



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

SELEÇÃO DE TIPO DE NEGÓCIO PARA INSTALAÇÃO DE NOVO EMPREENDIMENTO COMERCIAL: CASO DA LOJA CGM

Renata Huhn Nunes
Tatiana Metello Castro

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: Vinícius Cardoso, D.Sc.

Rio de Janeiro

Agosto de 2013

SELEÇÃO DE TIPO NEGÓCIO PARA INSTALAÇÃO DE NOVO EMPREENHIMENTO COMERCIAL: CASO DA LOJA CGM

Renata Huhn Nunes

Tatiana Metello Castro

PROJETO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

Examinada por:

Prof. Vinícius Carvalho Cardoso, D.Sc.

Prof. Carla Martins Cipolla, Ph.D.

Prof. Armando Augusto Clemente, M.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

Agosto de 2013

Nunes, Renata Huhn

Castro, Tatiana Metello

Seleção de tipo de negócio para instalação de novo empreendimento comercial: Caso da Loja CGM/ Renata Huhn Nunes e Tatiana Metello Castro. – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2013.

xiii, 66p.: il.; 29,7 cm

Orientador: Vinícius Carvalho Cardoso

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 76-78

1. Empreendedorismo 2. Estudo de Mercado 3. Modelo de Negócio I. Cardoso, Vinícius Carvalho. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Seleção de tipo de negócio para instalação de novo empreendimento comercial: Caso da Loja CGM

“As pequenas oportunidades são, frequentemente, o início de grandes empreendimentos”.

Demóstenes

“Transformar ideias em projetos e estes em ações é para pessoas empreendedoras. Se não o fizer, alguém o fará e você passará a ser um mero expectador do sucesso”.

Roberto Rabello

"Algumas pessoas acham que foco significa dizer sim para a coisa em que você irá se focar. Mas não é nada disso. Significa dizer não às centenas de outras boas ideias que existem. Você precisa selecionar cuidadosamente”.

Steve Jobs

Às nossas famílias e amigos, fontes de felicidade e pilares nos momentos de dificuldade.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todos aqueles que contribuíram para que pudéssemos concluir esta etapa de nossas vidas.

Assim, agradecemos aos nossos pais por todo o esforço e dedicação dispensados, aos nossos irmãos pelo carinho e pelas experiências compartilhadas e aos amigos, que nos apoiaram sempre que necessário.

Além disso, agradecemos aos *stakeholders* do empreendimento analisado neste projeto pela oportunidade de realizar o presente estudo em seu estabelecimento, pela confiança que nos foi depositada e pela prontidão em nos atenderem sempre que necessário.

Agradecemos também ao professor Vinícius Cardoso por suas orientações, fundamentais no desenvolvimento deste trabalho, e a todas as pessoas que de alguma forma colaboraram para o sucesso desta jornada.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

SELEÇÃO DE TIPO DE NEGÓCIO PARA INSTALAÇÃO DE NOVO EMPREENDIMENTO COMERCIAL: CASO DA LOJA CGM

Renata Huhn Nunes
Tatiana Metello Castro

Agosto/2013

Orientador: Vinícius Cardoso, D.Sc.

Curso: Engenharia de Produção

Este projeto tem como objetivo auxiliar na decisão do tipo de negócio mais adequado a ser iniciado em um ponto comercial já estabelecido, localizado no centro da cidade de Niterói. Para a elaboração do trabalho foram considerados os anseios dos *stakeholders* em relação ao empreendimento, assim como as características da oferta e da demanda locais. Desse modo, foi utilizada uma matriz multicritério para avaliação das possibilidades de atividades comerciais analisadas. Assim, com base nos resultados obtidos, foram elaborados modelos de negócios para os tipos de empreendimentos que apresentaram mais potencial de sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Estudo de Mercado, Modelo de Negócio.

Abstract of the Graduation Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

SELECTION OF BUSINESS TYPE FOR A NEW COMMERCIAL ENTERPRISE: CASE OF CGM STORE

Renata Huhn Nunes
Tatiana Metello Castro

August/2013

Advisor: Vinícius Cardoso, D.Sc.

Course: Industrial Engineering

This project aims to assist the decision of the most appropriate type of business to be started at an already established place, located in the city center of Niterói. To develop this work, were considered the concerns of the stakeholders, as well as the characteristics of local offer and demand. Thus, a multicriteria matrix was used to evaluate the potential commercial activities. Then, based on the results obtained, business models were developed for the types of enterprises that seem to have greatest potential for success.

Keywords: Entrepreneurship, Market Study, Business Model

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	APRESENTAÇÃO	1
1.2	OBJETIVO.....	2
1.3	OBJETO	2
1.4	JUSTIFICATIVA.....	2
1.5	MÉTODO.....	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1	CARACTERIZAÇÃO ECONÔMICA DO NEGOCIO	7
2.2	EMPREENDEDORISMO E MODELO DE NEGÓCIO	9
2.2.1	Modelo de Negócio de Osterwalder e Pigneur (2011).....	11
2.3	DEFINIÇÃO DE MERCADO E NATUREZA DOS NEGÓCIOS	17
2.4	PESQUISA DE MERCADO	20
2.5	CONCEITO DE <i>BRAINSTORMING</i>	21
2.6	ANÁLISE MULTICRITÉRIO.....	22
2.7	MAPAS MENTAIS	23
3	CONTEXTUALIZAÇÃO	24
3.1	HISTÓRICO.....	24
3.2	ESPAÇO FÍSICO.....	25
3.3	LOCALIZAÇÃO	26
3.4	MAPEAMENTO SOCIOECONÔMICO DE NITERÓI	28

4	IDEALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	32
4.1	INTERESSES E COMPETÊNCIAS DOS ENVOLVIDOS	32
4.2	BRAINSTORMING	33
4.3	SELEÇÃO DE IDEIAS	35
5	ANÁLISE DA OFERTA E DA DEMANDA	36
5.1	ANÁLISE DA OFERTA	36
5.1.1	Critérios Utilizados para Análise da Oferta	37
5.1.2	Resultados Obtidos Relativos à Oferta	39
5.1.3	Observação da Oferta Fora dos Limites Traçados.....	40
5.2	ANÁLISE DA DEMANDA.....	42
5.2.1	Partes do Questionário	43
5.2.2	Método de Aplicação do Questionário	44
5.2.3	Resultados Obtidos Relativos à Demanda.....	45
6	AVALIAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIOS	50
7	MODELOS DE NEGÓCIO	53
7.1	FARMÁCIA.....	53
7.1.1	<i>Business Model Canvas</i>	53
7.1.2	Informações Complementares sobre o Negócio	56
7.1.3	Franquias	57
7.2	MERCADO	58
7.2.1	<i>Business Model Canvas</i>	58

7.2.2	Informações Complementares sobre o Negócio	61
7.3	ESCOLHA DO NEGÓCIO	62
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
8.1	CONCLUSÕES	63
8.2	LIMITAÇÕES.....	63
8.3	PERSPECTIVAS FUTURAS.....	64
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
	APÊNDICE A – IDEIAS GERADAS NO BRAINSTORMING	67
	APÊNDICE B – TABULAÇÃO DA ANÁLISE DA OFERTA.....	70
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA DEMANDA	71
	APÊNDICE D – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do projeto.....	4
Figura 2: Modelo Interativo de uma Economia.....	8
Figura 3: Modelo de Negócio de Osterwalder e Pigneur.....	12
Figura 4: Business Model Canvas.....	13
Figura 5: Fachada da loja Working Ni.....	24
Figura 6: Fachada da Loja CGM.....	25
Figura 7: Planta da Loja CGM.....	26
Figura 8: Localização da Loja CGM.....	27
Figura 9: Fachada do Fórum de Niterói.....	27
Figura 10: Fachada da Prefeitura da Niterói.....	28
Figura 11: Fachada do Edifício Tower 2000.....	28
Figura 12: Mapa Mental.....	33
Figura 13: <i>Brainstorming</i>	34
Figura 14: Mapeamento da oferta.....	36
Figura 15: Áreas observadas para mapeamento de oferta.....	41
Figura 16: Business Model Canvas – Farmácia.....	56
Figura 17: Business Model Canvas – Mercado.....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Causas mais comuns de mortalidade de empresas	9
Tabela 2: Dados Demográficos de Niterói – 2010.....	29
Tabela 3: Número de Estabelecimentos por Porte e Setor- Niterói	29
Tabela 4: Quantidade de Estabelecimentos no Setor de Serviços - Niterói 2010.....	30
Tabela 5: Quantidade de Estabelecimentos de Comércio - Niterói 2010.....	30
Tabela 6: Total de Consumo por Categoria, em Reais - Niterói 2011	31
Tabela 7: Tipos de negócio observados.....	40
Tabela 8: Tamanho da Amostra do Questionário.....	42
Tabela 9: Tipos de Negócios Sugeridos em Pergunta Aberta	49
Tabela 10: Matriz Multicritério	52
Tabela 11: Legenda da Matriz Multicritério	52
Tabela 12: Vantagens e Desvantagens de se abrir uma franquia	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa Etária dos Entrevistados	46
Gráfico 2: Nível de Escolaridade dos Entrevistados.....	47
Gráfico 3: Frequência de Passagem dos Entrevistados pela Região em Estudo	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O trabalho desenvolvido neste projeto de graduação surge da necessidade de um estudo para decisão do tipo de negócio a ser iniciado pela família de uma das autoras e se baseia no conhecimento adquirido no decorrer do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Assim, pretende-se, através deste projeto, identificar oportunidades para iniciar um empreendimento no centro da cidade de Niterói e propor modelos de negócios para aqueles que apresentam maior potencial de sucesso.

O estabelecimento no qual se pretende instalar o negócio é uma loja de propriedade da Sra. Maria José e da Sra. Marisa, avó e tia-avó de uma das autoras, respectivamente. Neste trabalho, o ponto comercial em estudo será doravante denominado Loja CGM, como uma referência à sua localização – Rua Coronel Gomes Machado.

A perspectiva de dar início a um empreendimento familiar gera expectativa de realização pessoal e profissional, uma vez que o empreendedorismo possibilita a busca por soluções criativas para os desafios apontados pelo mercado.

Porém, ao iniciar um negócio, muitas vezes o empreendedor considera apenas seus interesses e aptidões, sem dar a devida importância às características do mercado no qual está inserido. A falta de uma visão mais abrangente a respeito da atividade comercial desenvolvida pode ser decisiva no que se refere à sobrevivência do negócio.

De acordo com estudo realizado pelo SEBRAE em outubro de 2011, cerca de 27% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de vida. Desta forma, é possível perceber quão necessária é a realização de um estudo prévio detalhado para dar início a um negócio bem sucedido.

1.2 OBJETIVO

O objetivo do trabalho é compreender os tipos de negócio mais apropriados para estabelecer em um ponto comercial já definido, de acordo com o mercado local e os anseios dos agentes envolvidos no empreendimento, e elaborar modelos de negócios para aqueles que apresentam maior potencial de sucesso.

Dessa forma, busca-se promover o conhecimento necessário para que os *stakeholders* possam selecionar o tipo de negócio a ser iniciado na Loja CGM.

1.3 OBJETO

O projeto consiste na análise de oferta e demanda no centro da cidade de Niterói, que, aliada às competências e aos interesses das pessoas envolvidas no empreendimento, permitirá a avaliação das atividades comerciais e a posterior elaboração de modelos de negócios sugeridos para a empresa que será estabelecida na Loja CGM.

Para o desenvolvimento deste trabalho serão utilizados conhecimentos da Engenharia de Produção adquiridos no decorrer deste curso, especialmente nas disciplinas de Marketing, Planejamento Estratégico, Projeto do Produto, Metodologia de Pesquisa e Gerência da Inovação.

1.4 JUSTIFICATIVA

A necessidade deste projeto surge de uma demanda familiar. A Sra. Maria José, avó de uma das autoras, e sua irmã, a Sra. Marisa, são proprietárias de uma loja localizada no centro da cidade de Niterói. Há muitos anos a loja é utilizada apenas para aluguel do espaço. Porém, nos últimos meses, surgiu um interesse na família de iniciar um negócio no local.

Assim, neste projeto de graduação, buscamos aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro para ajudá-las a iniciar um negócio de sucesso.

1.5 MÉTODO

Este item aborda o método de trabalho utilizado neste projeto de graduação. Desta forma, são apresentadas as principais características da pesquisa e as etapas do trabalho a ser desenvolvido.

Quanto à natureza, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa aplicada, pois objetiva a geração de conhecimentos para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001, p.20).

A Figura 1 ilustra as etapas de estudo a serem desenvolvidas neste projeto.



Figura 1: Etapas do projeto

Fonte: As autoras

Assim, a primeira parte da pesquisa consiste na definição do problema a ser estudado, que surge de uma demanda familiar de dar início a um negócio próprio na Loja CGM.

Em seguida, será feita uma pesquisa na literatura relacionada ao tema em estudo, destacando as fontes de informação utilizadas e os conteúdos relevantes para o embasamento teórico do projeto.

Com o propósito de obter um maior conhecimento a respeito do ponto comercial, haverá, então, uma etapa de análise das características da loja e do ambiente na qual ela está inserida. Nesta etapa devem ser considerados aspectos como as dimensões da loja, seu histórico e sua localização, além de informações disponíveis a respeito do mercado de Niterói.

Entretanto, para dar início a um negócio de sucesso, é importante considerar também os interesses e as competências dos agentes envolvidos no mesmo. Assim, antes de nos aprofundarmos na análise da oferta e da demanda na região, será realizado um *brainstorming* com os *stakeholders* do empreendimento para que sejam dadas sugestões de tipos de negócios a serem iniciados que estejam de acordo com os desejos e as aptidões dos mesmos. No início da sessão de *brainstorming*, serão apresentadas aos participantes as informações relativas às características da loja e aos aspectos socioeconômicos da cidade de Niterói, para que sirvam de fontes de informação para as discussões. Ao final do *brainstorming*, será realizada uma etapa de seleção das ideias a serem priorizadas. Tais ideias servirão de insumo para uma análise mais aprofundada do mercado.

De posse das informações a respeito dos tipos de negócios priorizados na etapa de *brainstorming*, será possível realizar de forma focada e estruturada um levantamento de campo a respeito de a oferta e da demanda na região. Para conhecer os possíveis concorrentes da Loja CGM, os estabelecimentos que oferecem produtos ou serviços similares àqueles priorizados pelos *stakeholders* serão analisados por meio de observação direta e classificados por critérios subjetivos considerados relevantes para os empreendedores. Para a compreensão da oferta, por sua vez, será realizado um questionário, por meio do qual se buscará entender o perfil e os anseios do mercado local.

Os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa possibilitarão o confronto entre os diagnósticos da oferta e da demanda e, assim, a discussão dos tipos de empreendimentos mais adequados para se estabelecer no local. Com o propósito de melhor avaliar os tipos de negócios potenciais para dar início na Loja CGM, será realizada uma análise multicritério que deverá servir de base para a seleção dos *stakeholders* quanto ao tipo de atividade comercial a ser desenvolvida.

Após a avaliação dos tipos de empreendimento priorizados pelos *stakeholders*, é fundamental vislumbrar o funcionamento dos mesmos. Para tanto, serão elaborados modelos de negócios para as atividades comerciais que apresentarem maior potencial de sucesso na região. Para tanto, será utilizado como base o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

Finalmente, serão apresentados os modelos de negócio aos *stakeholders*, que poderão decidir qual negócio é de sua preferência abrir. Essa decisão será baseada tanto

nas informações apresentadas pelas autoras quanto pelo conjunto de aptidões dos stakeholders, evidenciados em um *mindmap*.

Espera-se que, após a conclusão deste projeto, os agentes envolvidos possuam as informações relevantes para selecionar o tipo de negócio a ser iniciado no ponto comercial em estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é destinado a apresentar uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e ferramentas que contribuem para o desenvolvimento deste projeto.

2.1 CARACTERIZAÇÃO ECONÔMICA DO NEGOCIO

Este item apresentará uma caracterização econômica e uma apresentação da atividade comercial a ser instalada na Loja CGM. A economia pode ser dividida em três principais setores: extrativista (mineração e agricultura), manufatureiro e de serviços (RIDDLE, 1986). Como o foco deste projeto é comercial, daremos ênfase ao setor de serviços, no qual a Loja CGM estará inserida.

Segundo Riddle (1986), os serviços podem ser divididos em cinco subgrupos:

- *Serviços empresariais*: consultorias, finanças, bancos
- *Serviços comerciais*: varejo, manutenção, consertos
- *Serviços de infraestrutura*: comunicações e transporte
- *Serviços sociais/pessoais*: alimentação, saúde, hotéis, creches
- *Administração Pública*: educação, governo

Os serviços de infraestrutura são uma ligação essencial entre todos os setores da economia, inclusive o consumidor final. Eles funcionam como intermediários entre os setores extrativista e manufatureiro e como canal de distribuição para os clientes. Os serviços empresariais podem atuar como prestadores de serviços para empresas manufatureiras, oferecendo um trabalho mais barato e eficiente, por ser especializado. O setor de serviços entra na economia como uma opção para as atividades que historicamente eram domésticas. A administração pública desempenha o papel de proporcionar um ambiente saudável para investimentos, crescimento econômico e prosperidade da população.

A Figura 2 nos ajuda a visualizar como os serviços não são atividades periféricas, mas partes integrantes da sociedade.

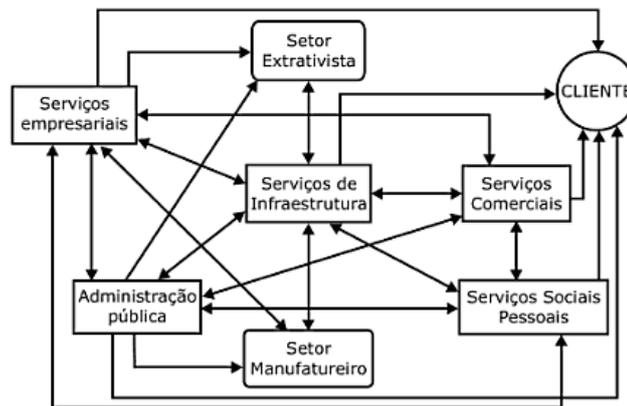


Figura 2: Modelo Interativo de uma Economia

Fonte: Riddle (1986), p.27

O setor de serviços não só facilita como torna possível as atividades de produção de bens, tanto no setor extrativista como no manufatureiro. Os economistas que estudam o crescimento econômico verificaram que há uma tendência a migração da mão de obra dos demais setores para o setor de serviços. O economista Colin Clark, em seu livro *The Conditions of Economic Progress* (1957), argumenta que, à medida que as nações se industrializam, é inevitável a transferência dos empregos entre os setores, uma vez que o aumento da produtividade de um setor induz o deslocamento da força de trabalho para os demais setores. Podemos depreender, pois, que a tendência econômica mundial é a transformação de nações extrativistas e industriais em nações com economias de serviço.

Outro fator relevante no setor de serviços é a questão social (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000). O setor de serviços se expande para atender as demandas populacionais, como por exemplo: o crescimento demográfico incrementa o comércio atacadista e varejista, bem como o setor bancário, de imóveis e de seguros; o aumento da renda leva a população a gastar uma proporção cada vez menor do seu salário com comida e habitação e aumenta sua demanda por bens duráveis e serviços.

Desta forma, podemos depreender que o setor de serviços, no qual a Loja CGM se insere, tem uma tendência a continuar forte, sendo, portanto, um bom investimento para o nosso negócio. Ao realizar o questionário junto à população local, devemos levar em consideração não só fatores de localização e concorrência, mas também questões socioeconômicas da região em questão.

2.2 EMPREENDEDORISMO E MODELO DE NEGÓCIO

Segundo Dornelas (2012), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. O sucesso da empresa depende da perfeita implantação destas oportunidades. Assim, o empreendedor é aquele que detecta uma situação favorável e cria um negócio pra capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Entretanto, as empresas brasileiras possuem alto índice de mortalidade em seus primeiros anos de existência. De acordo com Chiavenato (2007), a mortalidade prematura nos novos negócios é derivada das causas apresentadas na Tabela 1.

Fatores econômicos (72%)	<ul style="list-style-type: none">• Incompetência do empreendedor• Falta de experiência de campo• Falta de experiência gerencial• Experiência desequilibrada
Inexperiência (20%)	<ul style="list-style-type: none">• Lucros insuficientes• Juros elevados• Perda de mercado• Mercado consumidor restrito• Nenhuma viabilidade futura
Vendas insuficientes (11%)	<ul style="list-style-type: none">• Fraca competitividade• Recessão econômica• Vendas insuficientes• Dificuldade de estoque• Localização inadequada
Despesas excessivas (8%)	<ul style="list-style-type: none">• Dívidas e cargas demasiadas• Despesas operacionais elevadas
Outras causas (3%)	<ul style="list-style-type: none">• Negligência• Capital insuficiente• Clientes insatisfeitos• Fraudes• Ativos insuficientes

Tabela 1: Causas mais comuns de mortalidade de empresas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007), p.15

Desta forma, Chiavenato (2007) destaca que os perigos mais comuns relacionados aos novos negócios são:

- Não identificar adequadamente qual será o novo negócio
- Não reconhecer apropriadamente qual será o tipo de cliente a ser atendido
- Não saber escolher a forma legal de sociedade mais adequada
- Não planejar suficientemente bem as necessidades financeiras do novo negócio
- Errar na escolha do local adequado para o novo negócio
- Não saber administrar o andamento das operações do novo negócio
- Não ter conhecimento sobre a produção de bens ou serviços com padrão de qualidade e de custo
- Desconhecer o mercado e, principalmente, a concorrência
- Ter pouco domínio sobre o mercado fornecedor
- Não saber vender e promover os produtos/serviços
- Não saber tratar adequadamente o cliente

Diante desta situação, surge a necessidade de realização de um sólido planejamento do negócio antes de iniciá-lo, de forma a para mitigar os riscos apresentados. Este planejamento é, muitas vezes, manifestado na forma de um plano de negócios.

Um plano de negócios, de acordo com Luecke (2010), é um documento que explica uma oportunidade de negócios, identifica o mercado a ser atendido e dá detalhes sobre como a organização empreendedora planeja atingi-lo.

Já Rosas (2007), define um plano de negócios como um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.

De acordo com Dornelas (2012), um plano de negócios pode ser escrito para atender a alguns dos seguintes objetivos básicos relacionados aos negócios:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio
- Orientar o desenvolvimento das operações e da estratégia
- Atrair recursos financeiros
- Transmitir credibilidade
- Desenvolver a equipe de gestão

Bangs (1998) apud Dornelas (2012) ressalta ainda que uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que a elaboração de um plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.

Em virtude de sua importância, diversos métodos de elaboração de planos de negócios estão disponíveis no mercado atualmente, de forma que cada empreendedor pode optar por aquele que melhor se adéqua à sua realidade. Além disso, um conceito mais recente que também propõe um método para que empreendedores possam planejar seus negócios é o conceito de modelo de negócio.

Segundo Orofino (2011), há uma diferença substancial entre os termos “Plano de Negócio” e “Modelo de Negócio”. Um plano de negócio é um documento descritivo que apresenta o estado atual e o estado futuro de uma organização, relata os objetivos de um negócio e as etapas que devem ser cumpridas para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas e aumentando a probabilidade de sobrevivência do negócio no longo prazo. Já um modelo de negócio, refere-se à lógica da empresa, à forma como ela funciona e como ela cria valor para seus *stakeholders*. (CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J., 2007, apud OROFINO, 2011)

O modelo de negócio pode, portanto, servir de base para o desenvolvimento de um robusto plano de negócio. Assim, a elaboração de um plano de negócio deve definir o caminho a ser percorrido para tornar o modelo de negócio realidade. Foi definido como escopo deste trabalho a concepção de um modelo de negócio, admitindo que o plano de negócio deverá ser conduzido em uma etapa posterior. Utilizaremos, para tanto, o modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

2.2.1 Modelo de Negócio de Osterwalder e Pigneur (2011)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Assim, ele propõe uma forma de representar modelos de negócios composta por nove componentes básicos. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Este conceito foi aplicado e testado em todo o mundo e é utilizado por empresas como IBM, Ericsson, Deloitte, entre outras. Os elementos que o compõem são representados um cenário interativo e de relacionamento explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes, conforme demonstrado na Figura 3.

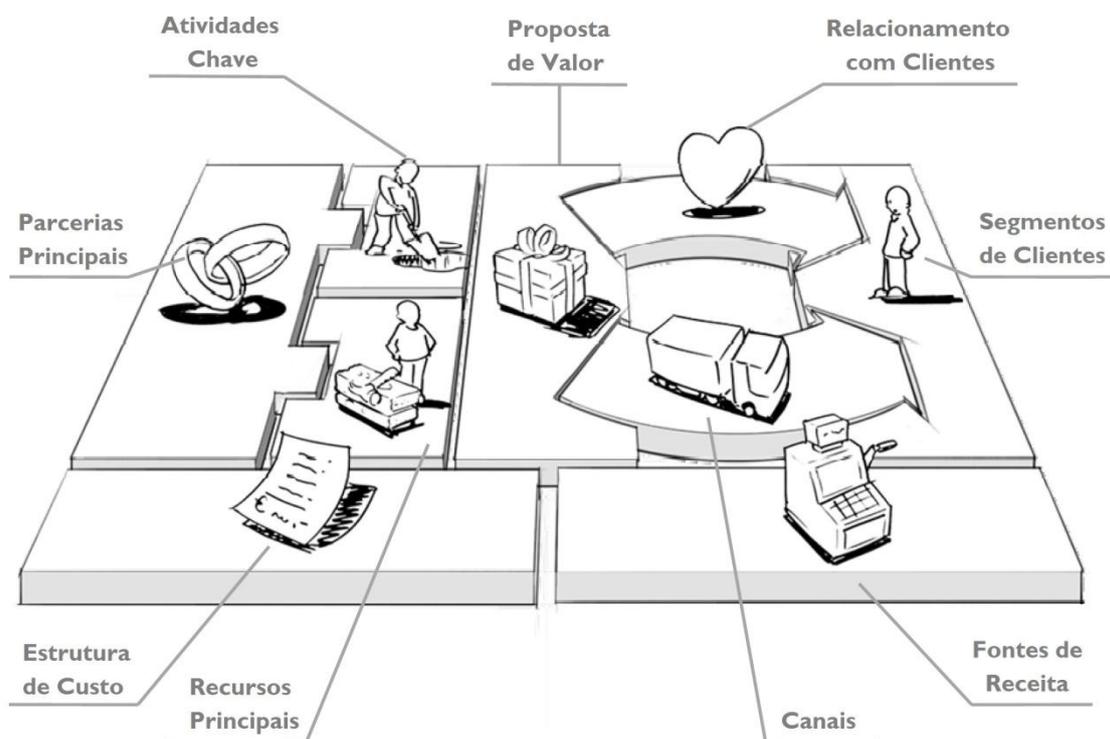


Figura 3: Modelo de Negócio de Osterwalder e Pigneur

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

De forma didática, os autores adaptaram a Figura 3 em um quadro, criando uma ferramenta prática e útil, que promove entendimento, discussão e análise dos modelos de negócios. Este quadro de modelos de negócios está demonstrado na Figura 4 e é conhecido como *Business Model Canvas*. Ele permite a visualização integrada dos diversos elementos de um modelo de negócio. Em seguida descreveremos brevemente cada um destes elementos.

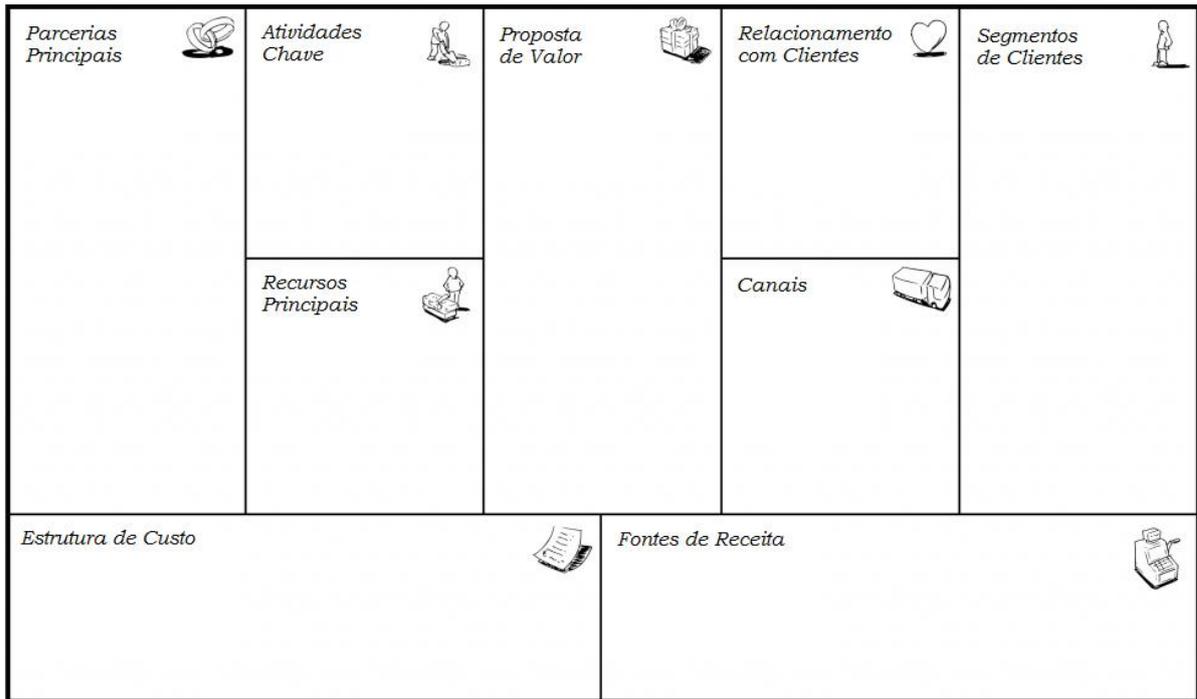


Figura 4: Business Model Canvas

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011), p.44

2.2.1.1 Segmentos de Clientes

O componente “Segmentos de Clientes” define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

A organização deve definir quais clientes irá servir. Desta forma, o modelo de negócio poderá ser melhor projetado, considerando as necessidades dos segmentos específicos.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), grupos de clientes podem ser considerados de segmentos distintos se:

- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente
- São alcançados por canais de distribuição diferentes

- Exigem diferentes formas de relacionamento
- Apresentam lucratividades substancialmente diferentes
- Valorizam diferentes aspectos do produto ou serviço ofertado

2.2.1.2 Proposta de Valor

O componente “Proposta de Valor” descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um “Segmento de Clientes” específico. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

A “Proposta de Valor” é o motivo pelo qual os clientes optam pelo produto e/ou serviço de uma empresa em detrimento de outra. Cada “Proposta de Valor” cria valor para um “Segmento de Clientes” específico com uma combinação de elementos direcionados a satisfazer às necessidades daquele segmento.

2.2.1.3 Canais

O componente “Canais” descreve como uma empresa se comunica e alcança seus “Segmentos de Clientes” para entregar uma “Proposta de Valor”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

Os canais de comunicação, distribuição e venda constituem a interface da empresa com seus clientes e desempenham um papel importante na experiência gerencial.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os “Canais” atendem a diversas finalidades, como:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa
- Ajudar os clientes a avaliar a “Proposta de Valor” da empresa
- Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos
- Levar uma “Proposta de Valor” aos clientes
- Fornecer suporte aos clientes após a compra

2.2.1.4 Relacionamento com Clientes

O componente “Relacionamento com Clientes” descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com “Segmentos de Clientes” específicos. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

A organização deve definir o tipo de relacionamento que terá com cada segmento. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o “Relacionamento com Clientes” pode ser conduzido por três grandes motivações: aquisição de novos clientes, retenção de clientes e ampliação das vendas junto aos clientes atuais.

2.2.1.5 Fontes de Receita

O componente “Fontes de Receita” representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada “Segmento de Clientes”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

A organização deve perguntar quanto e pelo que cada segmento de clientes está disposto a pagar. A resposta a tal questionamento deve permitir que a empresa identifique uma ou mais “Fontes de Receita” para cada segmento.

2.2.1.6 Recursos Principais

O componente “Recursos Principais” descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócio funcionar. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

Os “Recursos Principais” podem ser divididos em:

- Físicos (fábricas, edifícios, veículos, máquinas, pontos de venda, etc)
- Intelectuais (marcas, conhecimentos particulares, patentes, banco de dados, etc)
- Humanos
- Financeiros

Diferentes modelos de negócios necessitam de recursos de diferentes naturezas.

2.2.1.7 Atividades-Chave

O componente “Atividades-Chave” descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócio funcionar. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

Assim como os “Recursos Principais”, as “Atividades-Chave” se diferenciam de acordo com o tipo de modelo de negócio.

2.2.1.8 Parcerias Principais

O componente “Parcerias Principais” descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

O sucesso do modelo de negócio de uma organização não depende necessariamente apenas das competências internas da mesma. A empresa pode criar alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.

2.2.1.9 Estrutura de Custo

A “Estrutura de Custo” descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A “Estrutura de Custos” de uma organização é consequência dos recursos, atividades e parcerias necessários ao funcionamento do modelo de negócio. A empresa deve identificar e priorizar seus principais elementos de custo de forma a reduzir custos sem prejudicar sua “Proposta de Valor”.

2.3 DEFINIÇÃO DE MERCADO E NATUREZA DOS NEGÓCIOS

Todas as pessoas têm necessidades e desejos. Cabe, então, às empresas supri-los a partir da oferta de produtos. Nesse projeto definimos o produto como um bem, serviço ou ideia que pode ser oferecido e comercializado.

Kotler (1998) define “necessidade humana” como um estado de privação de alguma satisfação básica e que não é ditado pela sociedade ou empresas, pois são inerentes à natureza do homem. Podemos citar como necessidades: alimentos, segurança, abrigo, autoestima, entre outras. Segundo Kotler (1998), “desejos” são carências por satisfações específicas para atender às necessidades, que podem ser satisfeitas de formas diferentes dependendo do contexto social e econômico. Por exemplo, uma pessoa tem necessidade por alimento e desejo por um sanduíche e um suco. Uma pessoa tem poucas necessidades, mas muitos desejos. Por fim, o citado autor define a “demanda” como um desejo por um produto específico. Desejos podem se transformar em demandas quando apoiados pela disponibilidade e pelo poder de compra.

Todos os consumidores que tem uma necessidade ou desejo e que estão dispostos e habilitados a pagar pelo produto fazem parte do “mercado” (KOTLER, 1998). “Mercado-alvo”, então, são as pessoas habilitadas à compra e que a empresa deseja atrair como comprador.

Quando maior o valor entregue ao consumidor, maior o interesse deste por comprar o produto. Definimos aqui que “valor entregue” é a diferença entre o valor total esperado (ou seja, os benefícios esperados, como confiabilidade, durabilidade, desempenho, manutenção, entre outros) e o custo total ao consumidor.

Depois da compra do produto, o desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador leva a uma satisfação ou insatisfação. Usaremos nesse projeto a definição, sugerida por Kotler (1998), de “satisfação” como sendo o sentimento de prazer resultante da comparação entre as expectativas da pessoa e o desempenho do produto.

Um dos grandes desafios das empresas é construir e manter negócios viáveis em um mercado altamente mutante. Entendemos empresa como uma unidade de negócio, que disponibiliza produtos para comercialização. Uma empresa deve definir seus *stakeholders* e

as necessidades deles para entender melhor seu negócio. É importante reconhecer que, além dos sócios e acionistas, existem outros *stakeholders* a serem considerados, pois sem eles um negócio não pode ser lucrativo. Como exemplo, podemos citar funcionários, consumidores, fornecedores, entre outros. Neste projeto, no entanto, denominaremos *stakeholders* as partes interessadas em abrir um empreendimento na Loja CGM.

Toda empresa possui escopos, ou seja, decisões sobre atividades, serviços e projetos que ele irá contemplar. Kotler (1998) define os principais escopos que a empresa pode operar:

- Escopo industrial: É a variedade de setores industriais que em que a empresa opera. A empresa pode trabalhar no setor de bens, serviços, consumo, entre outros.
- Escopo de produto: É a variedade de produtos que a empresa oferece.
- Escopo de competência: É a variedade de competências que a empresa domina e alavanca.
- Escopo de segmento de mercado: É o tipo de mercado/consumidores que a empresa atende.
- Escopo vertical: São os níveis de canal, da matéria prima ao produto final e à distribuição, em que a empresa atua.
- Escopo geográfico: Variedade de regiões em que a empresa opera.

A fim de atender e satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores, a empresa deve estudar como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem dos produtos para satisfazer seus desejos, ou seja, o *comportamento do consumidor*.

O comportamento do consumidor pode ser afetado por quatro fatores: cultural, social, pessoal e psicológico (KOTLER, 1998). O fator cultural exerce uma ampla influência sobre o comportamento do comprador. O conjunto de valores, percepções, preferências, crenças e comportamentos ditará o que a pessoa desejará alcançar e possuir. Dentro dos fatores culturais está incluída também as diferenças de classe social, que diferenciam o mercado quanto a renda, ocupação, nível de escolaridade e comportamento.

O fator social engloba os grupos que influenciam o comportamento dos indivíduos. Esses grupos podem aqueles como quem a pessoa convive contínua e informalmente (como família e amigos), podem ser grupos mais formais (como religião, trabalho,

sindicatos) ou grupos de aspiração (a que grupo o indivíduo gostaria de participar). Por exemplo, um jovem que vai a academia tem uma tendência maior a buscar produtos saudáveis e de esportes devido a influência que esse grupo exerce sobre seus desejos.

As decisões de um comprador também são influenciadas por características pessoais, que incluem a idade e o estágio no ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e autoestima. A essas características, chamamos de fatores pessoais.

Por fim, as escolhas de compra de uma pessoa também são influenciadas por fatores psicológicos. A motivação pessoal é um desses fatores: a busca por reconhecimento, sentimento de posse, status, autorrealização levam as pessoas a adotarem determinados comportamentos, inclusive no ato de comprar. Quando as pessoas agem, elas aprendem, por isso, as mudanças no comportamento de um indivíduo decorrentes da experiência também afetam suas decisões. Isso influencia nas compras a partir do momento que a pessoa aprende a realizar comparações de produtos e aprende quais deles apresentam as melhores respostas às suas expectativas.

Além de entender seus compradores, a empresa deve buscar compreender seus concorrentes. Podemos definir quatro níveis de concorrência, baseados no grau de substituição do produto:

- Concorrência de marca: São os concorrentes que oferecem produtos similares, aos mesmo consumidores e dentro de uma faixa de preços semelhante. Exemplo: Fabricantes de automóveis populares não são concorrentes de automóveis de alto luxo.
- Concorrência industrial: São os concorrentes que fabricam o mesmo produto ou mesma classe de produtos. Exemplo: todos os fabricantes de automóveis são concorrentes.
- Concorrência de forma: São os concorrentes que fabricam produtos que prestam o mesmo serviço. Exemplo: Um fabricante de automóveis seria concorrente de todas as empresas que oferecem o serviço de transporte, como motocicletas, bicicletas e caminhões.
- Concorrência genérica: São os concorrentes que disputam o mesmo dinheiro dos consumidores. Exemplo: uma pessoa que compra um carro pode não ter dinheiro

para fazer uma viagem, então a fábrica de automóveis seria concorrente das empresas de turismo.

No presente trabalho, adotaremos o termo Concorrência para designar a concorrência de marca.

2.4 PESQUISA DE MERCADO

Com o objetivo de compreender a demanda local, realizaremos uma pesquisa de mercado. Esta corresponderá à coleta e à análise de dados relevantes sobre a situação específica do ponto em questão. Kotler (2000) define a verificação dos concorrentes, por meio de observação direta, um tipo de pesquisa de mercado. Além da análise da concorrência, realizaremos também um questionário para tentar entender melhor a demanda.

A fonte dos dados pode ser primária ou secundária. Dados primários são aqueles reunidos para um projeto específico, dados secundários são aqueles que foram coletados com outro fim, mas que podem conter informações relevantes para o seu trabalho.

Para levantar dados primários, o pesquisador pode realizar questionários. Sabendo que a forma que a pergunta é feita pode influenciar na resposta, o questionário deve ser elaborado com cautela e deve ser aperfeiçoado antes de ser aplicado em larga escala. As perguntas podem ser fechadas (questões objetivas) ou abertas (pessoas podem responder às perguntas com suas próprias palavras). As perguntas fechadas limitam a resposta dos entrevistados, mas são mais fáceis de serem interpretadas e tabuladas. Perguntas abertas são em geral mais reveladoras, mas são de mais difícil interpretação e compilação. Kotler (2000) define que a linguagem do questionário deve ser simples, direta e imparcial, as perguntas iniciais devem conquistar a atenção do entrevistado e as questões mais difíceis e pessoais devem ser feitas por último, para que o respondente não se torne antecipadamente defensivo. Além disso, as perguntas devem seguir uma ordem lógica.

Outras decisões importantes estão envolvidas no processo de elaboração de questionários: quem, quantos e como. A unidade de amostragem (quem será entrevistado) é a população-alvo da amostragem. O tamanho da amostra (quantos devem ser

entrevistados?) também deve ser decidido: amostras grandes são precisas do que amostras pequenas, mas não há a necessidade de entrevistar toda a população-alvo. Segundo Kotler (2000), amostras de menos de 1% da população-alvo são capazes de fornecer informações confiáveis, caso o questionário seja feito de forma correta. Finalmente, deve-se decidir o procedimento da amostragem (como selecionar quem será entrevistado?). As amostras podem seguir princípios probabilísticos ou não-probabilísticos. Amostras probabilísticas permitem cálculo de limites de confiabilidade para erros de amostragem e podem ser aleatórias (todo membro tem igual chance de ser escolhido) ou estratificadas (grupos excludentes são separados e amostras são retiradas de cada grupo). Projetos com baixa disponibilidade de tempo ou recursos podem optar por uma amostragem não-probabilística. Esse tipo de amostragem engloba as amostragens de conveniência (são abordados os mais acessíveis), de julgamento (são selecionados aqueles que podem fornecer informações mais precisas) ou por quotas (o pesquisador divide as pessoas em categorias e entrevista um número determinado entre cada uma das classes). As pessoas podem ser entrevistadas pessoalmente ou por outros meios, como correios, e-mails e sites.

Enfim, os dados coletados devem ser agrupados e interpretados. Médias e medidas de dispersão podem ser usadas para auxiliar no processo de apoio à tomada de decisão,

2.5 CONCEITO DE *BRAINSTORMING*

Segundo Baxter (2000), o *brainstorming* ou sessão de “agitação” de ideias baseia-se no princípio de quanto mais ideias melhor. Desta forma, é possível conseguir mais de 100 ideias em uma sessão de uma a duas horas.

Uma sessão clássica do *brainstorming* envolve determinado grupo de pessoas em torno de uma mesa, apresentando ideias sobre determinado problema. Uma característica importante do *brainstorming* é a separação entre as fases de geração e seleção de ideias. Isso ocorre porque se acredita que, na fase de geração de ideias, uma proposta aparentemente absurda pode ser o ponto de partida para outra ideia, melhor e mais prática, que possa solucionar o problema. Assim, a adoção de um julgamento posterior à fase de criação melhora a fluidez das ideias nesta etapa de busca pela solução do problema.

Outra característica do *brainstorming* é que as ideias de uma pessoa inspiram os demais integrantes do grupo. Assim, se alguém apresentar uma ideia, as outras pessoas tendem a desenvolver e expandir essa ideia, girando em torno dela. Desta forma, há o risco de se ter as ideias dirigidas para algumas linhas de pensamento, limitando a busca por soluções mais amplas. A técnica do *brainwriting* busca superar essa desvantagem.

O *brainwriting*, por sua vez, é uma evolução do *brainstorming*. Esta técnica adota um procedimento semelhante ao *brainstorming*. Neste caso, porém, os participantes escrevem suas ideias em vez de dizê-las.

Assim, em um *brainwriting*, todos devem escrever suas ideias em *post-its* ou pequenos cartões, sem mostrá-las aos demais. Isto é feito por algum tempo até que as ideias começam a esgotar-se. Então, quando alguém precisa de algum estímulo adicional, pode olhar as anotações de outro participante (BAXTER, 2000).

2.6 ANÁLISE MULTICRITÉRIO

Todos são levados a tomar decisões diariamente ao se confrontarem com situações que envolvem escolhas. Muitas vezes, essa deliberação é realizada com base na intuição e na experiência de cada indivíduo. No entanto, no caso de problemas complexos, devem-se buscar métodos de raciocínio dedutivo, para que decisões tomadas sejam baseadas em critérios definidos e, portanto, validáveis.

Nesse contexto, um método simples e confiável pode ser destacado: o Método de Análise Hierárquica, ou Análise Multicritério, como será chamado daqui em diante neste trabalho.

Segundo Jordão e Pereira (2006), esse método é iniciado com a decomposição do problema em elementos e critérios. Depois deste passo, deve-se construir uma matriz de comparações, analisando o impacto de cada elemento sobre cada critério. Um elemento situado do lado esquerdo da tabela é examinado em relação ao critério situado no topo da matriz. Um grau de aderência deve ser atribuído para essa análise, sendo as pontuações podem variar entre aquelas que atendem plenamente ao critério em análise até aquelas que não atendem ao critério, em uma escala definida previamente. Depois de determinados os

graus de cada elemento, deve-se estipular a prioridade de cada critério, ou seja, o grau de impacto que cada um deles deverá ter sobre o resultado final. Por fim, conclui-se o método com a agregação dos resultados e as conclusões. Para cada elemento, cada grau de aderência de cada critério deve ser multiplicado pelo grau de prioridade deste mesmo critério. A soma desses resultará no resultado final do elemento.

Essa ferramenta, então, permite que os elementos do problema estudado possam ser comparados pelos mesmos critérios, que seguem o mesmo nível de priorização. Assim, o resultado final de cada elemento pode ser comparado em bases iguais, auxiliando o apoio a decisão.

2.7 MAPAS MENTAIS

Mapas mentais são diagramas voltados para a gestão da informação, para a compreensão e a solução de problemas. Segundo Nakagawa (2013), o termo mapa mental foi proposto inicialmente por Tony Buzan, um matemático e psicólogo inglês, no início da década de 1970. Para elaborar um mapa mental, deve-se iniciar com a menção de uma questão central. Em seguida, relacionam-se outras informações à ideia central, utilizando-se recursos visuais para formar as conexões entre as menções secundárias e a inicial. Os recursos visuais mais usados são palavras, quadros e linhas, embora seja possível utilizar também figuras, cores, números, organizações espaciais, entre outros recursos para representar melhor as relações entre as conexões. Posteriormente, novas informações podem ser adicionadas e visualmente conectadas às já incluídas.

Nakagawa (2013) afirma ainda que, o maior desafio do mapa mental é gerar o conteúdo realmente relevante a ser relacionado e organizado em sua estrutura. Para os empreendedores, ele destaca ainda um desafio adicional: adotar uma disciplina de colocar suas ideias no papel de forma metódica, já que a grande maioria tende a ser mais empírica e partir para ação sem uma reflexão prévia.

Desse modo, o mapa mental deve ajudar o empreendedor a se comunicar com ele mesmo, exigindo que ele utilize uma lógica para mapear, organizar e relacionar seu pensamento.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 HISTÓRICO

O prédio comercial onde está localizada a loja foi construído em 1948 pelo tataravô de uma das autoras, o Sr. Severino Joaquim. Trata-se de um edifício de três andares, no qual a Loja CGM está localizada no primeiro piso.

Ao construir o prédio, o Sr. Severino Joaquim tinha a intenção de alugar tanto a loja quanto os escritórios dos andares superiores. Assim, inicialmente, a Loja CGM foi alugada para a Guanabara, uma empresa de venda de autopeças. A Guanabara se manteve no local até o ano 2000.

Com a saída da empresa de autopeças, a loja foi alugada para uma empresa de venda de aparelhos e linhas telefônicas, que permaneceu até o ano de 2003. Nesta época, a Sra. Maria José e a Sra. Marisa já haviam se tornado as proprietárias da loja e pensavam em vendê-la. Assim, a Loja CGM esteve fechada por um ano para tentativa de venda.

Não havendo compradores interessados, a Sra. Maria José e a Sra. Marisa voltaram a alugar o espaço, desta vez para a Working Ni, uma empresa de concerto e venda de máquinas de fotocópia. Esta empresa se manteve no local até o ano de 2010, quando a loja precisou passar por uma reforma. A fachada da loja Working Ni está representada na Figura 5.



Figura 5: Fachada da loja Working Ni

Fonte: Adaptado de Google Maps, acesso em 10/05/2013

Após seis meses de obras, a Loja CGM passou a ser alugada para o Curso Pla, curso preparatório para provas de concursos públicos. Entretanto, a empresa não logrou sucesso e encerrou o contrato de aluguel em junho deste ano. Com isso, a Sra. Maria José e a Sra. Marisa pensam em abrir no local um negócio próprio com a ajuda da família.

A fachada atual do ponto comercial está representada na Figura 6.



Figura 6: Fachada da Loja CGM

Fonte: As autoras

3.2 ESPAÇO FÍSICO

A Loja CGM possui aproximadamente 100m² e 4m de altura, o que permite a construção de um andar mezanino caso seja necessário. Seu espaço é composto por um salão principal, um banheiro e um depósito, como pode ser visto na planta representada na Figura 7.

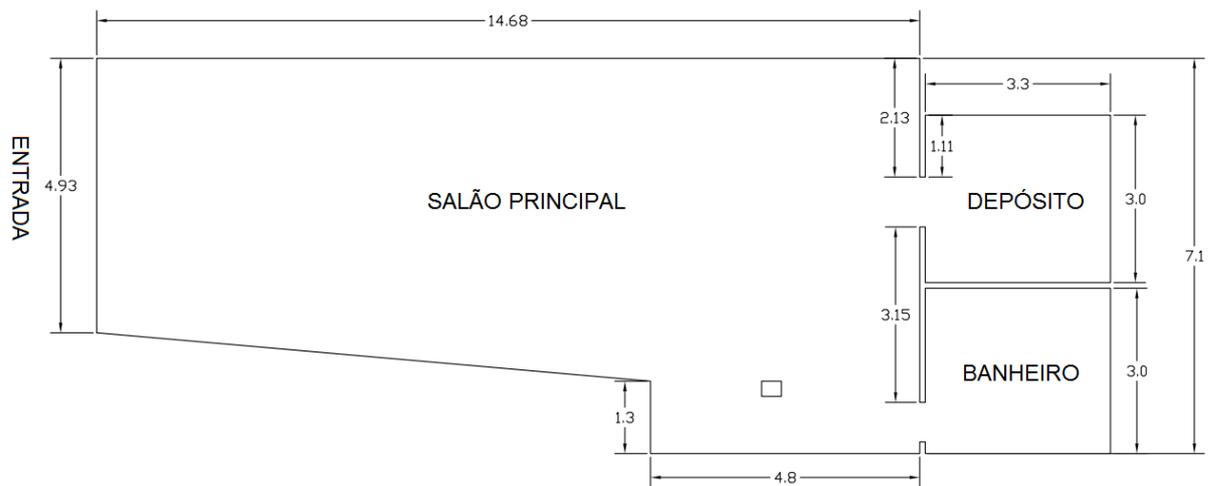


Figura 7: Planta da Loja CGM

Fonte: As autoras

3.3 LOCALIZAÇÃO

A Loja CGM está localizada no centro da cidade de Niterói, na Rua Coronel Gomes Machado, 192, conforme representado na Figura 8.

Um pedestre que sai da loja pode chegar às Barcas S/A, na Praça Araribóia, ou ao Plaza Shopping, na Rua Quinze de Novembro, em cerca de 10 minutos de caminhada.



Figura 10: Fachada da Prefeitura da Niterói
Fonte: Adaptado de Google Maps, acesso em 10/05/2013

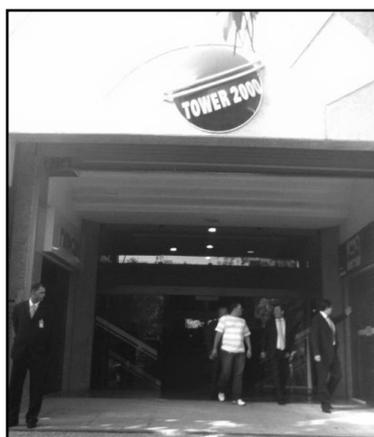


Figura 11: Fachada do Edifício Tower 2000
Fonte: As autoras

3.4 MAPEAMENTO SOCIOECONÔMICO DE NITERÓI

A fim de entender o perfil socioeconômico de Niterói, levantamos dados sobre o setor de serviços do município. Segundo o IBGE, a população estimada da unidade territorial era de 487.562 pessoas em 2010, quando foi realizado o último censo. A Tabela 2 mostra dados mais detalhados disponibilizados pelo IBGE depois do censo.

Descrição	Valor	Unidade
Área da unidade territorial	133.916	Km ²
População residente	487.562	peessoas
População residente - Homens	225.838	peessoas
População residente - Mulheres	261.724	peessoas
População residente alfabetizada	448.750	peessoas
Pessoal ocupado total	206.728	peessoas
PIB per capita a preços correntes	23.011,46	reais
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes	5.783,73	reais

Tabela 2: Dados Demográficos de Niterói – 2010

Fonte: Adaptado do relatório disponível no site do IBGE, acesso em 08/07/2013

Pode-se observar que a cidade conta com um PIB per capita alto e um rendimento médio mensal de mais de dez salários mínimos (segundo a Lei Nº 12.255, de 15 de junho de 2010, que estabelecia o salário mínimo como R\$ 510,00).

A Tabela 3 nos mostra o número de estabelecimentos, por setor, no município de Niterói. As informações foram elaboradas a partir da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego, realizado em 2010. Nela, podemos observar que, em 2010, o setor de serviços correspondia a 58,3% do total de estabelecimentos de Niterói e o setor de comércio correspondia a 33,2%, totalizando 91,5% das empresas.

PORTE	SETOR				Total
	Indústria	Comércio	Serviços	Agropecuária	
Micro	1.642	6.533	11.503	62	19.740
Pequena	153	845	1.354	11	2.363
Média	40	64	138	0	242
Grande	9	33	130	0	172
Total	1.844	7.475	13.125	73	22.517
Percentual	8,2%	33,2%	58,3%	0,3%	100,0%

Tabela 3: Número de Estabelecimentos por Porte e Setor- Niterói

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2011), pg 8

As Tabelas 4 e 5 indicam a quantidade de estabelecimentos por categoria e a Tabela 6 aponta o consumo, em reais, por categoria. Essas tabelas nos auxiliam a ter uma visão geral das atividades comerciais já instaladas no município, contribuindo para nossa escolha futura de ramo de atividade comercial.

SERVIÇOS	Quantidade de Estabelecimentos
Condomínios prediais	1.870
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	1.175
Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos	1.028
Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza	489
Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente	461

Tabela 4: Quantidade de Estabelecimentos no Setor de Serviços - Niterói 2010

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2011), pg. 10

COMÉRCIO	Quantidade de Estabelecimentos
Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	1.016
Comércio varejista de outros produtos novos não especificados anteriormente	726
Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	452
Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática	293
Comércio varejista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	281

Tabela 5: Quantidade de Estabelecimentos de Comércio - Niterói 2010

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2011), pg. 10

Categoria de consumo	Total (R\$)	%	Categoria de consumo	Total (R\$)	%
Manutenção do Lar	3.369.961.894	29,3%	Eletrodomésticos e equipamentos	238.226.452	2,1%
Outras despesas	2.989.968.190	26,0%	Despesas com recreação e cultura	190.620.864	1,7%
Alimentação Domiciliar	906.324.791	7,9%	Higiene e cuidados pessoais	182.103.688	1,6%
Alimentação fora do domicílio	699.852.427	6,1%	Mobiliários e artigos do lar	140.459.579	1,2%
Transportes urbanos	502.679.956	4,4%	Calçados	122.793.804	1,1%
Outras despesas com saúde	427.073.336	3,7%	Bebidas	99.971.489	0,9%
Gastos com veículo próprio	358.263.763	3,1%	Livros e material escolar	55.118.122	0,5%
Gastos com medicamentos	309.795.011	2,7%	Artigos de Limpeza	50.358.164	0,4%
Despesas com viagens	276.037.369	2,4%	Fumo	43.536.412	0,4%
Vestuário confeccionado	269.225.120	2,3%	Outras despesas com vestuário	20.682.008	0,2%
Matrículas e mensalidades	253.107.516	2,2%			

Tabela 6: Total de Consumo por Categoria, em Reais - Niterói 2011

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2011), pg. 13

Daremos seguimento à idealização do negócio, por meio de um *brainstorming*. Todos esses dados socioeconômicos serão apresentados aos indivíduos participantes na fase de seleção de ideias, a fim de servirem como insumos para a tomada de decisão.

4 IDEALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Antes de dar início à análise da demanda no centro da cidade de Niterói, será feita uma sessão de geração e seleção de ideias com os entes envolvidos no empreendimento. A necessidade desta etapa do projeto surge devido à importância de que a atividade comercial a ser desenvolvida na Loja CGM esteja de acordo com os interesses e as competências dos indivíduos que irão iniciar o negócio.

O procedimento mais comum é que a pesquisa de mercado seja realizada em primeiro lugar, para buscar entender os anseios dos consumidores potenciais. Depois dessa pesquisa, então, é realizada a etapa de seleção de ideias com a participação dos interessados em abrir o negócio. Neste projeto, no entanto, não seguiremos esta ordem. Foi decidido que a etapa de idealização de negócio junto aos *stakeholders* seria realizada no início, e só depois, com ideias já priorizadas nesta etapa, seria executada a pesquisa de demanda.

Esta escolha pela inversão do método deu-se pela natureza da demanda do projeto. Por ser uma demanda familiar, o objetivo deste projeto é encontrar uma possibilidade de negócio a qual os *stakeholders* realmente sentissem interesse em abrir. Sendo assim, neste trabalho as competências e anseios dos *stakeholders* foram priorizados em relação às necessidades do mercado da região da loja.

Assim, as ideias selecionadas nesta etapa servirão de insumo para a pesquisa de demanda que será feita posteriormente, tornando-a mais focada e estruturada em relação aos desejos dos *stakeholders*.

4.1 INTERESSES E COMPETÊNCIAS DOS ENVOLVIDOS

Para uma melhor compreensão dos interesses e das competências dos agentes envolvidos no empreendimento a ser iniciado na Loja CGM, elaboramos junto à família um Mapa Mental, no qual seus conhecimentos e anseios são representados de forma estruturada.

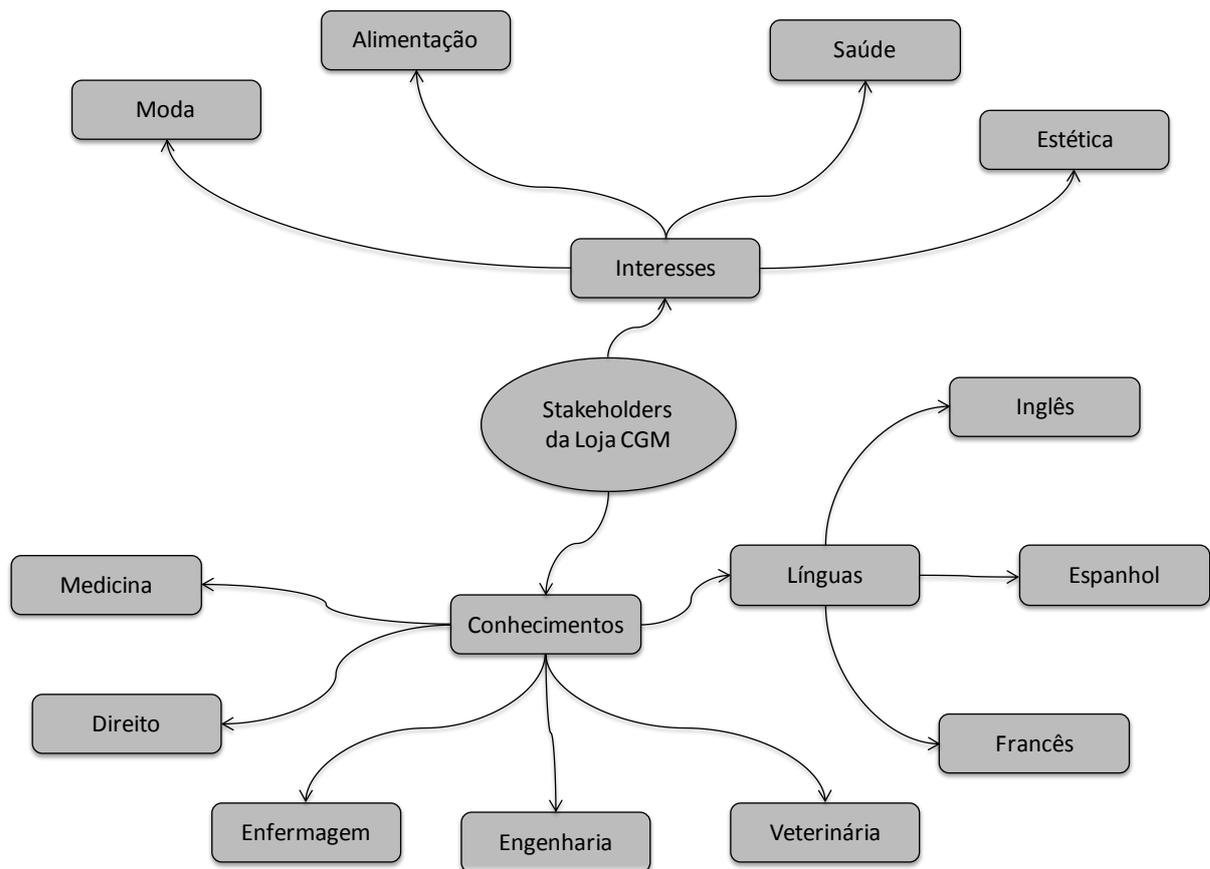


Figura 12: Mapa Mental

Fonte: As autoras

4.2 BRAINSTORMING

Para definir a metodologia a ser utilizada no *brainstorming*, foi utilizado como base o método proposto no *Human Centered Design Toolkit*. Porém, algumas adaptações foram feitas para adequá-lo à realidade do projeto. Dessa forma, o *brainstorming* foi realizado segundo as seguintes etapas:

- 1-Preparar a equipe, abastecendo-a das informações obtidas até o momento.
- 2-Distribuir *post-its* e canetas para todos.

- 3-Pedir a todos que escrevam, sem restrições, repostas para o questionamento: “que tipo de negócio poderíamos iniciar na Loja CGM?”
- 4-Deixar que cada um escreva suas ideias nos *post-its* por 5 minutos.
- 5-Fixar os *post-its* em folhas de cartolina na parede.
- 6-Ler em voz alta as ideias geradas até então.
- 7-Agrupar os *post-its* em áreas temáticas.
- 8-Repetir os passos 4 e 5, deixando que cada participante leia as propostas dos demais fixadas na parede.
- 9-Fixar os *post-its* nas folhas de cartolina, respeitando as áreas temáticas.
- 10-Ler em voz alta todas as ideias geradas

A realização do *brainstorming*, segundo a metodologia apresentada, instigou a geração de 79 propostas de tipos de negócios a serem iniciados na Loja CGM, as quais foram fixadas nas folhas de cartolina, conforme apresentado na Figura 13. Estas ideias estão listadas no Apêndice A.



Figura 13: *Brainstorming*

Fonte: As autoras

4.3 SELEÇÃO DE IDEIAS

A etapa de seleção de ideias se destina a identificar, no meio das diversas ideias geradas, aquelas que melhor solucionam o problema proposto. Neste momento, as ideias podem ser expandidas, desenvolvidas e combinadas para que se aproximem cada vez mais da solução ideal.

De acordo com Baxter (2000), a forma mais simples de selecionar as ideias apresentadas é a utilização da votação. Assim, para definir os tipos de negócios a serem estudados com mais profundidade neste projeto, foi feita uma discussão das propostas levantadas, seguida da realização de uma votação com os participantes da sessão de idealização do negócio.

De posse das ideias geradas no *brainstorming*, foi feita então uma discussão com os *stakeholders* a respeito dos negócios propostos e uma posterior votação das ideias levantadas. A partir desta votação, as seguintes ideias foram selecionadas para priorização neste estudo:

- Salão de beleza
- Loja de roupas íntimas
- Farmácia
- Loja de perfumes e cosméticos
- Loja de biscoitos
- Cafeteria
- Sapataria
- Loja de roupas e acessórios

estabelecimento através da observação direta feita pelas autoras. Ao todo foram mapeados trinta estabelecimentos.

5.1.1 Critérios Utilizados para Análise da Oferta

Para analisar os estabelecimentos que ofereciam produtos ou serviços semelhantes aos empreendimentos selecionados na etapa de *brianstorming*, foram utilizados oito critérios de avaliação. Para melhor compreensão, estes parâmetros serão explicitados a seguir, de forma a torná-los mais tangíveis ao leitor.

5.1.1.1 Proximidade

Conforme evidenciado na Figura 14, todas as lojas observadas possuem alguma proximidade com o ponto comercial analisado. Claramente, porém, algumas estarão mais distantes da Loja CGM do que outras, ainda que dentro do raio de observação deste estudo. Desta forma, tornou-se necessário classificá-las nas seguintes categorias: “Muito próximo”, “Próximo” ou “Pouco próximo”.

5.1.1.2 Ambiente

O ambiente também foi avaliado nos locais em estudo devido à sua relevância, principalmente nos locais onde o cliente tende a permanecer por mais tempo, como salões de beleza e cafeterias. Neste item, foram considerados aspectos como tamanho, organização, estética e limpeza destes estabelecimentos. Assim, cada um deles foi examinado e considerado “Agradável” ou “Desagradável”.

5.1.1.3 Preço

Foram averiguados ainda os preços dos produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes potenciais. Nesse contexto, cada um dos negócios foi observado e avaliado como “Barato” ou “Caro”.

5.1.1.4 Público

Este critério tem como objetivo a compreensão do público-alvo ao qual se destinam os empreendimentos analisados. Alguns tipos de negócio, como farmácias e lojas de biscoito, em geral atendem satisfatoriamente a consumidores de diferentes perfis sociais. Outros, como salões de beleza e sapatarias, porém, podem buscar focar seu negócio em grupos específicos da sociedade. Com isso, podemos distinguir o público atendido por cada estabelecimento entre “Geral” e “Seleto”.

5.1.1.5 Qualidade dos Produtos

No que tange aos empreendimentos que se dedicam à venda de produtos, como sapatarias e lojas de vestuário, a qualidade desses foi inferida por meio da observação realizada, uma vez que não foi possível testá-los. Desta forma, a qualidade dos artigos ofertados foi classificada como “Alta” ou “Baixa”.

No caso dos salões de beleza, porém, este critério não foi considerado por se tratar de um serviço. Também não foi possível averiguar a qualidade dos produtos oferecidos pelas cafeterias, por se tratarem de alimentos de marcas desconhecidas, o que demandaria experimentá-los. Assim, foi definida a categoria “NSA” para designar que tal parâmetro não se aplica a estes tipos de negócio.

5.1.1.6 Aparências dos Produtos

A aparência dos produtos foi avaliada nas sapatarias, nas lojas de roupas e acessórios e nas cafeterias. Para tanto, foram considerados aspectos como acabamento e *design* das peças, no caso das roupas e dos calçados, e apresentação dos itens oferecidos, no que se refere aos alimentos. Deste modo, a estética dos artigos oferecidos foi julgada como “Boa” ou “Ruim”. Para os demais casos, foi utilizada a denominação “NSA” como no parâmetro anterior.

5.1.2 Resultados Obtidos Relativos à Oferta

A partir dos critérios definidos anteriormente, foram realizadas as avaliações dos concorrentes potenciais. A tabela com os resultados deste levantamento encontra-se no Apêndice B. Neste contexto, é importante salientar que o estudo foi realizado no período de um dia útil, durante o qual foi observada uma movimentação intensa de pedestres na região analisada.

Ao final desta sondagem, constatamos a existência de nove salões de beleza nos arredores do ponto comercial em estudo. Destes, seis estão próximos ou muito próximos da Loja CGM. Durante o período de observação, verificamos que 70% dos salões estavam vazios, o que poderia indicar que há um excesso de oferta na região. A oferta é diversificada, havendo tanto salões voltados para o público geral, quanto para um público seletivo.

No que se refere a lojas de roupas íntimas, encontramos apenas um estabelecimento, que oferecia opções de *lingerie* e *underware*. Os produtos vendidos nesta boutique aparentavam ser de baixa qualidade e não apresentavam uma estética aprazível. Além disso, ela não se encontra muito próxima ao ponto comercial em questão.

Observamos também a existência de duas farmácias nos arredores da Loja CGM. Ambas possuem os mesmos tipos de produtos, voltados para necessidades gerais. Ademais, elas apresentam ambiente desagradável, mal organizado e sujo.

Notamos ainda que quatro lojas oferecem produtos de perfumaria. Destas, duas estão focadas neste ramo de atuação e as demais exibem produtos diversos além de perfumes importados. É importante ressaltar que todos os estabelecimentos encontravam-se vazios durante o período de observação.

Em relação à venda de biscoitos, percebemos a existência de vendedores informais, além das três lojas especializadas encontradas. Uma destas encontrava-se com movimento intenso. Outra, porém, estava fechada e à venda. Não foi possível coletar informações sobre o motivo do encerramento de sua atividade comercial. Outro ponto constatado foi a uniformidade dos produtos oferecidos, tanto no mercado formal quanto no informal. Isso torna outros fatores mais relevantes para tomada de decisão do cliente, como distância e preço.

Quanto às cafeterias, computamos um total de três estabelecimentos, sendo um deles visivelmente de baixa qualidade e pouco próximo. Os demais, entretanto, estão localizados muito próximos à Loja CGM. Estes se encontravam cheios, além de oferecerem produtos de aparente qualidade.

Foi averiguada também a existência de duas sapatarias dentro dos limites estabelecidos. Ambas possuíam ambientes agradáveis e ofertavam mercadorias a preços acessíveis. Constatamos que a loja que oferecia calçados mais modernos e bem acabados encontrava-se cheia, enquanto a outra, mais simples, estava vazia.

Por fim, no setor de roupas e acessórios, categorizamos os quatro estabelecimentos analisados de acordo com sua especialidade: roupas masculinas, roupas femininas e acessórios. Todas elas ofertavam produtos de boa aparência, porém apenas a loja de produtos masculinos apresentava peças de maior qualidade.

Na Tabela 7, encontram-se as quantidades de estabelecimentos de cada grupo observados durante a pesquisa de oferta realizada.

Tipo de negócio	Quantidade	%
Salão de beleza	9	30%
Loja ou camelô de biscoito	5	17%
Loja de perfumes e cosméticos	4	13%
Loja de roupas e/ou acessórios	4	13%
Cafeteria	3	10%
Farmácia	2	7%
Sapataria	2	7%
Loja de roupas íntimas	1	3%
Total	30	100%

Tabela 7: Tipos de negócio observados

Fonte: As autoras

5.1.3 Observação da Oferta Fora dos Limites Traçados

Além da análise quantitativa e qualitativa realizada pelo método descrito nos tópicos anteriores, foi realizada também uma verificação das áreas exteriores ao limite estabelecido

Notamos também a presença de alguns negócios importantes, como uma famosa loja de chocolates e trufas e uma franquia de uma perfumaria de marca conhecida, ambas não muito longe do perímetro fixado para estudo detalhado.

É importante ressaltar que esse estudo teve o objetivo de constatação e conhecimento de negócios importantes a uma distância relativamente curta do ponto da Loja CGM. Essa análise não teve fins quantitativos, mas ajudou às autoras a conhecer as redondezas da loja, evitando que sejam considerados negócios e franquias já existentes nas proximidades no processo de tomada de decisão.

5.2 ANÁLISE DA DEMANDA

Pretendendo entender quais as necessidades e interesses dos frequentadores da região, elaboramos um questionário. Por meio deste, poderemos traçar a frequência com que os entrevistados circulam perto do local da loja e quais são suas impressões sobre o comércio da área.

Buscamos ajuda da consultoria online *SurveyMokey* para a realização desta pesquisa. Segundo esta consultoria, devemos consultar a Tabela 8, abaixo, para definir o tamanho da amostra.

População	Intervalo de confiança		
	90%	95%	99%
100	74	80	88
500	176	218	286
1.000	215	278	400
10.000	264	370	623
100.000	270	383	660
1.000.000+	271	384	664

Tabela 8: Tamanho da Amostra do Questionário

Fonte: Adaptado do site <http://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>, acesso em 12/07/2013

A fim de conhecer o tamanho da população, realizamos a contagem das pessoas que passam em frente à loja no período de uma hora. Esta foi realizada uma única vez, em horário aleatório, durante uma hora ininterrupta. Foram contabilizados 446 homens e 265 mulheres, totalizando 711 pessoas por hora. Em um período de 8 horas, podemos considerar que uma quantidade aproximada de 6 mil pessoas passa pela frente da loja. Mesmo sendo uma aproximação muito pouco precisa, esse resultado serviu como uma base para realizarmos uma estimativa da ordem de grandeza da população que circula no local. Com base nesse resultado, o mínimo de questionários a serem realizados a fim de ter uma confiança de 90% em relação aos resultados seria em torno de 250.

Dadas as restrições de recursos e de tempo das autoras deste projeto, não foi possível a realização desta quantidade de questionários em tempo hábil. Em duas visitas realizadas em horários aleatórios de dias úteis, foram obtidas 50 respostas. O questionário formulado se encontra no Apêndice C.

5.2.1 Partes do Questionário

O questionário realizado pode ser dividido em três diferentes partes, que buscaram levantar informações distintas dos entrevistados. Para melhor compreensão, estas partes serão explicadas a seguir, de forma que o leitor possa compreender o que as perguntas visavam identificar.

5.2.1.1 Identificação do Perfil da População

As perguntas de 1 a 3 buscavam identificar o perfil da população que frequenta a região próxima a Loja CGM ou que passa por ela, auxiliando o mapeamento do público alvo.

O gênero do entrevistado registra se há predominância de algum dos sexos na localidade. A idade fornece informações sobre a faixa etária predominante na região, ou seja, se o público preponderante é jovem, adulto ou idoso. Por fim, a pergunta sobre escolaridade tenta definir o poder aquisitivo dos frequentadores, partindo do pressuposto que, em geral, pessoas com ensino superior recebem salários maiores do que os que não o possuem.

5.2.1.2 Identificação do Comportamento da População

As perguntas 4 e 5 tem como finalidade a identificação do comportamento das pessoas que passam pela região.

Essas perguntas visavam entender se a maioria das pessoas que circula nas redondezas é de visitantes esporádicos ou de frequentadores constantes. Além disso, questionamos se o entrevistado costuma usar as lojas no entorno do ponto estudado nesse trabalho, a fim de compreender se a maioria dos transeuntes realmente se beneficia do comércio ou se simplesmente passa pela região. Além disso, essa pergunta serviu como filtro no questionário, pois quem nunca usa o comércio local não foi classificado como cliente potencial da Loja CGM.

5.2.1.3 Impressões da População sobre o Comércio Local

A fim de captar as impressões dos transeuntes e frequentadores da região sobre os estabelecimentos existentes no comércio da região, elaboramos as perguntas 6 e 7.

Para isso, foram usados nas perguntas os negócios priorizados no *brainstorming*. Os entrevistados responderam, então, se costumam usar os empreendimentos em questão e quais suas impressões sobre os serviços oferecidos. Em caso de não usarem ou de não estarem satisfeitos com o serviço, os respondentes deveriam indicar o motivo para tal.

Foi realizada a pergunta aberta na tentativa de captar a necessidade de algum tipo de empreendimento que a região tivesse deficiência e que não foi indicada como prioridade no *brainstorming*. Como as respostas são de natureza espontânea e não induzidas, esperamos ser capazes de captar uma demanda real do comércio local, com bom potencial de público.

5.2.2 Método de Aplicação do Questionário

A aplicação do questionário seguiu um método definido pelas autoras anteriormente à ida a campo. Foi definido que as perguntas seriam realizadas pelas próprias autoras, que andariam separadamente pelos arredores da loja. Para conseguir um número maior de

entrevistados, ficou decidido que a execução dos questionários não seria limitada somente às pessoas que passariam na porta da loja durante o período, mas sim a todos que circulam no perímetro próximo às instalações da Loja CGM.

O método de abordagem também foi definido anteriormente. Seria interpelada qualquer pessoa que estivesse na região, seja caminhando na rua, dentro dos comércios ou paradas na porta das empresas. Foi adotado o critério de indiferença de sexo e de idade, portanto, todos os dispostos a responder o questionário seriam considerados. No entanto, ao iniciar a pesquisa, percebemos uma dificuldade grande em conseguir entrevistar pessoas que transitavam nas ruas, que alegavam pressa e falta de tempo. Como as autoras possuíam limitação de tempo e precisavam, pois, maximizar o número de questionários aplicados, a pesquisa foi limitada às pessoas que estiveram dentro dos estabelecimentos locais, comerciantes e clientes, ou paradas nas calçadas próximas à Loja CGM.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, uma a uma. As perguntas eram feitas por uma das autoras, que também anotava as respostas. As autoras deveriam sempre estimular os respondentes a demonstrar suas impressões sobre o comércio e a indicar os motivos pelos quais tivessem qualquer insatisfação. O questionário, portanto, não se restringiu a perguntas do tipo “sim ou não”.

O questionário foi realizado em dois dias distintos, em horários diferentes e aleatórios.

5.2.3 Resultados Obtidos Relativos à Demanda

A partir das respostas levantadas por meio dos questionários, podem ser feitas algumas análises a respeito dos tipos de negócio priorizados na etapa de *brainstorming*. A tabela com a compilação deste levantamento encontra-se no Apêndice D.

Inicialmente, foi analisado o perfil das pessoas que frequentam os arredores da loja estudada. Observamos que, nesta região, há um número maior de homens que de mulheres. Os resultados obtidos refletem essa situação, já que 68% dos entrevistados são do sexo masculino.

Em relação à faixa etária dos entrevistados, mais da metade (52%) encontra-se no intervalo de 20 a 39 anos. A quantidade de pessoas entrevistadas que eram muito jovens ou idosos representa uma parcela pequena do universo de estudo. Ainda que a amostra obtida não tenha relevância estatística, os números obtidos condizem com a realidade observada nas idas a campo. Durante as visitas realizadas, percebemos que a maior parte das pessoas que circulavam nas proximidades da loja aparentava estar em idade economicamente ativa. Os resultados obtidos encontram-se no Gráfico 1.

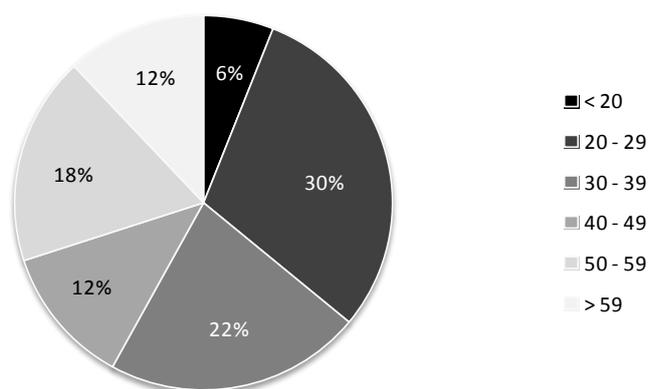


Gráfico 1: Faixa Etária dos Entrevistados

Fonte: As autoras

No que se refere à escolaridade, 42% dos entrevistados cursaram ensino superior, como pode ser observado no Gráfico 2. Durante a realização dos questionários, foi possível perceber que a maior parte das pessoas entrevistadas com nível superior trabalha nos escritórios da região, como na Prefeitura e no Fórum de Niterói. Assim, podemos considerar que uma grande parcela das pessoas estudadas possui poder aquisitivo médio ou alto.

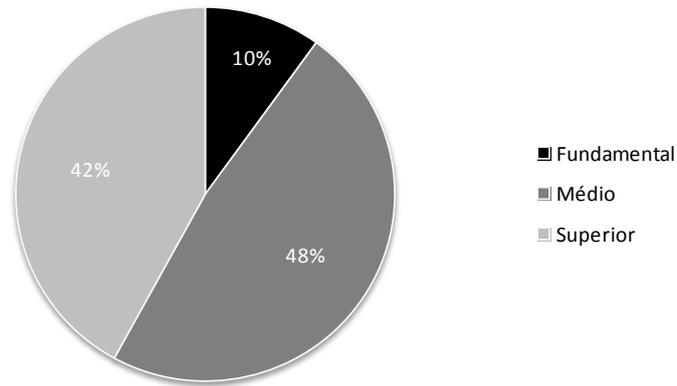


Gráfico 2: Nível de Escolaridade dos Entrevistados

Fonte: As autoras

A frequência com que as pessoas passam na área estudada nos ofereceu informações a respeito do comportamento destes transeuntes. Verificamos que as pessoas entrevistadas podem ser divididas duas categorias: as que trabalham no comércio ou nos escritórios da região e as que vão resolver assuntos particulares. Nenhum dos entrevistados declarou-se como morador local.

De todos os entrevistados, 76% afirmaram estar no centro pelo menos de segunda a sexta (28% de segunda a sábado e 48% de segunda a sexta), como demonstrado no Gráfico 3. Ainda, outros 14% alegaram frequentar a região ao menos uma vez por semana. Portanto, pode-se perceber a presença de um público recorrente nos arredores da Loja CGM. Além disso, 96% das pessoas questionadas declararam usar o comércio da região.

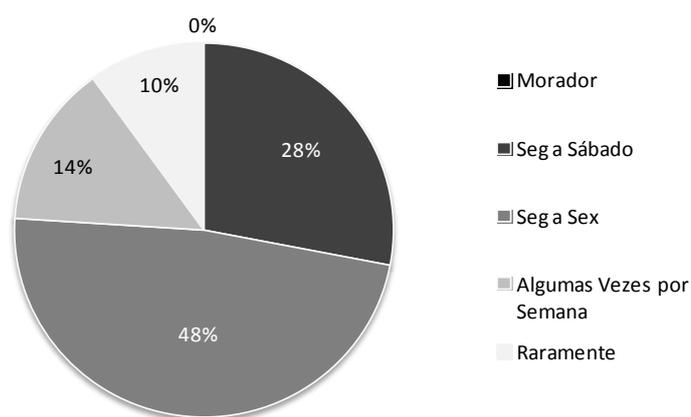


Gráfico 3: Frequência de Passagem dos Entrevistados pela Região em Estudo

Fonte: As autoras

Por fim, foram coletadas informações a respeito dos hábitos de consumo dos transeuntes. Alguns padrões de comportamento puderam ser observados. Foi possível constatar que grande parte dos respondentes não tem interesse em comprar itens como roupas, perfumes, acessórios, roupas íntimas e sapatos na região da loja. Quando perguntados mais a fundo o motivo da falta de interesse, muitos disseram que compram perto de suas residências ou no Plaza Shopping, localizado a dez minutos a pé da Loja CGM. Como justificativa para a predileção pelo *shopping*, pessoas citaram a comodidade e a variedade encontradas neste local.

Ademais, o padrão das respostas relativas aos salões de beleza indica falta de interesse em utilizar os serviços oferecidos na região. Grande parte dos entrevistados alegou frequentar os salões localizados nos bairros onde residem.

Quanto a lojas de biscoito, verificamos que as pessoas tem o hábito de comprar nestes locais. Em geral, as respostas relacionadas à satisfação foram positivas, indicando que os clientes acreditam estar bem servidos em relação a esse mercado.

Observa-se ainda uma grande insatisfação em relação aos preços dos produtos oferecidos pelas cafeterias da área estudada, considerados muito caros. Além disso, muitas pessoas alegam não ter o costume de consumir neste tipo de estabelecimento.

As farmácias, por sua vez, são frequentadas pela maior parte dos entrevistados. Estes, no entanto, se mostraram indiferentes à qualidade das lojas presentes na região. Os produtos são padronizados e apresentam preços semelhantes. Por isso, os entrevistados demonstraram estar bem assistidos neste setor.

A fim de coletar informações qualitativas sobre a percepção dos transeuntes em relação ao comércio local, o questionário foi concluído com uma pergunta aberta. A Tabela 9 apresenta as respostas obtidas.

Tipo de Negócio Sugerido	#
Padaria	7
Mercado	5
Bom Restaurante	2
Cinema	2
Atendimento Técnico para Eletrodomésticos	1
Bares para <i>Happy Hour</i>	1
Loja de Bombons	1
Estacionamento	1
Loja de Bicicleta	1
Loja de roupa de marca famosa	1
Loteria esportiva	1
<i>Pet shop</i>	1
Ponto de Informação para turistas	1
Restaurante de frutos do mar	1
Salão masculino de alta qualidade	1
<i>Sex Shop</i>	1

Tabela 9: Tipos de Negócios Sugeridos em Pergunta Aberta

Fonte: As autoras

Ao contabilizar as respostas, nos deparamos com dois negócios bastante mencionados, em relação ao tamanho da amostra. Considerando que a pergunta foi aberta e sem nenhum tipo de indução, avaliamos como significativo o fato de 14% dos entrevistados terem respondido espontaneamente que sentem necessidade de uma padaria e 10% de um mercado na localidade.

Os *stakeholders* forma consultados a respeito de seus anseios quanto a estes empreendimentos e, mesmo não os tendo estudado nas etapas anteriores, de pesquisa de oferta e mercado, foi decidido que os mesmos serão contemplados nos estudos futuros como opções de empreendimento a serem abertos no ponto da Loja CGM.

6 AVALIAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIOS

A partir das informações coletadas nas etapas anteriores, foi iniciada a escolha entre as alternativas de negócio. O processo de avaliação para tomada de decisão foi realizado a partir de uma matriz multicritério, com um conjunto definido de parâmetros selecionados. Essa análise tem como objetivo a parametrização dos critérios a serem comparados entre os negócios considerados, a fim de guiar e validar a escolha da melhor opção.

Foram definidos seis critérios, considerados os mais importantes na tomada de decisão. O primeiro, “distância dos concorrentes”, analisa a proximidade entre os negócios do mesmo tipo: quanto mais longe, maior a pontuação no critério. É importante ressaltar que também foi levada em consideração a quantidade de negócios semelhantes, ou seja, no caso de haver muitos empreendimentos congêneres dentro do perímetro estudado, a pontuação do critério era reduzida.

Foram comparadas, também, as oportunidades em relação à concorrência. Esse parâmetro visa englobar as constatações das autoras durante etapa de análise da oferta. Foi, então, considerada a compilação dos resultados desta etapa, incluindo os fatores de público alvo, ambiente das lojas, preço e qualidade dos produtos oferecidos. Quanto pior a avaliação da concorrência, maior será a oportunidade da Loja CGM em relação a ela, portanto, maior a pontuação no critério.

As informações-base para análise dos dois parâmetros acima se encontram no Apêndice B e nos resultados dos estudos sobre a oferta, no capítulo anterior.

Outro parâmetro definido foi a abrangência do negócio. Na pesquisa de mercado, foi observada, dentro da amostra coletada, uma equidade em relação ao público que frequenta a região. O número de pessoas com renda alta é similar ao número de pessoas com menos dinheiro, com base nas nossas premissas. Sendo assim, focar em um único público (classe A e B ou classe C e D) seria eliminar do mercado potencial da loja quase metade da população que circula pela localidade. Com base nisso, o critério tem maior pontuação quanto maior a abrangência do público atendido pelo serviço.

Em relação à pesquisa da demanda, acrescentamos o fator “aceitação dos usuários”. Esse critério engloba a satisfação e a utilização dos serviços por parte dos transeuntes. Caso a maior parte do público tenha declarado estar satisfeita com o serviço oferecido ou

não ter interesse em usá-lo, a pontuação do critério foi reduzida. Isso porque devemos escolher um negócio que agregue valor ao mercado da região.

A análise desses dois parâmetros teve como base os dados do Apêndice D e nos resultados dos estudos sobre a demanda, encontrados no capítulo anterior.

Adotamos também parâmetros relacionados aos *stakeholders*. Foi analisada a “facilidade de implementação” do negócio, com base tanto no investimento inicial requerido para iniciar o empreendimento quanto na burocracia e fiscalização incidentes sobre o estabelecimento em análise. Altos investimentos em reformas do espaço e/ou compra de equipamentos, necessidade de mão de obra qualificada e a presença de órgãos fiscalizadores foram os fatores analisados e que, se presentes, abaixavam a pontuação do critério.

Por fim, mas não menos relevante, foi considerada a visão dos *stakeholders*. Foi realizada uma reunião na qual, em consenso, os empreendedores deveriam escalar os tipos de negócio por ordem de preferência. Assim, ficaram definidos quais empreendimentos os *stakeholders* gostariam de abrir em detrimento aos demais. Quanto maior a preferência, maior a pontuação no critério.

Vale ressaltar que, para a padaria e o mercado, os quatro primeiros critérios foram pontuados subjetivamente, com base no conhecimento das autoras sobre esses tipos de negócio e no que foi possível observar durante as visitas ao local, mesmo que esses não estivessem no foco do estudo *a priori*.

A Tabela 10 mostra os resultados obtidos com a análise multicritério e a Tabela 11 indica os correspondentes valores atribuídos às pontuações da matriz.

Tipos de Negócio	Critérios de Seleção						Pontuação Final
	Distância dos concorrentes	Oportunidades em relação à concorrência	Abrangência do público atendido	Aceitação dos usuários	Facilidade de implementação	Preferência dos Stakeholders	
	Grau de Importância do Critério						
	1	3	2	3	1	3	
Farmácia	5	3	5	5	3	5	57
Cafeteria	1	3	1	1	1	3	25
Sapataria	5	3	5	1	5	3	41
Salão de beleza	1	1	3	1	5	3	27
Loja de roupas e acessórios	1	1	1	1	5	3	23
Loja de roupas íntimas	3	5	3	1	5	1	35
Loja de perfumes e cosméticos	3	3	3	1	5	5	41
Loja de biscoitos	1	5	5	3	5	1	43
Padaria	5	5	3	3	1	1	39
Mercado	5	5	5	3	3	5	57

Tabela 10: Matriz Multicritério

Fonte: As autoras

Grau de Importância do Critério	Avaliação do tipo de negócio em relação ao critério
1- Pouco Relevante	1- Pouco Favorável
2- Relevante	3- Favorável
3- Muito Relevante	5- Muito Favorável

Tabela 11: Legenda da Matriz Multicritério

Fonte: As autoras

Como podemos observar por meio da matriz, os negócios com maior pontuação na análise multicritérios foram a farmácia e o mercado, empatados com 57 pontos. A partir desse resultado, a escolha entre estes dois tipos de empreendimento será baseada na elaboração do *Business Model Canvas* de cada um dos mesmos.

7 MODELOS DE NEGÓCIO

Com base nos negócios priorizados pela matriz multicritério, serão elaborados dois *Business Model Canvas* simplificados, um para cada tipo de empreendimento. Essa etapa do projeto tem o objetivo de detalhar os principais elementos das empresas, a fim de aumentar a consciência dos *stakeholders* sobre os pontos chave de cada negócio. Sendo assim, os modelos irão servir como fonte de informações para o processo de tomada de decisão final.

7.1 FARMÁCIA

7.1.1 *Business Model Canvas*

O primeiro negócio a ser analisado será a farmácia, seguindo o critério de ordem alfabética.

Inicialmente, foi definido qual seguimento de clientes seriam potenciais consumidores desse tipo de serviço. Por ser uma atividade comercial de alta abrangência, alcança um público variado. Sendo assim, nosso público-alvo seria as pessoas que trabalham na região, seja nas empresas ou nos demais comércios ao entorno da Loja CGM. Além disso, acredita-se que a farmácia também seria capaz de captar àqueles que circulam na região eventualmente por oferecer, em sua maioria, produtos padronizados.

Posteriormente a essa definição, foi pensado em como a loja seria capaz de agregar valor para esse segmento de mercado e em como ela seria diferenciável de seus concorrentes. Para esse elemento do modelo *Canvas*, precisamos considerar as informações sobre as lojas congêneres da localidade. Durante a etapa de pesquisa de mercado consumidor, verificamos que as pessoas não reclamaram dos preços cobrados, mas foram feitas algumas críticas negativas em relação ao atendimento ao cliente.

A partir dessas informações, foi decidido que a Loja CGM não deveria focar em produtos de alto preço, mas sim em produtos a preços semelhantes ao oferecido na região. Além disso, os produtos oferecidos devem ser todos originais de seus fabricantes, o que

garante a confiabilidade do mesmo. A farmácia também ofereceria serviços diferenciados como aplicação de injeções e recarga de celulares pré-pagos.

O atendimento ao cliente também seria priorizado, a partir do treinamento e orientação dos funcionários para que atendam os clientes de forma ágil, sem deixar de serem atenciosos e educados. Acredita-se ainda que o ambiente de uma farmácia deva ser organizado e limpo, para passar uma boa impressão dos compradores.

Uma vez definida a proposta de valor, foi necessário estipular a forma como entregaríamos esse valor ao cliente. A interface da empresa com os consumidores seria feita primordialmente por meio do atendimento presencial no ambiente físico da loja. Além deste canal, o cliente também poderia se relacionar com a Loja CGM por meio do telefone e do site da farmácia, nos quais poderá realizar pedidos de entrega de medicamentos.

O relacionamento da empresa com seus clientes teria a finalidade de atraí-los e fidelizá-los. Por isso, pensou-se na elaboração de panfletos e atividades promocionais, com como forma de atrair transeuntes da região. Canais abertos e bem divulgados de comunicação permitiriam que os clientes pudessem realizar críticas e dar sugestões em relação ao negócio. Esses canais seriam, a princípio, a presença constante do gerente na loja para solucionar possíveis problemas e um email do tipo “fale conosco”. Seria importante que os clientes que realizassem esse tipo de interação recebessem um *feedback* para que se sentissem ouvidos e percebessem que sua opinião é valorizada. Por fim, consumidores constantes deveriam ser recompensados por sua fidelidade. Por esse motivo, a farmácia poderia dar descontos aos seus clientes do tipo: “a cada cem reais em compras, ganhe 10% de desconto na próxima compra” ou cartões de fidelidade premiada.

Definidas as formas como a empresa entregaria valor aos seus clientes e como se relacionaria com os mesmos, passa-se para a etapa de deliberação sobre as atividades chave da loja. A farmácia ofereceria, primordialmente, medicamentos e produtos de higiene pessoal. Além disso, poderia oferecer também pequenos serviços, como aplicação de injeções e realização de pequenos curativos. No caixa, a loja poderia disponibilizar também o serviço de recarga de aparelhos de celular pré-pagos.

Essas atividades trazem à luz dois conceitos importantes: a fonte de renda e as parcerias-chave. As atividades da empresa seriam capazes de gerar lucro ao negócio. Portanto, as fontes de renda da farmácia seriam a venda de medicamentos e demais

produtos oferecidos pela loja, a cobrança pela realização dos pequenos serviços e a cobrança sobre o serviço de recarga de celulares. Pensou-se em cobrar dos clientes o serviço de entrega, mas a ideia foi descartada porque essa cobrança não é feita pelos concorrentes da região.

Sobre as parcerias-chave, seria conveniente a realização de parcerias com os fornecedores dos produtos farmacêuticos e de higiene pessoal e com operadores logísticos responsáveis pelo transporte dos produtos, para que estes se comprometessem em entregar os produtos na data combinada e a melhores preços, podendo ser negociado também os prazos e condições de pagamento. Outras farmácias poderiam também ser nossas parceiras, já que negócios de mesmo tipo podem se unir para realizar pedidos em maior escala, garantindo um menor preço do fornecedor. Operadoras de cartão de crédito e de celular seriam também importantes parceiras no momento do pagamento dos clientes e da venda do serviço de recarga, respectivamente.

Para que toda essa estrutura funcione, a farmácia deveria contar com dois recursos fundamentais: o espaço físico e o seu quadro de funcionários. É importante ressaltar que, no caso de farmácia, é obrigatória a presença de pelo menos um farmacêutico registrado no Conselho Federal de Farmácia durante todo o seu período de funcionamento.

Finalmente, deve-se considerar o que acarretaria em custos para a empresa. Além dos custos com o pagamento de salários e da compra de produtos para revenda, a farmácia também contaria com custos de manutenção da loja. Entre esses custos, podemos citar pagamentos de água, energia e impostos, gastos com serviços recebidos de advogados e contadores, pagamentos às operadoras de cartão de crédito, dentre outros. Por fim, haveria também o custo de manter o *site* da loja ativo, sendo necessário o pagamento de servidores de rede e de programadores.

O modelo de negócio *Canvas*, que resume todas as informações descritas anteriormente a respeito da farmácia está representado na Figura 16.

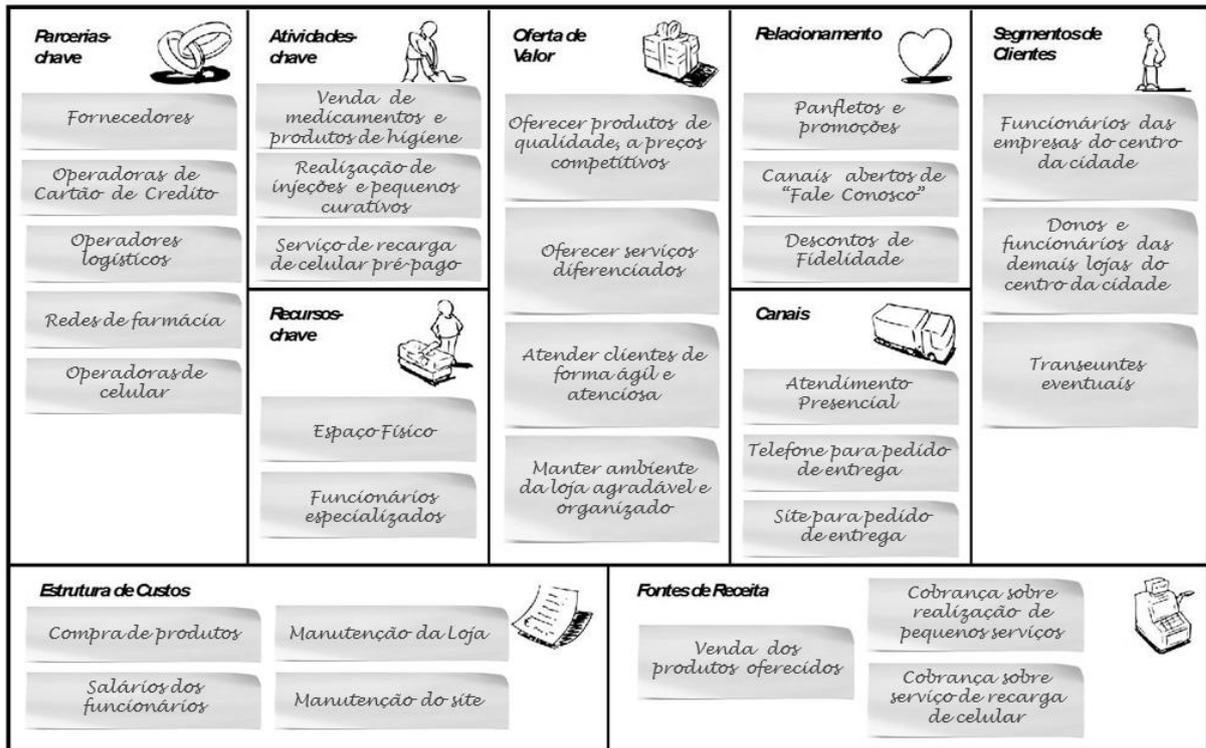


Figura 16: Business Model Canvas – Farmácia

Fonte: As autoras

7.1.2 Informações Complementares sobre o Negócio

Além das informações levantadas pelo modelo *Canvas*, outros aspectos devem ser levados em consideração quando se trata de Farmácias.

O Código Sanitário do Município de Niterói (Lei Nº 2564, DE 25 de junho de 2008) estabelece que antes de iniciar suas atividades, os donos de farmácias deverão enviar uma solicitação de Licença Sanitária Municipal à autoridade sanitária. Para obter esta licença, o estabelecimento deve enviar um memorial descrevendo suas atividades, suas instalações e equipamentos e os recursos humanos empregados no negócio.

A partir desse parágrafo, todas as informações foram retiradas do relatório escrito por Matos e Melchor (2005). Toda farmácia deverá contar com a presença de pelo menos um técnico, registrado no Conselho Federal de Farmácia, durante o horário de

funcionamento do estabelecimento. Além disso, os órgãos de fiscalização sanitária deverão realizar a verificação das condições de licenciamento e funcionamento anualmente.

Os autores ressaltam que, ao pensar em abrir este tipo de negócio, é importante verificar junto Secretaria Estadual da Saúde, o Centro de Vigilância Sanitária e Agência Nacional de Saúde, a fim de coletar o máximo de informações sobre legislações que regulamentem as atividades desenvolvidas pelas farmácias, principalmente sobre a armazenagem, manipulação e venda de medicamentos.

Além disso, toda atividade que oferece produtos e serviços, seguindo a relação de consumo, devem seguir as regras dispostas no Código de Defesa do Consumidor (CDC). Esse código estabelece os direitos e deveres dos consumidores e fornecedores, portanto, os empreendedores devem ficar atentos e conhecer bem o CDC.

7.1.3 Franquias

Ao se falar de farmácias, uma decisão importante deve ser considerada: o negócio deverá ou não ser uma franquia?

Segundo Garcia (2007), o sistema de franquias é uma alternativa interessante para empreendedores que desejam aumentar a chance de sucesso do seu negócio. Isso por que, além de fornecer um plano de negócios, esse sistema ainda oferece o acesso a fornecedores já conhecidos, informações sobre o perfil dos consumidores e capacitação para o segmento escolhido, entre outros. Além disso, a utilização de uma marca já consolidada junto aos consumidores, minimizando as chances de insucesso do negócio.

Ao franqueado, além de pagar a taxa inicial ao franqueador para ter o direito de usar a marca patenteada, deve seguir os padrões do franqueador, pagar as taxas e cuidar do dia-a-dia do negócio.

A Tabela 12 apresenta as vantagens e desvantagens de se abrir uma loja franqueada.

FRANQUEADO	
VANTAGENS	DESvantagens
Know-how adquirido	Autonomia parcial
Maior oportunidade de sucesso	Maiores controles
Plano de negócios	Risco de desistência
Maior vantagem competitiva	Taxas de franquia
Informações sobre instalação	Cuidados para seleção
Economia de escalas	Localização forçada
Maior crédito	Restrições na cessão do sistema
Aumento de rentabilidade com redução dos custos	Risco associado ao desempenho do franqueador
Retorno mais rápido do investimento	
Pertence a uma corporação	
Pesquisa e desenvolvimento do franqueador	
Independência jurídica	

Tabela 12: Vantagens e Desvantagens de se abrir uma franquia

Fonte: GARCIA (2007), pg.14

A Lei N.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994 discorre sobre os contratos de franquia e deve ser cuidadosamente analisada pelos *stakeholders* durante o processo de decisão sobre o negócio a ser implantado.

Em geral, farmácias costumam seguir o sistema de franquias, por representar uma forma de economia de escala durante a compra dos remédios junto aos fornecedores. Sendo assim, é importante verificar quais franquias já estão instaladas na região e se há interesse de alguma marca em se instalar no ponto comercial já estabelecido.

7.2 MERCADO

7.2.1 Business Model Canvas

Primeiramente, definiu-se o seguimento potencial de clientes desse tipo de serviço. Bem como a farmácia, esta atividade comercial possui alta abrangência, alcançando um público variado. Por esse motivo, o público-alvo do mercado seria o mesmo da farmácia, ou seja, as pessoas que trabalham nas empresas e nos comércios ao entorno da Loja CGM e as que circulam na região eventualmente.

Posteriormente, foi necessário verificar como a loja agregaria valor para esse segmento de mercado. A princípio, a região da Loja CGM não conta com uma atividade comercial deste mesmo tipo. Por isso, ela poderia focar em produtos diversificados, diferentes dos oferecidos na área. Como há pouca ou nenhuma concorrência, a loja não precisaria se focar em baixos preços. Bem como na farmácia, um bom atendimento ao cliente deveria ser uma prioridade. Os funcionários deveriam ser treinados e orientados a atender os clientes de forma ágil, atenciosa e educada. O ambiente do mercado deveria ser organizado e limpo, a fim de causar boa impressão aos compradores.

Estipulou-se, então, a forma de entregar esse valor ao cliente. O atendimento presencial no ambiente físico da loja seria a principal interface da empresa com os consumidores. Além deste canal, o cliente também poderia se relacionar com a Loja CGM por meio do telefone no qual poderia realizar pedidos de entrega de produtos e pelo site da loja, que possuiria conteúdos de divulgação dos produtos.

Bem como na farmácia, o relacionamento da empresa com seus clientes teria a finalidade de atraí-los e fidelizá-los. Por isso, ficou estabelecido como meio de relacionamento a elaboração de panfletos e atividades promocionais, com a finalidade de atrair transeuntes da região. A presença constante do gerente na loja para solucionar possíveis problemas e um email do tipo “fale conosco” seriam as principais formas pelas quais os clientes poderão manifestar suas críticas e sugestões. Para que se sentissem ouvidos e valorizados, seja importante que os clientes que realizem esse tipo de interação recebessem um *feedback*.

Em relação às atividades-chave, definiu-se que o mercado ofereceria alimentos industrializados, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal. No caixa, poderia ser disponibilizado o serviço de recarga de aparelhos celulares pré-pagos.

As atividades da empresa seriam capazes de gerar lucro ao negócio. Portanto, a renda do mercado seria obtida por meio da venda dos produtos oferecidos pela loja, da cobrança sobre o serviço de recarga de celulares e sobre o serviço de entrega.

Além disso, seria importante realizar parcerias com todos aqueles que auxiliassem a Loja CGM a realizar suas atividades. Sendo assim, ela deve pleitear parcerias com seus fornecedores de produtos e operadores logísticos, negociando datas de entrega, melhores preços e prazos e condições de pagamento. Operadoras de cartão de crédito e de celular

também seriam parceiras devido ao seu papel no momento de receber pagamentos dos clientes e da venda do serviço de recarga, respectivamente.

O mercado deveria contar, principalmente, com os seguintes recursos-chave: espaço físico e quadro de funcionários. No caso de mercados, os funcionários deveriam ser treinados no manuseio de alimentos, a fim de que o estabelecimento não sofresse sanções da vigilância sanitária.

Finalmente, deliberou-se sobre a estrutura de custos da loja. A loja contaria com os custos de pagamento de salários, da compra de produtos para revenda e de manutenção da loja. Dentre esses custos, podemos citar pagamentos de água, energia e impostos, gastos com serviços recebidos de advogados e contadores, pagamentos a operadores de cartão de crédito, entre outros. Por fim, haveria também o custo de manter o *site* da loja ativo, sendo necessário o pagamento de servidores de rede e de programadores.

Essas informações são apresentadas de forma resumida na Figura 17.

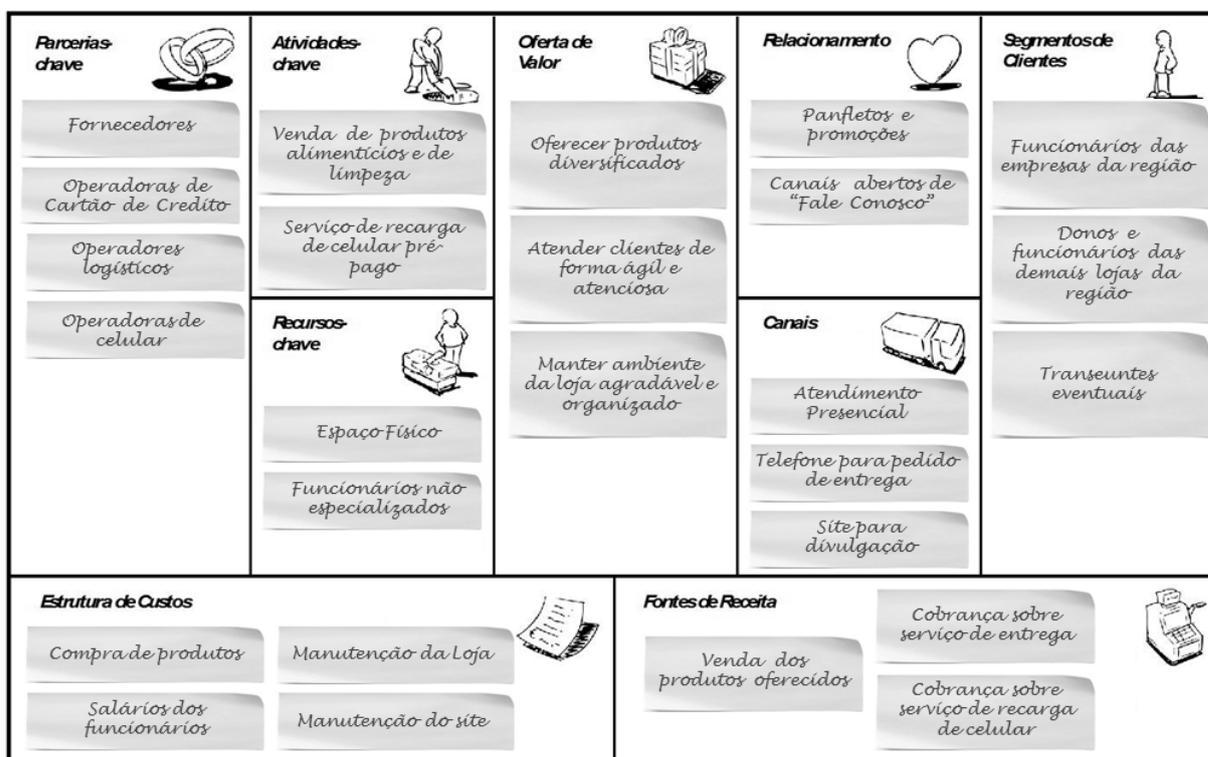


Figura 17: Business Model Canvas – Mercado

Fonte: As autoras

7.2.2 Informações Complementares sobre o Negócio

Ao se tratando de Mercados, devem ser considerados outros aspectos relevantes, além das informações levantadas pelo modelo *Canvas*.

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (*apud* Matos, Melchor e Fiorentini, 2005), qualquer estabelecimento de gêneros alimentícios deve ter um responsável capacitado, que será responsável pela manipulação dos alimentos. Esse responsável pode ser o próprio dono do negócio ou qualquer outro funcionário capacitado que trabalhe diretamente no local.

Além disso, Matos, Melchor e Fiorentini (2005) apontam que existem leis que ditam as instalações mínimas necessárias para funcionamento de um mercado, como uma área mínima para recebimento e armazenagem das mercadorias, sistemas de ventilação, altura das prateleiras de armazenagem, sanitários para clientes, dentre outras.

Existem muitas leis que discorrem sobre o estabelecimento de mercados, em âmbito nacional e municipal. Entre as leis específicas para esse tipo de negócio, podemos citar a necessidade de manter em local visível e acessível recipientes para descarte de óleo de cozinha, de ter uma sessão especial para diabéticos, de ter balanças de aferição nos junto à caixa registradora, dentre outros. Sendo assim, é fundamental que os donos do estabelecimento consultem a Secretaria Estadual da Saúde, o Centro de Vigilância Sanitária e Agência Nacional de Saúde, a fim de coletar informações sobre as leis que regulamentam as atividades desenvolvidas pelos mercados.

Cabem ao Departamento de Vigilância Sanitária a fiscalização das normas e a concessão de licenças de funcionamento desses estabelecimentos. Bem como as farmácias, os mercados também devem seguir as regras dispostas no Código de Defesa do Consumidor (CDC).

7.3 ESCOLHA DO NEGÓCIO

De posse dos modelos desenvolvidos e das informações expostas nessa etapa, realizamos uma reunião com os *stakeholders* a fim de definir o negócio a ser implementado no ponto da Loja CGM.

Após a apresentação dos resultados obtidos pelas autoras, foram discutidas as vantagens e desvantagens inerentes a cada um dos empreendimentos. Desse modo, chegou-se a um consenso no qual se optou por dar início a uma farmácia no ponto comercial em estudo. Esta decisão deveu-se, em grande parte, à maior identificação dos *stakeholders* com a área de saúde, pois, como podemos observar no Mapa Mental representado na Figura 12, o *stakeholders* do empreendimento possuem interesse e conhecimentos relacionados à área de saúde.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 CONCLUSÕES

Com o estudo realizado, pretendemos aplicar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Engenharia de Produção no caso da Loja CGM. Desse modo, buscamos auxiliar os *stakeholders* do negócio a definirem o tipo de empreendimento a ser iniciado no ponto comercial definido *a priori*.

Além disso, o desenvolvimento deste projeto nos agregou grande conhecimento, uma vez que foi necessário adaptar o que foi aprendido em sala de aula a uma situação real, considerando todas as suas particularidades. Este projeto é uma construção coletiva, possível devido a diversos conceitos aprendidos ao longo do curso, em diversas disciplinas.

Assim, acreditamos que, dentro das limitações inerentes ao estudo, logramos alcançar o objetivo definido no princípio deste projeto e proporcionar informações de grande valia para os envolvidos no empreendimento, seguindo a multidisciplinaridade exigida para este tipo de projeto.

8.2 LIMITAÇÕES

Dentre as limitações do projeto realizado, podemos destacar a quantidade reduzida de questionários de demanda aplicados, o que reduz a confiabilidade dos resultados obtidos, e a necessidade de um estudo mais aprofundado em relação à oferta no que se refere à quantidade de clientes que frequenta cada tipo de estabelecimento.

Além disso, restrições de tempo não permitiram que as autoras analisassem com maior profundidade a oferta e a demanda da padaria e do mercado, o que dificultou a avaliação destes tipos de negócios.

A análise financeira é fundamental ao iniciar qualquer tipo de negócio. Sendo assim, devemos destacar que este presente trabalho não realizou estudos profundos desse tipo.

Como o foco do presente projeto foi a seleção de um negócio, baseada nas competências dos *stakeholders*, a realização de estudos superficiais sobre os investimentos necessários não invalidou nosso método. É importante lembrar que os *stakeholders* não são apenas investidores. Portanto, este estudo centrou-se nas habilidades, conhecimentos e anseios dos empreendedores, ao invés de focar na rentabilidade dos negócios.

8.3 PERSPECTIVAS FUTURAS

No que se refere à possibilidade de trabalhos futuros, podemos destacar os pontos de vista dos *stakeholders* e acadêmico.

Sob a ótica dos *stakeholders*, acreditamos que uma evolução natural e necessária deste projeto seria o detalhamento do empreendimento escolhido na forma de um plano de negócio mais elaborado. Além disso, seria necessário discutir as estratégias de operações a serem adotadas na empresa, aplicando-se os conhecimentos da Engenharia de Produção. Entre as estratégias de operações, podemos citar as decisões sobre franquias, *layout* da loja, planejamento logístico, planejamento de marketing, entre outros.

Finalmente, faz-se necessária a realização um estudo aprofundado da viabilidade econômica do projeto, considerando os investimentos necessários ao empreendimento e os retornos de capital.

Sob a ótica acadêmica, é possível que os interessados façam estudos para dar continuidade a esse projeto, por meio da realização dos estudos detalhados dos negócios mencionados acima, por exemplo. Sugerimos também a replicação do método utilizado na construção deste projeto a outros casos de caráter semelhante e a realização de estudos comparativos em relação a outros métodos possíveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAXTER, M. R. *Projeto de Produto: Guia Prático Para o Design de Novos Produtos*. 2 ed., São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 2000.

BMGF (Bill & Melinda Gates Foundation). *Human Centered Design Toolkit*. 2ed.

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor*. 2 ed. São Paulo, Ed. Saraiva, 2007.

CLARK, C. *The Conditions of Economic Progress*. 3 ed., Londres, Ed. The Macmillian CO., 1957.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. 4 ed, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2012.

FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M.J. *Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*. 2 ed., Porto Alegre, Ed. Bookman, 2000.

GARCIA, J. *Como Adquirir uma Franquia*, Rio de Janeiro, SEBRAE, 2007.

JORDÃO, B.M.C., PEREIRA, S.R. *A Análise Multicritério na Tomada de Decisão - O Método Analítico Hierárquico de T. L. Saaty*, Instituto Politécnico De Coimbra, Coimbra, 2006.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5 ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1998.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed., Ed. Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2000.

MATOS, A.C; MELCHOR, P. *Comece Certo: Farmácia*. 2 ed, São Paulo, SEBRAE, 2005.

MATOS, A.C; MELCHOR, P.; FIORENTINI, S.R.B. *Comece Certo: Minimercado*. 2 ed, São Paulo, SEBRAE, 2005.

NAKAGAWA, M. *Ferramenta: Mapas Mentais para Empreendedores*. Movimento Empreenda, Ed. Globo, 2013.

OROFINO, M.A. *Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócio*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. 4 ed., Rio de Janeiro, Ed. Alta Books, 2011.

RIDDLE, D.I. *Service-Led Growth*, Nova Iorque, Ed. Praeger, 1986.

ROSAS, C. A. *Como Elaborar um Plano de Negócio*. Brasília, SEBRAE, 2007.

SEBRAE. *Informações Socioeconômicas do Município de Niterói*, Rio de Janeiro, 2011.

SEBRAE. *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil*, São Paulo, 2011.

SILVA, E.L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2001.

Sites consultados:

GOOGLE MAPS. Disponível em: <https://maps.google.com/>, acesso em abril/2013

IBGE. *Informações Estatísticas: Síntese das Informações*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/temas.php?codmun=330330&idtema=16&search=rio-de-janeiro|niteroi|sintese-das-informacoes>, acesso em julho/2013.

Lei Nº 12.255, De 15 de Junho de 2010. Disponível em http://www.portalbrasil.net/salariominimo_2010.html, acesso em julho/2013.

Lei Ordinária de Niterói/RJ, nº 2564/2008 de 25 junho de 2008. Disponível em <http://leismunicipais.com.br/a/rj/n/niteroi/lei-ordinaria/2008/256/2564/lei-ordinaria-n-2564-2008-dispoe-sobre-o-codigo-sanitario-do-municipio-de-niteroi-2008-06-25.html>, acesso em agosto/2013.

SURVEYMONKEY, *Tamanho da Amostra do Questionário*. Disponível em: <http://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>, acesso em julho/2013

APÊNDICE A – IDEIAS GERADAS NO BRAINSTORMING

ALIMENTAÇÃO

1. Lanchonete
2. Loja de sanduíches
3. Creperia
4. Loja de *Cupcakes*
5. Loja de espetinhos
6. Churrascaria
7. Loja de massas
8. Doceria
9. Livraria
10. Loja de comidas portuguesas
11. Loja de sucos
12. Loja de conveniência
13. Sorveteria
14. Padaria
15. Peixaria
16. Loja de biscoitos
17. Restaurante de comida japonesa
18. Loja de produtos naturais
19. Pizzaria
20. Cafeteria
21. Mercearia
22. Pastelaria
23. Loja especializada em chocolates
24. Loja de *frozen yogurt*

OUTROS SERVIÇOS

25. Salão de beleza
26. Serviço de manicure e pedicuro

27. Locadora de filmes
28. Serviços de costura
29. Serviços de estética
30. Curso de inglês
31. Academia de dança
32. Academia de luta
33. Barbeiro
34. Agência de viagens
35. Lotérica
36. Academia de musculação
37. Oficina mecânica
38. Lavanderia
39. Autoescola
40. Revelação de fotos
41. *Pub para Happy Hour*
42. Organização de festas
43. Correios
44. Cartório
45. Salão de jogos

VESTUÁRIO

46. Confecção de roupas
47. Loja de roupas e acessórios
48. Loja de roupas íntimas
49. *Sex shop*
50. Sapataria
51. Loja de roupas infantis
52. Sapataria masculina
53. Aluguel de fantasias
54. Loja de acessórios

OUTROS PRODUTOS

55. Loja de livros usados
56. Livraria
57. Armarinho
58. Floricultura
59. Loja de produtos para jardinagem
60. Papelaria
61. Loja de decoração
62. Loja de produtos de beleza
63. Loja de bicicletas
64. Loja de colchões
65. Loja de instrumentos musicais
66. Tapeçaria
67. Loja de perfumes e cosméticos
68. Loja de material esportivo
69. Loja de informática
70. Loja de brinquedos
71. *Pet shop*
72. Loja de eletrodomésticos
73. Loja de móveis para escritório
74. Loja de produtos esotéricos
75. Farmácia
76. Loja de malas, mochilas e bolsas
77. Loja de artigos para casa
78. Loja de aparelhos celulares
79. Loja especializada em presentes

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DA ANÁLISE DA OFERTA

Tipo de negócio	Proximidade	Ambiente	Preço	Público	Qualidade dos produtos	Aparência dos produtos
Loja de biscoito	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	Alta	NSA
Sapataria	Pouco próximo	Agradável	Barato	Seleto	Alta	Boa
Loja de perfumes e cosméticos	Pouco próximo	Desagradável	Caro	Geral	Alta	NSA
Farmácia	Pouco próximo	Desagradável	Barato	Geral	Alta	NSA
Cafeteria	Pouco próximo	Desagradável	Barato	Geral	NSA	Ruim
Loja de roupas masculinas	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	Alta	Boa
Loja de perfumes e cosméticos	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	Alta	NSA
Farmácia	Pouco próximo	Desagradável	Barato	Geral	Alta	NSA
Loja de biscoito	Pouco próximo	Fechada	Fechada	Fechada	Fechada	Fechada
Salão de beleza	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	NSA	NSA
Sapataria	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	Baixa	Ruim
Loja de acessórios	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	Baixa	Boa
Loja de perfumes e cosméticos	Próximo	Agradável	Caro	Seleto	Alta	NSA
Salão de beleza	Próximo	Agradável	Barato	Seleto	NSA	NSA
Salão de beleza	Muito próximo	Agradável	Caro	Seleto	NSA	NSA
Salão de beleza	Muito próximo	Agradável	Caro	Seleto	NSA	NSA
Cafeteria	Muito próximo	Desagradável	Caro	Seleto	NSA	Boa
Cafeteria	Muito próximo	Agradável	Caro	Seleto	NSA	Boa
Salão de beleza	Próximo	Agradável	Barato	Geral	NSA	NSA
Salão de beleza	Pouco próximo	Desagradável	Barato	Geral	NSA	NSA
Salão de beleza	Muito próximo	Desagradável	Barato	Geral	NSA	NSA
Loja de biscoito	Próximo	Agradável	Barato	Geral	Alta	NSA
Camelô de biscoito	Pouco próximo	Desagradável	Barato	Geral	Alta	NSA
Camelô de biscoito	Pouco próximo	Desagradável	Barato	Geral	Alta	NSA
Salão de beleza	Pouco próximo	Desagradável	Barato	Geral	NSA	NSA
Loja de roupas femininas	Pouco próximo	Agradável	Caro	Geral	Baixa	Boa
Loja de acessórios	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	Baixa	Boa
Salão de beleza	Próximo	Desagradável	Barato	Geral	NSA	NSA
Loja de roupas íntimas	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	Baixa	Ruim
Loja de perfumes e cosméticos	Pouco próximo	Agradável	Barato	Geral	Alta	NSA

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA DEMANDA

1. Gênero:

() Masculino () Feminino

2. Qual a sua idade? _____

3. Qual o seu nível de escolaridade?

() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior

4. Com que frequência você passa no centro da cidade?

- () Morador
 () De segunda a sábado
 () De segunda a sexta
 () Algumas vezes por semana
 () Raramente

5. Quando você está no centro, você utiliza o comércio da região?

() Sim () Não

Se o entrevistado assinalar a opção “Sim” na pergunta 5:

6. Em relação ao comércio local, quais você utiliza?

Assinale as causas conforme as opções abaixo.

COMÉRCIO	UTILIZA?		SATISFEITO?		CAUSA DA INSATISFAÇÃO OU DA NÃO UTILIZAÇÃO						
	S	N	S	N	1	2	3	4	5	6	
Farmácia											
Cafeteria											
Sapataria											
Salão de beleza											
Loja de roupas e acessórios											
Loja de roupas íntimas											
Loja de perfumes e cosméticos											
Loja de biscoitos											

Possíveis causas da insatisfação ou não utilização das opções listadas:

- (1) Não tenho interesse neste tipo de produto/serviço nesta região.
 (2) Não conheço nenhuma loja que ofereça este produto/serviço na região.
 (3) As lojas que oferecem este produto/serviço ficam longe de onde eu passo.
 (4) As lojas que oferecem este produto/serviço são caras.
 (5) Os produtos/serviços disponíveis não me agradam.
 (6) Outros _____

7. Do que você sente falta no comércio da região?

APÊNDICE D – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

	Gênero	Idade	Nível de Escolaridade	Frequência	Usa o Comercio?	Farmacia			Cafeteria			Sapataria			Salão			Roupas			Roupas íntimas			Perfumes			Biscoitos			Do que sente falta					
						Usa	Satisfeito	Motivo	Usa	Satisfeito	Motivo	Usa	Satisfeito	Motivo	Usa	Satisfeito	Motivo	Usa	Satisfeito	Motivo	Usa	Satisfeito	Motivo	Usa	Satisfeito	Motivo	Usa	Satisfeito	Motivo		Usa	Satisfeito	Motivo		
1	Masculino	56	Fundamental	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	NÃO	4	NÃO		1	SIM	NÃO	4	SIM	NÃO	4	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	Nada		
2	Feminino	31	Superior	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	NÃO	4 e 6	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM	1	Restaurante de melhor qualidade		
3	Masculino	56	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	4	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	NÃO	6	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM				1	Nada		
4	Masculino	57	Superior	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	5	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM	SIM	SIM			1	NÃO				1	Loja de chocolates		
5	Masculino	50	Superior	Algumas Vezes por Semana	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM		SIM	SIM	1	SIM	SIM	SIM	SIM			1	NÃO				1	Nada		
6	Feminino	29	Superior	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	NÃO		2	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM	NÃO			5	NÃO		5	NÃO		5	NÃO		1	Bares para Happy Hour		
7	Masculino	19	Fundamental	Segunda a Sexta	Não	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO					1	Nada		
8	Masculino	65	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	SIM	SIM		SIM	SIM	1	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO					1	Nada		
9	Masculino	57	Superior	Segunda a Sexta	Sim	SIM	NÃO	4	NÃO		4	SIM	SIM	NÃO			4	SIM	SIM	4	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO				4	Atendimento técnico para eletrodomésticos			
10	Masculino	42	Superior	Algumas Vezes por Semana	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO				1	Ponto de informação para turistas			
11	Feminino	34	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	3	NÃO		1	NÃO		2	NÃO		1	NÃO		2	NÃO		2	NÃO		1	SIM	SIM				1	Mercado com produtos de limpeza e padaria		
12	Masculino	63	Médio	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM					1	Salão masculino de alta qualidade		
13	Masculino	53	Superior	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM		NÃO			5	NÃO		1	NÃO		1	SIM	NÃO	5	NÃO		1	NÃO					1	Loja de roupa de marca		
14	Masculino	20	Médio	Segunda a Sexta	Não	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO					1	Nada		
15	Masculino	26	Médio	Segunda a Sábado	Sim	SIM	NÃO	6	NÃO		1	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM	1	SIM	SIM	SIM	SIM			1	SIM	SIM				1	Nada	
16	Masculino	31	Superior	Algumas Vezes por Semana	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO						1	Nada	
17	Feminino	30	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	SIM	SIM		NÃO		1	NÃO		1	NÃO		4	NÃO					1	Pet Shop		
18	Masculino	25	Superior	Algumas Vezes por Semana	Sim	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO						1	Nada	
19	Masculino	35	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	NÃO		4	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM	1	SIM	SIM	SIM	SIM			1	SIM	NÃO			6	Padaria		
20	Masculino	51	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	NÃO		4	SIM	SIM	SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM		1	SIM	SIM					1	Nada	
21	Masculino	37	Médio	Segunda a Sábado	Sim	SIM	NÃO	6	NÃO		6	SIM	NÃO	1	SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM	SIM	SIM			1	SIM	SIM				1	Loja de bicicletas	
22	Feminino	25	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM		1	SIM	SIM	1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM					1	Nada	
23	Masculino	46	Superior	Algumas Vezes por Semana	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM		NÃO			1	SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM	SIM	SIM			1	NÃO					1	Nada	
24	Feminino	62	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM	SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM		1	SIM	SIM					1	Estacionamento	
25	Masculino	23	Médio	Segunda a Sábado	Sim	NÃO		1	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		3	NÃO		3	NÃO		3	SIM	SIM					1	Restaurante de frutos do mar	
26	Masculino	61	Médio	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	NÃO			4	NÃO		1	SIM	SIM		1	NÃO		1	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM				1	Loteria esportiva	
27	Masculino	32	Médio	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM	1	SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM						1	Nada
28	Feminino	20	Superior	Raramente	Sim	NÃO		1	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		5	NÃO		5	NÃO		1	SIM	SIM					1	Nada	
29	Masculino	48	Superior	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	NÃO			2	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		5	NÃO		5	NÃO		1	NÃO						1	Nada	
30	Masculino	62	Médio	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM		SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM						1	Nada
31	Feminino	26	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM		NÃO			1	SIM	SIM		SIM	SIM		NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM						1	Nada
32	Feminino	45	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	SIM	SIM		SIM	SIM		SIM	SIM	SIM	SIM			1	SIM	SIM					1	Mercado e padaria
33	Masculino	31	Superior	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	NÃO			4	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM					1	Nada
34	Masculino	81	Médio	Segunda a Sexta	Sim	NÃO		1	SIM	SIM	SIM	SIM		1	NÃO		1	SIM	SIM		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM					1	Nada
35	Feminino	23	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM					1	Nada
36	Masculino	30	Superior	Segunda a Sábado	Sim	NÃO		1	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM						1	Cinema
37	Masculino	52	Superior	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM					1	Nada
38	Masculino	37	Fundamental	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM		1	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM						1	Padaria
39	Masculino	26	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		2	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		2	SIM	SIM						1	Nada
40	Feminino	32	Superior	Segunda a Sábado	Sim	NÃO		1	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM		SIM	SIM		1	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO						1	Padaria
41	Masculino	18	Superior	Algumas Vezes por Semana	Sim	NÃO		2	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		5	NÃO		5	NÃO		1	SIM	SIM						1	Cinema
42	Feminino	14	Fundamental	Raramente	Sim	NÃO		1	SIM	SIM	NÃO			4	NÃO		3	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		4	SIM	SIM						1	Padaria
43	Feminino	23	Superior	Raramente	Sim	NÃO		1	SIM	NÃO	4	NÃO		5	NÃO		1	NÃO		5	NÃO		5	NÃO		1	SIM	SIM						1	Mercado
44	Masculino	58	Superior	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM					1	Padaria
45	Masculino	19	Médio	Raramente	Sim	NÃO		1	SIM	SIM	SIM	SIM		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM						1	Nada
46	Masculino	29	Fundamental	Segunda a Sábado	Sim	SIM	SIM	NÃO			4	SIM	SIM	NÃO			1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	SIM						1	Mercado
47	Feminino	49	Superior	Algumas Vezes por Semana	Sim	SIM	SIM	NÃO			1	SIM	SIM	SIM	SIM		NÃO		1	SIM	SIM		NÃO		1	SIM	SIM							1	Nada
48	Feminino	47	Médio	Segunda a Sexta	Sim	SIM	SIM	SIM	SIM		7	SIM	SIM	2	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		1	SIM	NÃO						5	Mercado
49	Masculino	25	Médio	Segunda a Sexta	Sim	M	NÃO	4	NÃO		1	SIM	NÃO	4	NÃO		1	NÃO		1	NÃO		3	NÃO		4	NÃO						1	Sex Shop	
50	Feminino	23	Superior	Raramente	Sim	SIM	NÃO	5	NÃO		4	NÃO		5	NÃO		1	NÃO		5	NÃO		5	NÃO		1	SIM	SIM						1	Bom restaurante

Respostas obtidas quando o motivo da insatisfação foi classificado como “outros”:

Pessoa	Tipo de Negócio	Resposta
2	Salão	Salões lotados, difícil de marcar horário
3	Roupas	Tamanho não padronizado entre as lojas
15	Farmácia	Atendimento ruim
19	Biscoito	Pouca variedade
21	Farmácia	Atendimento ruim
21	Cafeteria	Atendimento ruim