas.

Quadro 6 – Riscos e estratégias de mitigação

| <b>RISCOS</b>                          | <b>ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO</b>                                                          |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falhas no controle de estoques         | Realizar controle periódico de entradas e saídas e manter estoque mínimo de segurança.   |
| Atrasos na reposição de mercadorias    | Trabalhar com mais de um fornecedor e planejar compras antecipadamente.                  |
| Variação nos preços de aquisição       | Monitorar o mercado e negociar condições comerciais com fornecedores.                    |
| Baixa margem de lucro                  | Revisar periodicamente preços, custos e despesas operacionais.                           |
| Oscilações na demanda dos consumidores | Acompanhar o comportamento de compra e adequar o mix de produtos conforme a necessidade. |
| Perdas de caixa e mercadorias          | Implantar controle diário de caixa e monitoramento por câmeras de segurança.             |

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Com base na análise realizada, observa-se que o empreendimento está sujeito a diferentes riscos operacionais, financeiros, mercadológicos e tecnológicos, comuns ao setor supermercadista. Entretanto, a adoção de estratégias preventivas e corretivas possibilita reduzir os impactos dessas ocorrências e contribuir para a continuidade das atividades. Dessa forma, o planejamento dos riscos e das ações de mitigação fortalece a gestão do Supermercado DiBento, proporcionando maior segurança operacional, financeira e estratégica para o desenvolvimento sustentável do negócio.

### **34 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Quanto às limitações do estudo, destaca-se que a pesquisa foi realizada considerando o contexto específico do município de Lajeado/RS, com base no perfil de consumidores de condomínios da região. Dessa forma, para a implantação do mesmo modelo de negócio em outras localidades, torna-se necessária a realização de uma nova pesquisa mercadológica, uma vez que hábitos de consumo, renda e demanda podem variar significativamente, podendo impactar a viabilidade do empreendimento.

Além disso, os dados coletados refletem as percepções e intenções de compra dos respondentes no momento da pesquisa, não sendo possível garantir que tais comportamentos se mantenham inalterados ao longo do tempo. Mudanças econômicas, sociais e mercadológicas podem influenciar as preferências dos consumidores e, conseqüentemente, os resultados projetados para o empreendimento. Assim, as análises apresentadas devem ser interpretadas considerando as condições observadas durante a realização deste estudo.

### **35 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este plano de negócios evidencia a relevância do embasamento teórico antes da implementação de um novo empreendimento, possibilitando maior assertividade no planejamento das etapas essenciais, contribuindo para resultados consistentes e subsidiando o processo decisório. Para fundamentar o estudo, foi desenvolvido um levantamento bibliográfico visando a apropriação de conhecimento científico acerca do tema. A partir desse referencial teórico, conduziu-se uma pesquisa quantitativa, que se mostrou fundamental para a coleta de dados indispensáveis à estruturação e execução do projeto. O objetivo principal desta pesquisa, analisar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira para a implantação do Supermercado Di Bento em condomínio no município de Lajeado/RS, foi alcançado integralmente por meio da elaboração da revisão de literatura, aplicação da pesquisa de campo e desenvolvimento do plano de negócios com as respectivas análises mercadológica, operacional e financeira. A pesquisa demonstrou a viabilidade do projeto do Supermercado Di Bento, comprovada pelos indicadores obtidos nas análises mercadológica, financeira e operacional. O empreendimento apresenta capacidade de gerar um

Valor Presente Líquido (VPL) de R\$ 730.022,61, o que confirma sua atratividade econômica. Constatou-se ainda que o prazo de retorno do investimento, representado pelo *payback*, ocorre em 3,56 anos, enquanto a Taxa Interna de Retorno (TIR) apurada foi de 16,13% no período analisado, superando a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) estabelecida para o negócio. Os índices econômicos verificados apresentam-se favoráveis frente ao capital inicial investido e à taxa de retorno exigida. Desse modo, é possível afirmar que os objetivos geral e específicos propostos foram atingidos com êxito. O plano de contingência elaborado tem como propósito conferir maior segurança ao negócio proposto, indicando possíveis medidas a serem implementadas diante de cenários distintos daqueles previstos nas projeções iniciais. Do ponto de vista acadêmico, este estudo apresentou grande relevância, pois possibilitou aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação. Por meio deste trabalho, evidenciou-se a importância do planejamento para constituir e gerir um empreendimento, no qual o gestor deve manter-se constantemente atualizado e capacitado, buscando aprimoramento contínuo para sustentar e desenvolver seu negócio.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- BIZZOTTO, Carlos. Marketing: conceitos e aplicações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BOSLAUGH, Susan (Ed.). Secondary Data Sources for Public Health: A Practical Guide. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor nas Empresas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CHIAVENATTO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COBRA, Marcos. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1992.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- COLEHO, Fábio Ulhoa. Manual de Direito Comercial: direito de empresa. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2.ed. Rio de Janeiro, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GRÖNROSS, Christian. *Marketing, Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOPS, Darci. *Gestão, Organizacional e Empresarial*. Caxias do Sul: Elsevier, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Foco na decisão. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, R. L. Tendências de consumo e conveniência urbana. São Paulo: Atlas, 2021.

OLIVEIRA, Luís Martins de. Planejamento tributário: teoria e prática. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Bussines Model Generetion: Inovação em Modelos de Negócio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Fundamentos de administração financeira. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez. Introdução à economia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

ONLINE:

ABRAS. Relatório Anual do Setor Supermercadista 2023. Associação Brasileira de Supermercados, 2023. Em: <https://www.abras.com.br/> acesso em: 13 de outubro de 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). Ranking ABRAS 2024. São Paulo: ABRAS, 2024. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/116521/ranking-abras-2024-conheca-as-maiores-empresas-do-varejo-alimentar> Acesso em: 8 de jun. 2026

BRASIL. Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br> Acesso em: 25 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, organização e funcionamento dos serviços correspondentes. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br> Acesso em: 25 mar. 2026.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 132, de 20 de dezembro de 2023. Altera o Sistema Tributário Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm) Acesso em: 27 maio 2026.

BRASIL. Lei Complementar nº 214, de 2025. Regulamenta a aplicação da CBS e do IBS no sistema tributário nacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp214.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm) Acesso 8 de jun. 2026

BRASIL. Ministério da Fazenda. Reforma Tributária. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda> Acesso em: 10 em abril de 2026.

BRASIL. Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003. Dispõe sobre o ISS. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp116.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp116.htm) Acesso 8 de jun. 2026

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 132, de 20 de dezembro de 2023. Dispõe sobre a reforma da tributação sobre o consumo. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: <https://bd.camara.leg.br/bd/items/9bd88e5b-b6c1-4c1e-aab2-334b3c9f3887> Acesso 10 de jun. 2026

BRASIL. Lei Complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996. Dispõe sobre o ICMS. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp87.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp87.htm) Acesso 12 jun. 2026

BRASIL. Decreto nº 7.212, de 15 de junho de 2010. Regulamenta o IPI. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7212.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7212.htm) Acesso 10 jun. 2026

BRASIL. Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a não cumulatividade da COFINS. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.833.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.833.htm) Acesso 10 jun. 2026

BRASIL. Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a não cumulatividade do PIS. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10637.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10637.htm) Acesso 10 jun. 2026

BRASIL. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas. Brasília, DF: Presidência da República, 1995.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9249.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9249.htm) Acesso 10 jun. 2026

BRASIL. Lei nº 7.689, de 15 de dezembro de 1988. Institui a contribuição social sobre o lucro das pessoas jurídicas. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7689.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7689.htm) Acesso: 7 de maio de 2026.

BRASIL. Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9430.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9430.htm) Acesso em: 4 de maio de 2026

BRASIL. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9249.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9249.htm) Acesso em: 4 de maio de 2026

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Lucro Real. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br> Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm) Acesso em: 23 mar. 2026.

CANVAS. Disponível em: [https://www.canva.com/pt\\_br/about/](https://www.canva.com/pt_br/about/) acesso em: 16 de outubro 2025.

DESCO ATACADO. Disponível em: <https://home.desco.com.br/lojas/> acesso em: 13 de outubro de 2025.

ECONODATA, Disponível em: <https://www.econodata.com.br/empresas/rs-lajeado> acesso em: 11 de setembro de 2025.

FRANQUIAS ISTOK. Disponível em: <https://franquiaistok.com.br/> acesso em: 13 de outubro de 2025.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Cidade e estados. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/lajeado.html>. Acesso em 26 de agosto 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades e Estados: Lajeado (RS). Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br> Acesso em: 25 mar. 2026.

<https://jucisrs.rs.gov.br/constituicao-de-sociedade-limitada> acesso em: 23 de mar. 2026

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del1598compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1598compilado.htm) acesso em: 23 de mar. 2026

LAJEADO. Prefeitura Municipal de Lajeado. <https://www.lajeado.rs.gov.br/noticia/13820/892?titulo=Lajeado+lidera+gera%C3%A7%C3%A3o+de+empregos+formais+no+Vale+do+Taquari> Acesso em: 27 de maio de 26

PREFEITURA MUNICIPAL DE LAJEADO. Lajeado ocupa 2º lugar no Estado no Ranking de Competitividade dos Municípios. Lajeado, 2024. Disponível em: <https://www.lajeado.rs.gov.br/noticia/13215/892> Acesso em: 27 de maio de 2026.

LAJEADO. Prefeitura Municipal de Lajeado. Dados gerais do município e desenvolvimento urbano. Lajeado. Disponível em: <https://www.lajeado.rs.gov.br> Acesso em: 25 mar. 2026.

LAJEADO. Prefeitura Municipal de Lajeado. Informações sobre alvará de funcionamento e legislação municipal. Lajeado, [s.d.]. Disponível em: <https://www.lajeado.rs.gov.br> Acesso em: 25 mar. 2026.

MERCADO VERSALE. Em: <https://www.instagram.com/mercadoversale/> acesso em: 16 de outubro de 2025.

MERCADO DOIS GURIS. Em: <https://www.instagram.com/mercado2guris/> acesso em: 16 de outubro de 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul (JUCISRS). Registro de empresas. Disponível em: <https://jucisrs.rs.gov.br/> Acesso em: 23 mar. 2026.

RIO GRANDE DO SUL. Lei Complementar nº 14.376, de 26 de dezembro de 2013. Estabelece normas sobre segurança, prevenção e proteção contra

incêndios nas edificações e áreas de risco no Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS: Governo do Estado, 2013. Disponível em: <https://www.al.rs.gov.br> . Acesso em: 25 mar. 2026.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.) Canvas, disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6a5cc221fcc3a510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 26 de agosto 2025.

SEBARE. Em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD) acesso em: 23 mar. 2026

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Como abrir uma empresa. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/> Acesso em: 23 mar. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Comércio varejista e comportamento do consumidor. Brasília. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 mar. 2026.

## **APÊNCICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA**

Sou, Laura Corti Bassorici, concluinte do curso de Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como foco a área de Novos Negócios. O estudo propõe a viabilidade de implementação de um mercado localizado dentro de condomínios residenciais, esse em específico seria na cidade de Lajeado, Rio Grande do Sul.

A pesquisa é composta por perguntas objetivas e descritivas e tem duração aproximada de 5 a 7 minutos.

Sua participação é muito importante, pois contribuirá significativamente para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

Desde já, agradeço pela colaboração!



☐ Processo em exigência. (vide despacho em toma anexa)
 ☐ Processo deferido. Publique-se e arquivar-se.
 ☐ Processo indeferido. Publique-se.

Data: \_\_\_\_\_ Vogal: \_\_\_\_\_ Vogal: \_\_\_\_\_ Vogal: \_\_\_\_\_  
 Presidente da Turma: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES

**2 de 13**

Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
 Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 1/13

**JUNTA COMERCIAL, INDUSTRIAL E SERVIÇOS DO RIO GRANDE DO SUL**  
Registro Digital

Capa de Processo

**Identificação do Processo**

| Número do Protocolo | Número do Processo Módulo Integrador | Data       |
|---------------------|--------------------------------------|------------|
| 22/298.167-9        | RSP2200657687                        | 30/08/2022 |

**Identificação do(s) Assinante(s)**

| CPF            | Nome           | Data Assinatura |
|----------------|----------------|-----------------|
| 573.733.530-53 | JAIR BASSORICI | 16/09/2022      |

Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do  

Selo Ouro - Certificado Digital

**Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul**

Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
 Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 2/13

**Transformação em Sociedade Limitada.**

**ALTERAÇÃO DE CONTRATO  
SUPERMERCADO DI BENTO EIRELI  
GUAPORÉ - RS.**

**CNPJ nº 24.547.450/0001-67**



1

**Transformação em Sociedade Limitada.****ALTERAÇÃO DE CONTRATO  
SUPERMERCADO DI BENTO EIRELI  
GUAPORÉ - RS.****CNPJ nº 24.547.450/0001-67**

**JAIR BASSORICI**, brasileiro, casado sob o regime de comunhão universal de bens, natural de Nova Prata - RS, nascido em 27 de maio de 1965, empresário, inscrito do CPF nº 573.733.530-53 portador da Carteira de Identidade nº 1051856985 Exp. SSP/RS, residente e domiciliado na Rua Luiza Hack Pasquali, nº 1092, bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé/RS, CEP: 99200.000 na condição de titular da EIRELI da empresa **SUPERMERCADO DI BENTO EIRELI**, pessoa jurídica de direito privado estabelecida na Rua Luiza Hack Pasquali, nº 1092, térreo, bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé - RS, CEP 99200-000, com ato constitutivo registrado na Junta Comercial do Rio Grande do Sul - RS, NIRE nº 43600182911 em 07 de Abril de 2016, inscrita no CNPJ nº 24.547.450/0001-67.

Resolve transformar a empresa individual de responsabilidade limitada em **SOCIEDADE LIMITADA**, a qual regerá, doravante, pelo presente **CONTRATO SOCIAL**:

**I - Do Tipo Jurídico.****CLÁUSULA PRIMEIRA**

Fica transformada esta Empresa Individual de Responsabilidade Limitada em Sociedade Limitada, sob o nome empresarial de "**SUPERMERCADO DI BENTO LTDA**", com sub-rogação de todos os direitos e obrigações pertinentes.

**II - Dos sócios.****CLÁUSULA SEGUNDA**

É admitida na sociedade a nova sócia **LAURA CORTI BASSORICI**, brasileira, solteira, maior emancipada conforme certidão de emancipação inteiro teor, matrícula nº 101667 01 55 2021 7 00018 071 0003502 06 do Registro Civil de Pessoas Naturais de Guaporé - RS, natural de Bento Gonçalves - RS, nascida em 24 de setembro de 2004, empresária, inscrita no CPF nº 040.992.690-60 portadora da Cédula de Identidade nº 9121350319 exp. p/SSP/RS, residente e domiciliada na Rua Luiz Hack Pasquali, nº 1092, Bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé - RS, CEP: 99200.000;

**III - Do Capital Social.**

2

**CLÁUSULA TERCEIRA**

O sócio **JAIR BASSORICI**, detentor de 90.000 (noventa mil) quotas, no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando R\$ 90.000,00 (noventa mil reais), proveniente do acervo do capital da empresa ora em transformação, **VENDE e TRANSFERE** 4.500 (quatro mil e quinhentas) quotas no valor de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) para a nova sócia **LAURA CORTI BASSORICI**, valor este que será pago em moeda corrente nacional, na assinatura do presente contrato social.

emancipada conforme certidão de emancipação inteiro teor, matrícula nº 101667 01 55 2021 7 00018 071 0003502 06 do Registro Civil de Pessoas Naturais de Guaporé - RS, natural de Bento Gonçalves - RS, nascida em 24 de setembro de 2004, empresária, inscrita no CPF nº 040.992.690-60 portadora da Cédula de Identidade nº 9121350319 exp. p/SSP/RS, residente e domiciliada na Rua Luiz Hack Pasquali, nº 1092, Bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé - RS, CEP: 99200.000;

III - Do Capital Social.

4 de 13



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 3/13

2

#### CLÁUSULA TERCEIRA

O sócio JAIR BASSORICI, detentor de 90.000 (noventa mil) quotas, no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando R\$ 90.000,00 (noventa mil reais), proveniente do acervo do capital da empresa ora em transformação, **VENDE** e **TRANSFERE** 4.500 (quatro mil e quinhentas) quotas no valor de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) para a nova sócia **LAURA CORTI BASSORICI**, valor este que será pago em moeda corrente nacional, na assinatura do presente contrato social.

#### CLÁUSULA QUARTA

O capital social é de R\$ 90.000,00 (noventa mil reais) divididos em 90.000 (noventa mil) quotas de valor nominal de R\$ 1,00 (um real), cada uma, totalmente integralizado em moeda corrente nacional do País e distribuído entre os sócios da forma abaixo descrita:

| SÓCIO                 | Nº QUOTAS     | VALOR (R\$)      | %             |
|-----------------------|---------------|------------------|---------------|
| Jair Bassorici        | 85.500        | 85.500,00        | 95,00         |
| Laura Corti Bassorici | 4.500         | 4.500,00         | 5,00          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>90.000</b> | <b>90.000,00</b> | <b>100,00</b> |

§ 1º - A responsabilidade de cada sócio será restrita ao valor de suas quotas, mas todos responderão solidariamente pela integralização do capital social.

§ 2º A cessão total ou parcial de quota, sem a correspondente modificação do contrato social com o consentimento dos demais sócios, não terá eficácia quanto a estes e à sociedade.

#### CLÁUSULA QUINTA

Os administradores declaram sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda temporariamente, o acesso a cargos públicos; crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

#### CLÁUSULA SEXTA

Para tanto a transcrever na íntegra, o contrato social da Sociedade Limitada.

#### CONTRATO SOCIAL DA EMPRESA

**JAIR BASSORICI**, brasileiro, casado sob o regime de comunhão universal de bens, natural de Nova Prata - RS, nascido em 27 de maio de 1965, empresário, inscrito do CPF nº 573.733.530-53 portador da Carteira de Identidade nº 1051856985 Exp. SSP/RS, residente e domiciliado na Rua Luiza Hack Pasquali, nº 1092 bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé/RS, CEP: 99200.000,



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 4/13

3

**LAURA CORTI BASSORICI**, brasileira, solteira, maior emancipada conforme certidão de emancipação inteiro teor, matrícula nº 101667 01 55 2021 7 00018 071 0003502 06 do Registro Civil de Pessoas Naturais de Guaporé - RS, natural de Bento Gonçalves - RS, nascida em 24 de setembro de 2004, empresária, inscrita no CPF nº 040.992.690-60 portadora da Cédula de Identidade nº 9121350319 exp. p/SSP/RS, residente e domiciliada na Rua Luiz Hack Pasquali, nº 1092, Bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé - RS, CEP: 99200.000;

## CONTRATO SOCIAL DA EMPRESA

**JAIR BASSORICI** brasileiro, casado sob o regime de comunhão universal de bens, natural de 27 de maio de 1965, empresário, inscrito do CPF nº 573.733.530-53, data de nº 1051856985 Exp. SSP/RS, residente e domiciliado na Rua Airro São Cristóvão na cidade de Guaporé/RS, CEP: 99200.000,

5 de 13



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 4/13

3

**LAURA CORTI BASSORICI**, brasileira, solteira, maior emancipada conforme certidão de emancipação inteiro teor, matrícula nº 101667 01 55 2021 7 00018 071 0003502 06 do Registro Civil de Pessoas Naturais de Guaporé - RS, natural de Bento Gonçalves - RS, nascida em 24 de setembro de 2004, empresária, inscrita no CPF nº 040.992.690-60 portadora da Cédula de Identidade nº 9121350319 exp. p/SSP/RS, residente e domiciliada na Rua Luiz Hack Pasquali, nº 1092, Bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé - RS, CEP: 99200.000; atendendo o que dispõe os art. 980-A e 1.113 da Lei nº 10.406/2002, como empresa individual de responsabilidade limitada inscrita no CNPJ nº 24.547.450/0001-67, NIRE 43600182911 registrada em 07 de Abril de 2016, com sede na Rua Luiz Hack Pasquali, nº 1092, térreo bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé - RS, CEP 99200-000, por este instrumento constitui uma **SOCIEDADE LIMITADA**, que se regerá conforme cláusulas abaixo:

### CLÁUSULA PRIMEIRA

A sociedade gira sob a denominação empresarial de **SUPERMERCADO DI BENTO LTDA**, inscrita no CNPJ nº 24.547.450/0001-67 e tem sede e domicílio na Rua Luiza Hack Pasquali, nº 1092, térreo, bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé/RS, CEP: 99200.000, art. 997, II, CC/2002.

## II - Capital Social e Distribuição

### CLÁUSULA SEGUNDA

O capital social é de R\$ 90.000,00 (noventa mil reais) divididos em 90.000 (noventa mil) quotas de valor nominal de R\$ 1,00 (um real), cada uma, totalmente integralizado em moeda corrente nacional do País e distribuído entre os sócios da forma abaixo descrita:

| SÓCIO                 | Nº QUOTAS     | VALOR (R\$)      | %             |
|-----------------------|---------------|------------------|---------------|
| Jair Bassorici        | 85.500        | 85.500,00        | 95,00         |
| Laura Corti Bassorici | 4.500         | 4.500,00         | 5,00          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>90.000</b> | <b>90.000,00</b> | <b>100,00</b> |

§ 1º - A responsabilidade de cada sócio será restrita ao valor de suas quotas, mas todos responderão solidariamente pela integralização do capital social.

§ 2º A cessão total ou parcial de quota, sem a correspondente modificação do contrato social com o consentimento dos demais sócios, não terá eficácia quanto a estes e à sociedade.

## III - Objeto Social

### CLÁUSULA TERCEIRA

O objeto da empresa:

- Comércio varejista de mercadoria em geral com predominância de produtos alimentícios (Supermercado).
- Comércio varejista de carnes (açougue).
- Fabricação de padaria e confeitaria com predominância de produção própria.

## IV - Prazo de duração e início das atividades



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 5/13

4

### CLÁUSULA QUARTA

A sociedade iniciou suas atividades em 04 de abril de 2015, sendo sua duração por prazo indeterminado.

- Comércio varejista de artigos de papelaria;
- Fabricação de padaria e confeitaria com predominância de produção própria.

#### IV - Prazo de duração e início das atividades

6 de 13



Grande do Sul  
a 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo  
3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este  
documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT. Esta cópia foi  
autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 5/13

4

#### CLÁUSULA QUARTA

A sociedade iniciou suas atividades em 04 de abril de 2015, sendo sua duração por prazo indeterminado.

#### V - Filiais

#### CLÁUSULA QUINTA

A sociedade pode a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada pela maioria representativa do capital social.

#### VI - Administração

#### CLÁUSULA SEXTA

A administração e o uso do nome empresarial cabem aos sócios, **Jair Bassociri e Laura Corti Bassoricí**, para representar a empresa ativa e passivamente, judicial e extra-judicial, **separadamente**, vedado, no entanto, a concessão de avais, endossos, fianças, e quaisquer outras garantias em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja a favor dos quotistas ou de terceiros.

#### VII - Da Remuneração

#### CLÁUSULA SETIMA

O sócio administrador **que presta efetivamente**, serviços à sociedade, terá direito a uma retirada mensal a título de pró-labore, sendo seus valores fixados com a concordância dos demais sócios.

#### VIII - Do Encerramento do Exercício Social

#### CLÁUSULA OITAVA

O exercício social coincidirá com o ano civil.

Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apuradas de acordo com o artigo 1.065 do Código Civil Brasileiro.

**Parágrafo Único** - Os sócios poderão fazer a distribuição de lucros a qualquer mês calendário do ano mediante um balancete intermediário. (Art.1.065, CC/2002).

#### CLÁUSULA NONA

Nos quatro primeiros meses seguintes ao término de cada exercício social, o administrador é obrigado a prestar ao sócio, contas justificadas de sua administração, apresentando-lhes o inventário, bem como o balanço patrimonial e o de resultado econômico.

#### IX - Retirada, Interdição ou Falecimento de Sócio.



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo  
222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este  
documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT. Esta cópia foi  
autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 6/13

5

#### CLÁUSULA DECIMA

Cabe aos demais sócios que desejarem ceder suas quotas ou retirar-se de sociedade comunicar ao (s) demais, por escrito com prazo mínimo de 60 (sessenta) dias, garantindo aos sócios remanescentes o direito de preferência na aquisição das mesmas.

§ único: Se nenhum dos sócios usarem do direito de preferência, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias após o recebimento do aviso de que se trata este artigo, tem o sócio cedente a liberdade de transferir a sua quota a terceiro.

O falecimento de qualquer dos quotistas não dissolverá a sociedade, que poderá continuar com os herdeiros do de cujus, salvo se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da mesma.

§ 1º Até que se ultime no processo de inventário, a partilha dos bens deixados pelo de cujus,

nos quatro primeiros meses seguintes ao término de cada exercício social, o administrador é obrigado a prestar ao sócio, contas justificadas de sua administração, apresentando-lhes o inventário, bem como o balanço patrimonial e o de resultado econômico.

#### IX – Retirada, Interdição ou Falecimento de Sócio.

7 de 13



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 6/13

5

#### CLÁUSULA DECIMA

Cabe aos demais sócios que desejarem ceder suas quotas ou retirar-se de sociedade comunicar ao (s) demais, por escrito com prazo mínimo de 60 (sessenta) dias, garantindo aos sócios remanescentes o direito de preferência na aquisição das mesmas.

§ único: Se nenhum dos sócios usarem do direito de preferência, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias após o recebimento do aviso de que se trata este artigo, tem o sócio cedente a liberdade de transferir a sua quota a terceiro.

O falecimento de qualquer dos quotistas não dissolverá a sociedade, que poderá continuar com os herdeiros do de cujus, salvo se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da mesma.

§ 1º Até que se ultime no processo de inventário, a partilha dos bens deixados pelo de cujus, incumbirá ao inventariante, para todos os efeitos legais, a representação ativa e passiva dos interessados perante a sociedade.

§ 2º Os herdeiros, através de seu inventariante ou representante legal, poderão retirar-se da sociedade.

- a) – No caso de retirada, morte ou interdição de sócios ou dissolução da sociedade, o valor das quotas, considerada pelo montante efetivamente realizado, liquidar-se-á com base na situação patrimonial da sociedade, verificada em balanço especialmente levantando, à data da resolução, e seus haveres lhe serão pagos em 12 (doze) parcelas iguais, mensais e sucessivas, vencendo a primeira 30 (trinta) dias após a apuração do valor.

- b) – Podem os sócios remanescentes suprir o valor da quota.

§3º - A retirada, interdição ou morte do sócio, não o exime, ou a seus herdeiros, das responsabilidades pelas obrigações sociais anteriores, até dois anos depois de averbada a resolução da sociedade.

#### X – Do Enquadramento

##### CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

A empresa se enquadra na situação de microempresa, nos termos do art. 3º, caput e parágrafos, da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

#### XI – Das Deliberações

##### CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA

As deliberações sociais são tomadas na forma da lei, contadas segundo o valor das quotas de cada sócio.

#### XII – Foro Jurídico

##### CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA

As partes elegem o foro da cidade de Guaporé, Estado do Rio Grande do Sul para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do presente contrato.

#### XIII – Declaração



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 7/13

6

##### CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA

Os administradores declaram sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda temporariamente, o acesso a cargos públicos; crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.



#### CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA

As deliberações sociais são tomadas na forma da lei, contadas segundo o valor das quotas de cada sócio.

#### XII – Foro Jurídico

#### CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA

As partes elegem o foro da cidade de Guaporé, Estado do Rio Grande do Sul para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do presente contrato.

8 de 13

#### XIII – Declaração



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 7/13

6

#### CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA

Os administradores declaram sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda temporariamente, o acesso a cargos públicos; crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

E por estarem, assim, justos e contratados, assinam a presente alteração, para que produza efeitos legais.

Guaporé, 23 de junho de 2022.

JAIR BASSORICI

LAURA CORTI BASSORICI



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 8/13



JUNTA COMERCIAL, INDUSTRIAL E SERVIÇOS DO  
RIO GRANDE DO SUL  
Registro Digital

Documento Principal

#### Identificação do Processo

Número do Processo: Número do Processo Módulo Integrado: Data:



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 8/13



## JUNTA COMERCIAL, INDUSTRIAL E SERVIÇOS DO RIO GRANDE DO SUL

Registro Digital

Documento Principal

| Identificação do Processo |                                      |            |
|---------------------------|--------------------------------------|------------|
| Número do Protocolo       | Número do Processo Módulo Integrador | Data       |
| 22/298.167-9              | RSP2200657687                        | 30/08/2022 |

| Identificação do(s) Assinante(s)                                                   |                       |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| CPF                                                                                | Nome                  | Data Assinatura |
| 573.733.530-53                                                                     | JAIR BASSORICI        | 16/09/2022      |
| Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do gov.br                             |                       |                 |
| Selo Ouro - Certificado Digital                                                    |                       |                 |
| 040.992.690-60                                                                     | LAURA CORTI BASSORICI | 16/09/2022      |
| Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do gov.br                             |                       |                 |
| Selo Prata - Cadastro via Internet Banking, Selo Prata - Sicoob - Internet Banking |                       |                 |

Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 9/13

**DECLARAÇÃO DE VERACIDADE DOS DOCUMENTOS  
ANEXADOS AO REGISTRO DIGITAL NA JUCISRS**



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 9/13

## DECLARAÇÃO DE VERACIDADE DOS DOCUMENTOS ANEXADOS AO REGISTRO DIGITAL NA JUCISRS

**JAIR BASSORICI**, brasileiro, casado sob o regime de comunhão universal de bens, natural de Nova Prata - RS, nascido em 27 de maio de 1965, empresário, inscrito do CPF nº 573.733.530-53, portador da Carteira de Identidade nº 1051856985 Exp. SSP/RS, residente e domiciliado na Rua Luiza Hack Pasquali, nº 1092 bairro São Cristóvão na cidade de Guaporé/RS, CEP: 99200.000,

**DECLARO, SOB AS PENAS DA LEL, que** os documentos em papel digitalizados apresentados ao presente protocolo de registro digital na Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul - JUCISRS - **SÃO VERDADEIROS E CONFEREM COM OS RESPECTIVOS ORIGINAIS.**

Guaporé - RS, 23 de junho de 2022.

**JAIR BASSORICI**



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA. CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 10/13

### Identificação do Processo

| Número do Protocolo | Número do Processo Módulo Integrador | Data       |
|---------------------|--------------------------------------|------------|
| 222981679           | 222981679                            | 22/09/2022 |



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 10/13



## JUNTA COMERCIAL, INDUSTRIAL E SERVIÇOS DO RIO GRANDE DO SUL

### Registro Digital

Anexo

| Identificação do Processo                                                                                                                                                                                           |                                      |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| Número do Protocolo                                                                                                                                                                                                 | Número do Processo Módulo Integrador | Data            |
| 22/298.167-9                                                                                                                                                                                                        | RSP2200657687                        | 30/08/2022      |
| Identificação do(s) Assinante(s)                                                                                                                                                                                    |                                      |                 |
| CPF                                                                                                                                                                                                                 | Nome                                 | Data Assinatura |
| 573.733.530-53                                                                                                                                                                                                      | JAIR BASSORICI                       | 16/09/2022      |
| Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do   |                                      |                 |
| Selo Ouro - Certificado Digital                                                                                                                                                                                     |                                      |                 |



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 11/13



Sistema Nacional de Registro de Empresas Mercantil - SINREM  
Governo do Estado do Rio Grande do Sul  
Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo  
Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul

### TERMO DE AUTENTICAÇÃO - REGISTRO DIGITAL

Certifico que o ato, assinado digitalmente, da empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, de CNPJ 24.547.450/0001-67 e protocolado sob o número 22/298.167-9 em 01/09/2022, encontra-se registrado na Junta Comercial sob o número 43209650295, em 22/09/2022. O ato foi deferido eletronicamente pelo examinador Luis



Sistema Nacional de Registro de Empresas Mercantil - SINREM  
 Governo do Estado do Rio Grande do Sul  
 Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo  
 Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul

### TERMO DE AUTENTICAÇÃO - REGISTRO DIGITAL

Certifico que o ato, assinado digitalmente, da empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, de CNPJ 24.547.450/0001-67 e protocolado sob o número 22/298.167-9 em 01/09/2022, encontra-se registrado na Junta Comercial sob o número 43209650295, em 22/09/2022. O ato foi deferido eletronicamente pelo examinador Luis Valter Meirelles Barbosa.

Certifica o registro, o Secretário-Geral, José Tadeu Jacoby. Para sua validação, deverá ser acessado o site eletrônico do Portal de Serviços / Validar Documentos (<https://portalservicos.jucisrs.rs.gov.br/Portal/pages/validarDocumento/validarDocumento.jspx>) e informar o número de protocolo e chave de segurança.

#### Capa de Processo

| Assinante(s)                                    |                |                 |
|-------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| CPF                                             | Nome           | Data Assinatura |
| 573.733.530-53                                  | JAIR BASSORICI | 16/09/2022      |
| Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do |                |                 |
| Selo Ouro - Certificado Digital                 |                |                 |

#### Documento Principal

| Assinante(s)                                                                       |                       |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| CPF                                                                                | Nome                  | Data Assinatura |
| 040.992.690-60                                                                     | LAURA CORTI BASSORICI | 16/09/2022      |
| Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do                                    |                       |                 |
| Selo Prata - Cadastro via Internet Banking, Selo Prata - Sicoob - Internet Banking |                       |                 |
| 573.733.530-53                                                                     | JAIR BASSORICI        | 16/09/2022      |
| Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do                                    |                       |                 |
| Selo Ouro - Certificado Digital                                                    |                       |                 |

#### Anexo

| Assinante(s)                                    |                |                 |
|-------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| CPF                                             | Nome           | Data Assinatura |
| 573.733.530-53                                  | JAIR BASSORICI | 16/09/2022      |
| Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do |                |                 |
| Selo Ouro - Certificado Digital                 |                |                 |

Data de início dos efeitos do registro (art. 36, Lei 8.934/1994): 22/09/2022



Documento assinado eletronicamente por Luis Valter Meirelles Barbosa, Servidor(a) Público(a), em 22/09/2022, às 10:10.



A autenticidade desse documento pode ser conferida no [portal de serviços da jucisrs](https://portalservicos.jucisrs.rs.gov.br/Portal/pages/validarDocumento/validarDocumento.jspx) informando o número do protocolo 22/298.167-9.



Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
 Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo 22/298.167-9 em 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.



### JUNTA COMERCIAL, INDUSTRIAL E SERVIÇOS DO RIO GRANDE DO SUL

Registro Digital

O ato foi assinado digitalmente por :

| Identificação do(s) Assinante(s) |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| CPF                              | Nome              |
| 054.744.500-87                   | JOSE TADEU JACOBY |

Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul

| Anexo                                           |                |                 |
|-------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Assinante(s)                                    |                |                 |
| CPF                                             | Nome           | Data Assinatura |
| 573.733.530-53                                  | JAIR BASSORICI | 16/09/2022      |
| Assinado utilizando o(s) seguinte(s) selo(s) do |                |                 |
| Selo Ouro - Certificado Digital                 |                |                 |

Data de início dos efeitos do registro (art. 36, Lei 8.934/1994): 22/09/2022

Assinado eletronicamente por Luis Valter Meirelles Barbosa, Servidor(a) Público(a), em 10.

**13 de 13**

A autenticidade desse documento pode ser conferida no [portal.de.servicos.da.jucisrs](http://portal.de.servicos.da.jucisrs) informando o número do protocolo 22/298.167-9.

Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 12/13

Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul

**JUNTA COMERCIAL, INDUSTRIAL E SERVIÇOS DO RIO GRANDE DO SUL**  
Registro Digital

O ato foi assinado digitalmente por :

| Identificação do(s) Assinante(s) |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| CPF                              | Nome              |
| 054.744.500-87                   | JOSE TADEU JACOBY |

Porto Alegre, quinta-feira, 22 de setembro de 2022

Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul  
Certifico registro sob o nº 43209650295 em 22/09/2022 da Empresa SUPERMERCADO DI BENTO LTDA, CNPJ 24547450000167 e protocolo 222981679 - 01/09/2022. Autenticação: AB3A1175F58838EC5993E62E3EB457E08EEF79. José Tadeu Jacoby - Secretário-Geral. Para validar este documento, acesse <http://jucisrs.rs.gov.br/validacao> e informe nº do protocolo 22/298.167-9 e o código de segurança DXoT Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 22/09/2022 por José Tadeu Jacoby Secretário-Geral.

pág. 13/13

## APÊNDICE B – INVESTIMENTO INICIAL DO SUPERMERCADO DI BENTO

| Item  | Investimento Inicial            | Valor (R\$) |
|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                                 |             |
| 1     | Despesas de Instalação          | 7.128,11    |
|       |                                 |             |
| 2     | Investimento Fixo               | 212.850,00  |
|       |                                 |             |
| 3     | Capital de Giro                 | 235.914,61  |
|       |                                 |             |
|       | (3.1) Estoques                  | 173.496,00  |
|       |                                 |             |
|       | (3.2) Custos e Despesas         | 61.418,61   |
|       |                                 |             |
|       | (3.3) Disponibilidade Monetária | 1.000,00    |
|       |                                 |             |
|       |                                 |             |
| TOTAL |                                 | 455.892,72  |

## APÊNDICE C - Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

| Descrição                              | Mês 1          | Mês 2          | Mês 3          | Mês 4          | Mês 5          | Mês 6          | Mês 7          | Mês 8          | Mês 9          | Mês 10         | Mês 11         | Mês 12         | TOTAL            | AV%*   | OTIMISTA     | AV%*   | PESSIMISTA   | AV%*   |
|----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| Recursos operacionais                  | R\$ 32.480,19  | R\$ 40.128,76  | R\$ 39.007,22  | R\$ 479.331,15 | R\$ 455.912,34 | R\$ 498.730,79 | R\$ 514.348,68 | R\$ 579.623,62 | R\$ 544.238,38 | R\$ 559.048,64 | R\$ 78.799,73  | R\$ 81.993,76  | R\$ 3.024.379,76 | 100%   | 3.024.379,76 | 100%   | 3.024.379,76 | 100%   |
| - Importos DUV                         | R\$ 58.246,10  | R\$ 60.125,51  | R\$ 61.337,42  | R\$ 63.940,64  | R\$ 66.084,11  | R\$ 67.770,12  | R\$ 69.950,79  | R\$ 71.975,63  | R\$ 74.015,33  | R\$ 76.025,31  | R\$ 78.799,73  | R\$ 81.993,76  | R\$ 825.605,03   | 13,60% | 1.078.935,49 | 13,60% | 1.080.965,02 | 13,60% |
| - Recurso operacional líquido          | R\$ 139.683,64 | R\$ 38.999,25  | R\$ 38.669,80  | R\$ 406.231,54 | R\$ 428.628,43 | R\$ 430.959,58 | R\$ 444.377,92 | R\$ 407.282,99 | R\$ 470.215,05 | R\$ 482.984,33 | R\$ 100.864,97 | R\$ 137.524,53 | R\$ 2.572.673,77 | 86,40% | 6.854.435,85 | 86,40% | 6.140.836,61 | 86,40% |
| Despesas operacionais                  | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45 | R\$ 714.465,45   | 100%   | 714.465,45   | 100%   | 714.465,45   | 100%   |
| - Luzes                                | R\$ 135.145,74 | R\$ 100.934,87 | R\$ 102.385,75 | R\$ 106.231,24 | R\$ 117.872,58 | R\$ 130.784,35 | R\$ 149.722,24 | R\$ 150.651,38 | R\$ 156.089,96 | R\$ 160.479,51 | R\$ 211.863,37 | R\$ 217.826,65 | R\$ 2.529.779,43 | 36,30% | 2.885.713,29 | 36,30% | 1.560.854,36 | 36,30% |
| Despesas operacionais                  | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61 | R\$ 614.618,61   | 100%   | 614.618,61   | 100%   | 614.618,61   | 100%   |
| - Despesas administrativas             | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61    | 100%   | 60.618,61    | 100%   | 60.618,61    | 100%   |
| - Despesas administrativas             | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61  | R\$ 60.618,61    | 100%   | 60.618,61    | 100%   | 60.618,61    | 100%   |
| - Internet DUV                         | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00  | R\$ 30.000,00    | 100%   | 30.000,00    | 100%   | 30.000,00    | 100%   |
| - Depreciação DUV                      | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61   | R\$ 1.518,61     | 100%   | 1.518,61     | 100%   | 1.518,61     | 100%   |
| - Energia elétrica DUV                 | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00     | 100%   | 8.000,00     | 100%   | 8.000,00     | 100%   |
| - Energia elétrica DUV                 | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00   | R\$ 8.000,00     | 100%   | 8.000,00     | 100%   | 8.000,00     | 100%   |
| - Material de expediente DUV           | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00       | 100%   | 300,00       | 100%   | 300,00       | 100%   |
| - Material de higiene e limpeza DUV    | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00     | R\$ 500,00       | 100%   | 500,00       | 100%   | 500,00       | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00     | 100%   | 5.000,00     | 100%   | 5.000,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00    | 100%   | 32.375,00    | 100%   | 32.375,00    | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00  | R\$ 32.375,00    | 100%   | 32.375,00    | 100%   | 32.375,00    | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   | 2.500,00     | 100%   |
| - Faltas de pagamento com encargos DUV | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00   | R\$ 2.500,00     |        |              |        |              |        |

APÊNDICE D- Fluxo de Caixa

| FLUXO DE CAIXA                      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |                       |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------------------|
| VENDAS                              | 100%      | 428971,80 | 442128,76 | 450937,22 | 470151,78 | 485912,54 | 498309,70 | 514344,06 | 529262,02 | 544230,38 | 559009,64  | 580792,10  | 598523,76  | A receber             |
| A VISTA                             | 40%       | 171588,72 | 176851,50 | 180374,89 | 188060,71 | 194365,02 | 199323,88 | 205737,62 | 211704,81 | 217692,15 | 223603,86  | 232316,84  | 239409,50  |                       |
| 30 DIAS                             | 30%       | 128691,54 | 132638,63 | 135281,17 | 141045,53 | 145773,76 | 149492,91 | 154303,22 | 158778,61 | 163269,11 | 167702,89  | 174237,63  | 179557,13  |                       |
| 60 DIAS                             | 30%       | 128691,54 | 132638,63 | 135281,17 | 141045,53 | 145773,76 | 149492,91 | 154303,22 | 158778,61 | 163269,11 | 167702,89  | 174237,63  | 179557,13  | 533351,89             |
|                                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |                       |
| DESCRIÇÃO                           |           | Mês 1     | Mês 2     | Mês 3     | Mês 4     | Mês 5     | Mês 6     | Mês 7     | Mês 8     | Mês 9     | Mês 10     | Mês 11     | Mês 12     |                       |
| Investimento Inicial                | 455892,72 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |                       |
| (-) Investimentos Fixos             | 212850,00 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |                       |
| (-) Despesas Instalação             | 7128,11   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |                       |
| Saldo Inicial de caixa              | 235914,61 | 235914,61 | 304888,17 | 275590,80 | 374679,01 | 479467,87 | 588774,59 | 703966,37 | 825640,03 | 951764,30 | 1083666,93 | 1220953,01 | 1365524,31 |                       |
| ENTRADAS                            |           | 171588,72 | 305543,04 | 441705,06 | 455980,51 | 470691,72 | 486143,18 | 501004,30 | 515500,94 | 530773,98 | 545651,58  | 563288,85  | 581350,03  |                       |
| Receitas de Vendas                  |           | 171588,72 | 305543,04 | 441705,06 | 455980,51 | 470691,72 | 486143,18 | 501004,30 | 515500,94 | 530773,98 | 545651,58  | 563288,85  | 581350,03  |                       |
| SAÍDAS                              |           | 102615,16 | 334840,41 | 342616,84 | 351191,65 | 361385,00 | 370951,39 | 379330,64 | 389376,66 | 398871,34 | 408365,50  | 418717,55  | 432020,28  |                       |
| (-) Impostos                        |           | 58340,16  | 60129,51  | 61327,46  | 63940,64  | 66084,11  | 67770,12  | 69950,79  | 71979,63  | 74015,33  | 76025,31   | 78987,73   | 81399,23   |                       |
| (-) Mercadorias                     |           | 0,00      | 214485,90 | 221064,38 | 227026,01 | 235075,89 | 242956,27 | 249154,85 | 257172,03 | 264631,01 | 272115,19  | 279504,82  | 290396,05  | 299261,88             |
| (-) Água                            |           | 0,00      | 450,00    | 450,00    | 450,00    | 450,00    | 450,00    | 450,00    | 450,00    | 450,00    | 450,00     | 450,00     | 450,00     | 450,00                |
| (-) Energia elétrica                |           | 0,00      | 8000,00   | 8000,00   | 8000,00   | 8000,00   | 8000,00   | 8000,00   | 8000,00   | 8000,00   | 8000,00    | 8000,00    | 8000,00    | 8000,00               |
| (-) Material de expediente          |           | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00     | 300,00     | 300,00     | 0,00                  |
| (-) Material de higiene e limpeza   |           | 500,00    | 500,00    | 500,00    | 500,00    | 500,00    | 500,00    | 500,00    | 500,00    | 500,00    | 500,00     | 500,00     | 500,00     | 0,00                  |
| (-) Pró-labore com encargos         |           | 0,00      | 5000,00   | 5000,00   | 5000,00   | 5000,00   | 5000,00   | 5000,00   | 5000,00   | 5000,00   | 5000,00    | 5000,00    | 5000,00    | 5000,00               |
| (-) Serviços contábeis              |           | 0,00      | 2500,00   | 2500,00   | 2500,00   | 2500,00   | 2500,00   | 2500,00   | 2500,00   | 2500,00   | 2500,00    | 2500,00    | 2500,00    | 2500,00               |
| (-) Internet                        |           | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00    | 300,00     | 300,00     | 300,00     | 0,00                  |
| (-) Fatura celular                  |           | 200,00    | 200,00    | 200,00    | 200,00    | 200,00    | 200,00    | 200,00    | 200,00    | 200,00    | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 0,00                  |
| (-) Despesa bancárias               |           | 600,00    | 600,00    | 600,00    | 600,00    | 600,00    | 600,00    | 600,00    | 600,00    | 600,00    | 600,00     | 600,00     | 600,00     | 0,00                  |
| (-) Aluguel                         |           | 10000,00  | 10000,00  | 10000,00  | 10000,00  | 10000,00  | 10000,00  | 10000,00  | 10000,00  | 10000,00  | 10000,00   | 10000,00   | 10000,00   | 0,00                  |
| (-) Folha de pagamento com encargos |           | 32375,00  | 32375,00  | 32375,00  | 32375,00  | 32375,00  | 32375,00  | 32375,00  | 32375,00  | 32375,00  | 32375,00   | 32375,00   | 32375,00   | 32375,00              |
|                                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            | A pagar               |
|                                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            | RS 347.586,88         |
| Saldo de caixa do período           |           | 68973,56  | -29297,37 | 99088,21  | 104788,85 | 109306,72 | 115191,79 | 121673,65 | 126124,27 | 131902,63 | 137286,07  | 144571,30  | 149329,74  | 1278939,44            |
| Fluxo líquido de caixa              |           | 235914,61 | 304888,17 | 275590,80 | 374679,01 | 479467,87 | 588774,59 | 703966,37 | 825640,03 | 951764,30 | 1083666,93 | 1220953,01 | 1365524,31 | 1514854,05 9925684,04 |

APÊNDICE E – Projeção de Vendas

|                            | PROJEÇÃO DE VENDAS |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
|----------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| TIPOS                      | Mês 1              | Mês 2          | Mês 3          | Mês 4          | Mês 5          | Mês 6          | Mês 7          | Mês 8          | Mês 9          | Mês 10         | Mês 11         | Mês 12         | TOTAL            |
| Arroz (1 kg, 2 kg, 5 kg)   | 11985,00           | 12224,70       | 12464,40       | 12704,10       | 12943,80       | 13183,50       | 13423,20       | 13662,90       | 13902,60       | 14142,30       | 14382,00       | 14621,70       | 159640,20        |
| Farinha de trigo (2 kg e 5 | 7192,80            | 7392,60        | 7592,40        | 7792,20        | 7992,00        | 8191,80        | 8391,60        | 8591,40        | 8791,20        | 8991,00        | 9190,80        | 9390,60        | 99500,40         |
| Feijão                     | 5871,60            | 5941,50        | 6011,40        | 6081,30        | 6151,20        | 6221,10        | 6291,00        | 6360,90        | 6430,80        | 6500,70        | 6570,60        | 6640,50        | 75072,60         |
| Lentilha                   | 1756,80            | 1811,70        | 1866,60        | 1921,50        | 1976,40        | 2031,30        | 2086,20        | 2141,10        | 2196,00        | 2250,90        | 2305,80        | 2360,70        | 24705,00         |
| Biscoito                   | 8091,00            | 8270,80        | 8450,60        | 8630,40        | 8810,20        | 8990,00        | 9169,80        | 9349,60        | 9529,40        | 9709,20        | 10068,80       | 10248,60       | 109318,40        |
| Waffer/bolacha rechead     | 498,00             | 498,00         | 996,00         | 1992,00        | 2490,00        | 2739,00        | 1593,60        | 1992,00        | 2490,00        | 2739,00        | 2788,80        | 2838,60        | 23655,00         |
| Arroz arbório              | 3238,20            | 3310,16        | 3382,12        | 3454,08        | 3526,04        | 3598,00        | 3669,96        | 3741,92        | 3813,88        | 3885,84        | 3957,80        | 4029,76        | 43607,76         |
| Massas                     | 6588,00            | 6697,80        | 6807,60        | 6917,40        | 7027,20        | 7137,00        | 7246,80        | 7356,60        | 7466,40        | 7576,20        | 7686,00        | 7795,80        | 86302,80         |
| Leites                     | 16776,00           | 18174,00       | 19572,00       | 20970,00       | 22368,00       | 23766,00       | 25164,00       | 26562,00       | 27960,00       | 29358,00       | 30756,00       | 32154,00       | 293580,00        |
| Açúcar                     | 10990,00           | 11099,90       | 11209,80       | 11319,70       | 11429,60       | 11539,50       | 11649,40       | 11759,30       | 11869,20       | 11979,10       | 12089,00       | 12308,80       | 139243,30        |
| Café                       | 10233,60           | 10393,50       | 10553,40       | 10713,30       | 10873,20       | 11033,10       | 11193,00       | 11352,90       | 11512,80       | 11672,70       | 11832,60       | 11992,50       | 133356,60        |
| Achocolatado               | 1598,40            | 2997,00        | 3396,60        | 3996,00        | 4095,90        | 4195,80        | 4295,70        | 4395,60        | 4495,50        | 4595,40        | 4695,30        | 4795,20        | 47852,10         |
| Erva mate                  | 5994,00            | 6093,90        | 6193,80        | 6293,70        | 6393,60        | 6493,50        | 6593,40        | 6693,30        | 6793,20        | 6893,10        | 6993,00        | 7092,90        | 78521,40         |
| Chá                        | 1436,40            | 1476,30        | 1516,20        | 1556,10        | 1596,00        | 1635,90        | 1675,80        | 1715,70        | 1755,60        | 1795,50        | 1835,40        | 1875,30        | 19870,20         |
| Farinha de milho           | 2796,00            | 2865,90        | 2935,80        | 3005,70        | 3075,60        | 3145,50        | 3215,40        | 3285,30        | 3355,20        | 3425,10        | 3495,00        | 3564,90        | 38165,40         |
| Óleo de soja               | 10439,00           | 10533,90       | 10628,80       | 10723,70       | 10818,60       | 10913,50       | 11008,40       | 11103,30       | 11198,20       | 11293,10       | 11388,00       | 11577,80       | 131626,30        |
| Molhos                     | 1196,00            | 1225,90        | 1255,80        | 1285,70        | 1315,60        | 1345,50        | 1375,40        | 1405,30        | 1435,20        | 1465,10        | 1495,00        | 1554,80        | 16355,30         |
| Batata palha               | 1796,00            | 1975,60        | 2065,40        | 2155,20        | 2245,00        | 2334,80        | 2424,60        | 2514,40        | 2604,20        | 2694,00        | 2783,80        | 2873,60        | 28466,60         |
| Cereais                    | 2156,40            | 2276,20        | 2396,00        | 2515,80        | 2635,60        | 2755,40        | 2875,20        | 2995,00        | 3114,80        | 3234,60        | 3354,40        | 3474,20        | 31028,20         |
| Doce de leite/frutas       | 3596,00            | 3775,80        | 3865,70        | 3955,60        | 4045,50        | 4135,40        | 4225,30        | 4315,20        | 4405,10        | 4495,00        | 4584,90        | 4674,80        | 50074,30         |
| Doces                      | 7397,00            | 7738,40        | 7966,00        | 8193,60        | 8421,20        | 8648,80        | 8876,40        | 9104,00        | 9217,80        | 9331,60        | 9445,40        | 9559,20        | 103899,40        |
| Destilados                 | 19200,00           | 20000,00       | 20800,00       | 21600,00       | 22400,00       | 23200,00       | 24000,00       | 24800,00       | 25600,00       | 26400,00       | 27200,00       | 28000,00       | 283200,00        |
| Cerveja                    | 7980,00            | 8379,00        | 8538,60        | 8778,00        | 9576,00        | 9975,00        | 10374,00       | 10453,80       | 10773,00       | 11092,20       | 11172,00       | 11970,00       | 119061,60        |
| Refrigerante               | 2374,40            | 2373,60        | 24093,20       | 24452,80       | 24812,40       | 25172,00       | 25531,60       | 25891,20       | 26250,80       | 26610,40       | 26970,00       | 27329,60       | 304221,60        |
| Águas                      | 7980,00            | 8059,80        | 8139,60        | 8219,40        | 8299,20        | 8379,00        | 8458,80        | 8538,60        | 8618,40        | 8698,20        | 8778,00        | 8857,80        | 115390,80        |
| Laticínios                 | 11988,00           | 12187,80       | 12387,60       | 12587,40       | 12787,20       | 12987,00       | 13186,80       | 13386,60       | 13586,40       | 13786,20       | 13986,00       | 14185,80       | 157042,80        |
| Horti Fruti                | 23976,00           | 25074,90       | 25974,00       | 26973,00       | 27972,00       | 28971,00       | 29970,00       | 30969,00       | 31968,00       | 32967,00       | 33966,00       | 34965,00       | 353745,90        |
| Material escolar           | 1198,80            | 1398,60        | 1598,40        | 1798,20        | 1998,00        | 2097,90        | 2197,80        | 2397,60        | 2497,50        | 2597,40        | 2697,30        | 2797,20        | 25274,70         |
| Carnes                     | 98970,00           | 102269,00      | 105568,00      | 112166,00      | 118764,00      | 125362,00      | 131960,00      | 138558,00      | 145156,00      | 151754,00      | 158352,00      | 164950,00      | 1553829,00       |
| Bazar                      | 8396,00            | 8815,80        | 9235,60        | 9655,40        | 10075,20       | 10495,00       | 10914,80       | 11334,60       | 11754,40       | 12174,20       | 12594,00       | 13013,80       | 128458,80        |
| Congelados                 | 14985,00           | 15084,90       | 15184,80       | 15284,70       | 15384,60       | 15484,50       | 15584,40       | 15684,30       | 15784,20       | 15884,10       | 15984,00       | 16083,90       | 187412,40        |
| Padaria                    | 39960,00           | 40359,60       | 40759,20       | 41158,80       | 41558,40       | 41958,00       | 42357,60       | 42757,20       | 43156,80       | 43556,40       | 43956,00       | 44355,60       | 505893,60        |
| Área Pet                   | 2696,40            | 2771,30        | 2846,20        | 2921,10        | 2996,00        | 3070,90        | 3145,80        | 3295,60        | 3370,50        | 3445,40        | 3520,30        | 3595,20        | 37674,70         |
| Higiene                    | 23382,00           | 23641,80       | 23901,60       | 24161,40       | 24421,20       | 24681,00       | 24940,80       | 25200,60       | 25460,40       | 25720,20       | 25980,00       | 26240,00       | 300069,00        |
| Limpeza                    | 20264,40           | 20524,20       | 20784,00       | 21043,80       | 21303,60       | 21563,40       | 21823,20       | 22083,00       | 22342,80       | 22602,60       | 22862,40       | 23122,20       | 260319,60        |
| Salgados                   | 2995,00            | 3054,90        | 3114,80        | 3174,70        | 3234,60        | 3294,50        | 3354,40        | 3414,30        | 3474,20        | 3534,10        | 3594,00        | 3653,90        | 40252,80         |
| TOTAL                      | R\$ 428.971,80     | R\$ 442.128,76 | R\$ 450.937,22 | R\$ 470.151,78 | R\$ 485.912,54 | R\$ 498.309,70 | R\$ 514.344,06 | R\$ 529.262,02 | R\$ 544.230,38 | R\$ 559.009,64 | R\$ 580.792,10 | R\$ 598.523,76 | R\$ 6.105.688,56 |