



ideias de
negócios

Como montar um minimercado



EMPREENDEDORISMO

Expediente

Presidente do Conselho Deliberativo

Robson Braga de Andrade – Presidente do CDN

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica

Heloísa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinícius Lages

Unidade de Capacitação Empresarial e Cultura Empreendedora

Mirela Malvestiti

Coordenação

Luciana Rodrigues Macedo

Autor

Vanauey Ferreira Vieira

Projeto Gráfico

Staff Art Marketing e Comunicação Ltda.

www.staffart.com.br

Sumário

1. Apresentação	1
2. Mercado	2
3. Localização	3
4. Exigências Legais e Específicas	5
5. Estrutura	8
6. Pessoal	10
7. Equipamentos	12
8. Matéria Prima/Mercadoria	13
9. Organização do Processo Produtivo	17
10. Automação	19
11. Canais de Distribuição	19
12. Investimento	20
13. Capital de Giro	22
14. Custos	24
15. Diversificação/Agregação de Valor	28
16. Divulgação	32
17. Informações Fiscais e Tributárias	33
18. Eventos	35
19. Entidades em Geral	36
20. Normas Técnicas	36
21. Glossário	39
22. Dicas de Negócio	40
23. Características	41
24. Bibliografia	43
25. Fonte	46
26. Planejamento Financeiro	46

Sumário

27. Soluções Sebrae	46
28. Sites Úteis	46
29. URL	47

1. Apresentação

O negócio está relacionado à conveniência e proximidade e atende às características regionais e aos bairros mais distantes dos grandes centros de consumo.

Minimercados são estabelecimentos de pequeno porte com boa variedade de itens que atendem as necessidades básicas de abastecimento doméstico de alimentos. Geralmente estão localizados em bairros e por isso são também conhecidos como Mercado de Vizinhança. Uma característica vantajosa deste negócio é que há possibilidade de utilização de imóveis menores, com até 150m² de área de vendas. O estoque maior está concentrado na área de vendas, ou seja, exposto nas gôndolas e prateleiras. Outra característica de destaque está na reposição rápida de produtos sendo um ponto positivo para o consumidor que busca pela praticidade, agilidade e comodidade na hora de realizar as compras.

O fato das lojas serem próximas das residências torna este tipo de empreendimento promissor por atender as necessidades básicas e de urgência dos consumidores. O número de vezes que um consumidor visita um minimercado por semana é de 5 vezes/semana. Nas grandes redes de supermercados e hipermercados esse número é bem menor. Fonte: Kantar World Panel (Maio/2017).

Tradicionalmente, os minimercados praticam o formato de autosserviço, ou seja, aquele modelo onde o cliente entra na loja, escolhe o produto sem intervenção de terceiros e paga na saída da loja. Claro que é recomendável que funcionários da loja, uniformizados, estejam sempre por perto para ajudar aos clientes em caso de dúvidas sobre os produtos ou localização dos mesmos.

São considerados minimercados os estabelecimentos que possuem até quatro check outs (caixas) ou área de vendas de até 150m². Maiores informações sobre este tipo de negócio como tendências e oportunidades podem ser vistos no Estudo Setorial Minimercados, da série Estudos Mercadológicos de 2014 do SEBRAE.

Este documento não substitui o plano de negócio. Para elaboração do plano de negócio consulte o SEBRAE mais próximo.

2. Mercado

O mercado de vizinhança, como é mais popularmente conhecido, é caracterizado por até 4 caixas registradoras ou check outs. Este tipo de negócio é responsável por, cerca de, 35% do volume total de vendas do setor de varejo de autosserviço. Segundo dados do Sebrae, há aproximadamente 350 mil estabelecimentos com estas características em todo o território nacional. O Estudo Setorial Minimercados, produzido pelo Sebrae, demonstra ainda que os minimercados, juntamente com as lojas de 5 a 9 check outs, respondem por 56% das vendas de todo o setor supermercadista. Estes números destacam a força do segmento e a importância desse tipo de negócio para a economia nacional.

Pesquisa realizada pela consultoria GFK Brasil, em Maio/2017, destaca que as empresas com até 1 caixa podem faturar R\$ 594 mil/ano; com até 2 caixas R\$ 1,97 milhões/ano e empresas com 3 caixas podem chegar ao valor de faturamento de até R\$ 3,4 milhões/ano. Os dados apurados pela GFK Brasil são informações norteadoras já que os valores podem variar devido a localidade onde a empresa atua e de outras variáveis. Cabe ressaltar que, apesar do cenário econômico atual de retração, observamos um crescimento anual médio de 7% no setor.

Outra informação relevante apurada na pesquisa da GFK Brasil está relacionada com o perfil de empreendedores desse tipo de negócio. 74% são mulheres com idade média de 41 anos de idade. 20% possui curso superior, conta com mais de 17 anos de experiência no negócio e a grande maioria, 85%, conduzem o negócio da família, ou seja, são empresas familiares. Por este motivo, cerca de 35% das muito interessante é relacionada a hábitos e gastos dos consumidores, onde a melhoria da renda do brasileiro e o controle da Inflação também refletem em mudança de hábitos e tendências que precisam ser acompanhadas, como a dos consumidores que procuram produtos mais saudáveis e vão com uma maior frequência ao supermercado, deixando de estocar produtos em casa. Isto reflete uma maior atividade nas compras, que oferece um ticket médio de R\$ 42,00, na compra de itens de necessidade diária, sendo em sua maioria, produtos de mercearia, açougue, padaria, frios, laticínios e hortifrutis, que correspondem a 60% do faturamento do mercadinho, conforme estudo da GFK.

Desde a estabilidade da moeda brasileira observamos a alteração do comportamento do consumidor. Nas épocas de inflação, as pessoas compravam para estocar alimentos em suas casas. Com a moeda mais estável, as compras deixaram de ser mensais e passaram a ser semanais ou até diárias, conforme a necessidade de abastecimento. Como característica consolidada, observa-se uma expressiva demanda dos consumidores por lojas compactas e com bom nível de serviço, que oferecem comodidade, praticidade e agilidade. É um fenômeno que tem se desenvolvido nos últimos anos e que ganha mais força, especialmente, quando as redes de médio e grande porte apostaram nos modelos de lojas mais compactas, tornando-se concorrentes diretos dos pequenos varejos de alimento.

3. Localização

Definir a localização e escolher o imóvel para a instalação da loja é uma das decisões mais importantes para o negócio. Este é um fator de sucesso do empreendimento pois, seus potenciais clientes são os moradores das regiões próximas de sua loja e é para eles que você irá vender.

A localização deve considerar principalmente:

1. o objetivo do negócio,
2. o público-alvo que se quer atingir,
3. a população dos arredores,
4. a concorrência existente ou potencial concorrente nas redondezas,
5. as condições do imóvel,

6. as vias de acesso,

7. área de carga e descarga de mercadorias.

Por isso, para a instalação do minimercado considere os bairros residenciais com alta densidade populacional e de fácil acesso. Dê preferência para locais com acesso seguro, amplo, bem sinalizado e iluminado. A área para o estacionamento é fator primordial.

Segundo pesquisas feitas pela Consultoria GFK em 2017, a proximidade é o principal motivador de compra para 92% dos consumidores que utilizam os minimercados. O tempo é fator determinante para isto, o que pode ser observado no censo de 2010, mostrando que a maioria das pessoas demoram no mínimo 30 minutos para chegar em casa, podendo demorar até mais de uma hora para fazer o mesmo trajeto. Isto indica que as pessoas têm menos tempo para se dedicar às compras e uma boa alternativa é comprar ao lado ou no caminho de casa. Explore essa oportunidade e fique perto de seu cliente!

4. Exigências Legais e Específicas

Além de conhecer sobre o funcionamento do negócio, é necessário a contratação de um contador profissional para obter registros, alvarás e fornecer informações legais sobre o novo negócio, enquanto o empreendedor se dedica a outras questões do empreendimento.

Antes de abrir o negócio será necessário:

- Registros junto à Secretaria de Receita Federal, para obtenção do CNPJ;
- Registros Junta Comercial;
- Registros junto a Receita estadual, para obtenção da inscrição estadual;
- Registro junto a prefeitura, para obtenção do alvará de localização e de licença sanitária;
- Registro na Secretaria Estadual da Fazenda;

- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal em que a empresa se encaixa (é obrigatório o recolhimento da Contribuição Sindical Patronal por ocasião da constituição da empresa até o dia 31 de janeiro de cada ano);

- Cadastro na Caixa Econômica Federal (CEF) no sistema Conectividade Social;

- Autorização do Corpo de Bombeiros – CBM;

- Indicação de Responsabilidade Técnica (RDC 216 de 15/09/2004 da ANVISA).
Determina que todo estabelecimento de gêneros alimentícios precisa ter um responsável pelas atividades de manipulação de alimentos. Necessitará fazer cursos para elaborar Manual de Boas Práticas de Fabricação, Manipulação (BPFM), Controle de qualidade dos alimentos e Procedimento Operacional Padrão (POP). OBS: O responsável técnico não precisa ter formação específica e nem figurar no contrato social.

- Indicação da Convenção Coletiva de Trabalho a ser utilizada;

- Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária (CMVC), do Sistema Estadual de Vigilância Sanitária (Sevisa);

- Confirmar o enquadramento no CNAE, que para este tipo de negócio é o “4711-3/02 – Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – SUPERMERCADOS”;

O contador orientará, também, sobre a necessidade de atendimento à legislação, no caso de se agregar serviços específicos regulamentados por leis estaduais e/ou municipais.

Além do cumprimento das exigências anteriores, é necessário pesquisar na Prefeitura Municipal se a Lei de Zoneamento permite a instalação de minimercado. O Sebrae local poderá ser consultado para mais orientações.

5. Estrutura

A estrutura de um minimercado é composta basicamente pelas seguintes áreas:

a) Área de vendas ou salão de vendas: é onde estará quase que a totalidade de suas mercadorias, o principal, estoque. É aqui que você irá instalar as gôndolas, prateleiras, nichos, freezers, balcões refrigerados e geladeiras. A área de vendas pode ser subdividida em: mercearia seca, mercearia molhada, hortifrutigranjeiros, padaria e açougue,

b) Linha de frente: são onde se posicionam os caixas (check-outs) que geralmente são instalados na entrada/saída da loja. Neste espaço é recomendável a utilização de pequenos displays para a exposição de produtos como balas, chocolates, doces, salgadinhos e chicletes caracterizados por compras por impulso.

c) Administrativo: espaço exclusivo para a gerência e administração do supermercado. Aqui haverá a guarda de documentos, atendimento a fornecedores, controles internos. É aconselhável que este espaço seja em local discreto e reservado.

d) Área de estoque e expedição: grande parte do estoque de um minimercado está já na área de vendas, nas gôndolas e prateleiras. Mesmo assim, é necessário ter um espaço para manter um pequeno estoque daqueles produtos que possuem maior giro de vendas. Utilize paletes para a armazenagem e/ou prateleiras mantendo sempre a higiene e segurança alimentar dos produtos estocados. Aproveite este espaço para realizar o recebimento de mercadorias, área de expedição.

e) Área externa: local destinado ao estacionamento para os clientes e onde se coloca os carrinhos e cestinhos para as compras. Escolha carrinhos e cestos compatíveis com o tamanho de sua loja. Leve em consideração a largura dos corredores para evitar desconfortos para os seus clientes. Se couber, coloque aqui um armário de aço com chave para que seus clientes guardem os pertences pessoais e possam fazer as compras com as mãos livres.

f) Banheiros e vestiário: se for possível, considere destinar um espaço para que os seus funcionários utilizem para a troca de roupas e guarda de pertences pessoais como bolsas e mochilas. Manter banheiros, de preferência masculino e feminino, para uso de seus funcionários e clientes é um bom diferencial desde que limpos, conservados e bem iluminados.

6. Pessoal

A escolha de profissionais que irão trabalhar precisa ser feita com muita responsabilidade, pois são estes colaboradores que irão atender os clientes e representar a imagem da empresa. Na internet você consegue obter roteiros básicos para entrevistas. Utilize esses roteiros que irão lhe ajudar na seleção do profissional mais adequado para as tarefas. Se você for o gerente da loja, basicamente você irá precisar de um auxiliar de gerência, um profissional para a limpeza, dois operadores de caixa, um estoquista e repositor, um entregador, um açougueiro e um padeiro, se na sua loja tiver esses dois últimos setores. Estamos falando de, aproximadamente, uma equipe de 8 pessoas. Considere o horário e dias de funcionamento da loja para identificar a necessidade de ter turnos para o revezando da equipe.

É recomendável que no início do negócio a loja seja gerenciada por você, empreendedor e dono do negócio. Isso ajudará no entendimento de toda a operação da loja auxiliando nas tomas de decisão, na redução de custos operacionais e em compras mais efetivas.

Ponto de atenção: segundo a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, neste ramo de atividade a rotatividade de pessoal é muito grande, ou seja, os colaboradores não permanecem muito tempo na empresa. As funções de frente de caixa (operador e empacotador), importantes por serem responsáveis pela última impressão deixada ao cliente e por conferir identidade à loja, são os que representam maior índice de rotatividade. Isto demonstra a necessidade de se pensar na retenção destes profissionais. Segundo a ABRAS, algumas ações são comuns para reter profissionais como: treinamento para qualificação, aumento de salários, planos de carreira baseados no desempenho ou até mesmo troca de departamento/área de atuação.

A equipe precisa ter uma boa apresentação. Para isso, sugerimos que se adote a utilização de uniforme com a logomarca e nome da loja. Esse é um fator crítico para consolidar a imagem da empresa junto ao seu cliente. Manter a loja e todos os setores com uma limpeza impecável, o uso de uniformes, de plaquinhas ou crachás com o nome do funcionário, a higiene e asseio, constituem elementos que devem ser valorizados por todos os empregados e que fazem a diferença na fidelização do seu cliente.

Sempre que possível, mantenha sua equipe motivada e atualização com a oferta de cursos de capacitação e treinamentos. No mercado há bons cursos profissionalizantes e com preços acessíveis. Há cursos gratuitos no Sebrae e no Senai que podem e devem ser feitos por você e seus funcionários. Veja também com seus fornecedores o que a indústria de alimentos pode oferecer em termos de conhecimento técnico sobre os produtos comercializados e envie sua equipe para a capacitação e ampliação do conhecimento. Lembre-se que você precisa sempre manter sua equipe motivada e que às vezes é mais barato investir na formação profissional do que selecionar novos profissionais.

Você também precisa estar sempre motivado e atualizado sobre o seu negócio. A participação em seminários, congressos e cursos relacionados deve ser rotineira, independente da quantidade de trabalho existente em seu negócio. Fique atento para a Convenção Coletiva do Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Varejista, utilizando-a como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas, evitando, assim, conseqüências desagradáveis. O Sebrae da sua localidade poderá ser consultado para aprofundar as orientações sobre o perfil do pessoal e o treinamento mais adequado para cada tipo de função.

7. Equipamentos

Inicialmente, são necessários os seguintes móveis e equipamentos:

ÁREA ADMINISTRATIVA: mobiliário para escritório como computador, impressora, telefone, wi-fi, no-break, armário fechado, arquivo, mesa, cadeira, cofre e software para o gerenciamento da loja.

ÁREA DE VENDAS OU SALÃO DE VENDAS: gôndolas, prateleiras, paletes, balcão refrigerado, geladeiras, freezers, estufa, fruteiras, cortador de frios, balcão de atendimento, forno.

ÁREA EXTERNA: Carrinho, cestinhas de compras e armário de aço com chave

(guarda volumes).

LINHA DE FRENTE: impressora de cupom fiscal, computadores, máquinas de cartão, leitor de código de barras, balança eletrônica, software específico para minimercado.

ESTOQUE E EXPEDIÇÃO: paletes, prateleiras, leitor de código de barras, balança.

VESTIÁRIO: armário de aço com chave.

A loja requer muitos equipamentos para sua montagem. Para uma loja de 150m² calculamos que será necessário cerca de R\$ 125 mil reais para a compra dos equipamentos acima listados. Lembre-se, estamos passando uma estimativa e os valores podem variar dependendo do tamanho da loja, setores e sua localidade. O SEBRAE mais próximo poderá ser procurado para orientar na elaboração do plano de negócio que auxiliará nesta etapa.

8. Matéria Prima/Mercadoria

A gestão de estoques no varejo é a procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda. Este equilíbrio deve ser sistematicamente aferido, principalmente, através de três importantes indicadores de desempenho:

1. Giro do estoque: é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. Usualmente é medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques.

2. Cobertura dos estoques: é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja necessidade de suprimento.

3. Nível de serviço ao cliente: usualmente praticado para o varejo de pronta entrega, onde o cliente recebe a mercadoria no ato da compra. Este indicador demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas devido a ausência do produto ou serviço na loja. O ideal é manter sempre o estoque mínimo de produtos visando gerar a menor alocação de capital de giro.

O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e a entrega dos produtos na sua loja. O estoque de mercadorias é muito importante para o sucesso de um minimercado. O empreendedor deve conhecer o perfil de sua clientela e vender artigos com alto giro de estoque. Para a definição do mix de produtos a ser oferecido, o empreendedor deverá visitar concorrentes, ouvir permanentemente seus clientes e ir fazendo adaptações ao longo do tempo.

Em um minimercado podemos ter vários setores como já abordado anteriormente. Para cada setor há fornecedores distintos. Um minimercado tem, em média, 20 fornecedores. A gestão das compras e constante contato com estes fornecedores é um grande desafio. A seguir relacionamos os setores mais comuns em minimercados e o que compõe cada um:

Mercearia - Produtos de mercearia podem ser obtidos junto à atacadistas, distribuidores ou até mesmo diretamente da indústria.

Hortifrutigranjeiro - são geralmente obtidos nas Centrais de Abastecimentos dos Estados - CEASA, onde o empreendedor pode optar por escolher e buscar os produtos na própria CEASA ou solicitar que a entrega seja feita com determinada periodicidade.

Carnes - Carnes são obtidas diretamente de frigoríficos, devendo ser observado os registros e procedência, evitando problemas com a Vigilância Sanitária.

Laticínios - Os laticínios irão fornecer os derivados do leite e também fazem entregas periódicas. O empreendedor irá observar que, com o passar do tempo, os fornecedores

irão bater à sua porta oferecendo uma variedade maior de produtos e novidades, cabendo à este fazer as escolhas mais adequadas ao seu negócio, observando sempre seu estoque mínimo, a qualidade dos produtos e a oferta de mercadoria adequada ao seu público alvo. Segundo os empresários do setor, existem 64 itens de largo consumo, podendo ser uma referência de itens obrigatórios ou compra inicial para um minimercado.

Alimentos - margarina, manteiga, óleo de soja, creme de leite, maionese, polpa+purê, extrato de tomate, sal, açúcar, adoçante, feijão, arroz, catchup, iogurte, sobremesa pronta, gelatinas, leite fermentado, café solúvel, pó de café, achocolatado em pó, leite condensado, farinhas, temperos, sopas, biscoito, salgadinhos, cereal matinal, requeijão, massa instantânea, massa seca, sorvete, farinha de trigo, fermento.

Bebidas – leite em pó, suco em pó, suco pronto, suco concentrado, leite fresco, leite longa vida, refrigerante, água mineral, cerveja, chá pronto.

Higiene – shampoo, condicionador, creme dental, desodorante, sabonete em barra, sabonete líquido, cremes e loções, absorvente íntimo, algodão, cotonetes, papel higiênico, tintura para cabelos, fralda descartável, lenços umedecidos, fio dental, escova de dentes.

Limpeza – sabão em pedra, sabão em pó, detergente líquido, desinfetante, amaciante de roupas, inseticida, água sanitária, lã de aço, esponja sintética, cera para piso líquida e em pasta.

A lista de produtos é extensa. O melhor é você identificar junto aos seus clientes os tipos de produtos mais consumidos para compor o mix ideal de produtos para a sua loja. Observe seus clientes, faça pesquisas formais e informais. As vezes 5 minutos de conversa com o cliente você obtém informações importantes que irão contribuir para o seu sucesso.

9. Organização do Processo Produtivo

Os processos produtivos de um minimercado são divididos em:

Compra de produtos – é responsável pela pesquisa de fornecedores que comercializam por atacado os itens que serão colocados à venda. É fundamental realizar periodicamente pesquisa de interesses dos clientes para disponibilizar os produtos mais procurados pela clientela.

Atendimento ao cliente – o cliente fará a escolha dos produtos desejados através do sistema self-service procurando, eventualmente, os atendentes para tirar dúvidas, solicitação de informações, etc.

Açougue e Padaria – Por existir manipulação de alimentos, necessita de um POP

(Procedimento Operacional Padrão), mantendo o nível de controle de qualidade e planejamento, observando desde a forma de preparo à entrega ao cliente.

Administração – destina-se às atividades de relacionamento com fornecedores, controle de contas a pagar, atividades de recursos humanos, controle financeiro e de contas bancárias, acompanhamento do desempenho do negócio e outras que o empreendedor julgar necessárias para o bom andamento do empreendimento.

Estoque para reposição – Será necessário manter um nível de estoque para garantir a reposição de produtos na loja. O empreendedor deverá tomar o máximo de cuidado para não manter altos níveis de estoque e evitar encalhe.

Para minimercados vale a regra: o primeiro que vence é o primeiro que sai. Fique atento na validade dos produtos. Coloque nas prateleiras sempre os produtos que tem menor validade.

ATENÇÃO: não comercialize produtos vencidos! A melhor gestão é quando você disponibiliza os produtos a vencer com certa antecedência para seus clientes, cerca de 30 dias, e com aviso sobre a data da validade. Isso gera fidelidade pois os clientes irão perceber que podem confiar na sua loja.

10. Automação

Há no mercado uma grande oferta de sistemas para gerenciamento de pequenos negócios e esta ferramenta irá auxiliar o empreendedor na sua tomada de decisão. Para uma produtividade adequada, devem ser adquiridos sistemas que integrem as compras, as vendas e o financeiro. Os softwares possibilitam o controle de estoque, cadastro de clientes e fornecedores, serviço de mala-direta para clientes e potenciais clientes, cadastro de móveis e equipamentos, controle de contas a pagar e a receber, fornecedores, folha de pagamento, fluxo de caixa, fechamento de caixa e até o estoque mínimo, oferecendo uma sugestão de compra com base no histórico das vendas. Apesar de ser necessário procurar softwares de custo acessível e compatível com uma pequena empresa desse ramo, deve ser observado que se trata de ferramenta fundamental no controle gerencial. Muitos destes programas, além do custo de aquisição, cobram taxa de manutenção mensal e para este tipo de empreendimento, podem custar de R\$ 700,00 a R\$ 3.000,00.

Procure pelo software que mais se adapta as suas necessidades.

11. Canais de Distribuição

O canal de distribuição é a forma que o vendedor comercializa seu produto ao usuário e para o ramo de minimercado o usual é o Canal Direto, ou seja, a própria loja. O cliente de um minimercado, principalmente devido à proximidade de sua residência, vai até a loja, escolhe seus produtos e leva para casa.

Entretanto, a entrega em domicílio é muito utilizada neste tipo de negócio. Pode ser feita em carros tipo baú, motocicletas e até mesmo de bicicleta, dependendo da entrega e distância. Esse é um importante diferencial para a sua loja.

12. Investimento

Investimento compreende todo o capital empregado para iniciar e viabilizar o negócio até o momento de sua auto-sustentação. Pode ser caracterizado como:

- investimento fixo – compreende o capital empregado na compra de imóveis, equipamentos, móveis, utensílios, instalações, reformas etc.;

- investimentos pré-operacionais – são todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisas de mercado, registro da empresa, projeto de decoração, honorários profissionais, compra inicial e outros;

- capital de giro – é o capital necessário para suportar todos os gastos e despesas iniciais, geradas pela atividade produtiva da empresa. Destina-se a viabilizar as compras iniciais, pagamento de salários nos primeiros meses de funcionamento, impostos, taxas, honorários de contador, despesas de manutenção e outros.

Para um minimercado é estimado que o empreendedor deverá dispor de aproximadamente R\$ 308.768,14 para fazer frente aos seguintes itens de

investimento:

- mobiliário para a área administrativa – R\$ 8.226,30;
- Mobiliário para área de check out e pré check out – R\$ 26.534,00
- Mobiliário e equipamentos para área de atendimento – R\$ 55.794,00
- Mobiliário e equipamentos para área de açougue – R\$ 17.156,00
- Mobiliário e equipamentos para área de padaria – R\$ 17.557,84
- Compra de estoque inicial – R\$ 70.000,00
- Construção e/ou reforma de instalações – R\$ 50.000,00;
- Despesas de registro da empresa, honorários profissionais, taxas etc.- R\$ 3.500,00;
- capital de giro para suportar o negócio nos primeiros meses de atividade – R\$ 60.000,00.

A implantação de áreas de açougue e padaria devem ser avaliadas, observando a disponibilidade financeira do empreendedor e os arredores do ponto comercial escolhido.

Uma boa alternativa é fazer parceria com alguma padaria para que ela ofereça o pão pronto. Assim, você não precisará ter na loja equipamentos de padaria para a fabricação, basta ter um balcão atrativo e um atendente simpático para o atendimento.

O mesmo vale para o açougue. Tente oferecer carnes já embaladas em balcão refrigerado isso dispensa mão-de-obra para atendimento no balcão.

13. Capital de Giro

Capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez dos ciclos de caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada no caixa (inclusive banco) da empresa para suportar as oscilações de caixa.

O capital de giro é regulado pelos prazos praticados pela empresa, são eles: prazos médios recebidos de fornecedores (PMF); prazos médios de estocagem (PME) e prazos médios concedidos a clientes (PMCC).

Quanto maior o prazo concedido aos clientes e quanto maior o prazo de estocagem, maior será sua necessidade de capital de giro. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode melhorar muito a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa.

Se o preço médio recebido dos fornecedores de matéria-prima, mão- de-obra, aluguel, impostos e outros forem maiores que os prazos médios de estocagem somada ao prazo médio concedido ao cliente para pagamento dos produtos, a necessidade de capital de giro será positiva, ou seja, é necessária a manutenção de dinheiro disponível para suportar as oscilações de caixa. Neste caso um aumento de vendas implica também em um aumento de encaixe em capital de giro. Para tanto, o lucro apurado da empresa deve ser ao menos parcialmente reservado para complementar esta necessidade do caixa.

Se ocorrer o contrário, ou seja, os prazos recebidos dos fornecedores forem maiores que os prazos médios de estocagem e os prazos concedidos aos clientes para pagamento, a necessidade de capital de giro é negativa. Neste caso, deve-se atentar para quanto do dinheiro disponível em caixa é necessário para honrar compromissos de pagamentos futuros (fornecedores, impostos). Portanto, retiradas e imobilizações excessivas poderão fazer com que a empresa venha a ter problemas com seus pagamentos futuros.

De uma forma prática, o capital de giro é o valor necessário em caixa para que a empresa possa arcar com seus compromissos financeiros sem precisar entrar no vermelho, ou seja, é o valor em dinheiro que a empresa necessita para cobrir todos os custos até que entre novamente dinheiro em caixa.

Para se chegar ao valor do capital de giro é necessário ter bem definido despesas futuras como custos fixos, compra de mercadorias e financiamento de vendas (cartão de crédito ou crediário).

Principalmente no início do negócio, onde as vendas são poucas e as compras são muitas, o Capital de Giro é a segurança da empresa para custear este desequilíbrio. Um erro comum de empreendedores inexperientes é ver o dinheiro “sobrar” no final do mês (sem perceber que logo terá que desembolsar o pagamento das compras parceladas pelos fornecedores) e utilizar como lucro ou compras desnecessárias.

Também é muito comum fazer o planejamento e consumir o que estava previsto no Capital de Giro em mercadorias ou melhorias na reforma e equipamentos. Outro erro comum é “empatar” o dinheiro do capital de giro em mercadorias de giro demorado. No caso de um minimercado, o empresário deve reservar em torno de 30% do total do investimento inicial para o capital de giro.

14. Custos

São todos os gastos realizados na produção de um bem ou serviço e que serão incorporados posteriormente ao preço dos produtos ou serviços prestados, como: aluguel, água, luz, salários, honorários profissionais, despesas de vendas e insumos consumidos no processo de estoque e comercialização.

O cuidado na administração e redução de todos os custos envolvidos na compra, produção e venda de produtos ou serviços que compõem o negócio, indica que o empreendedor poderá ter sucesso ou insucesso, na medida em que encarar como ponto fundamental a redução de desperdícios, a compra pelo melhor preço e o controle de todas as despesas internas. Quanto menores os custos, maior a chance de ganhar no resultado final do negócio.

Abaixo é apresentada uma estimativa de custos fixos mensais típicos de um minimercado:

Aluguel: R\$ 5.000

IPTU: R\$ 300,00

Água: R\$ 1.000

Energia Elétrica : R\$ 1.200,00;

Telefone: R\$ 300,00

Internet: R\$ 100,00

Honorários/ contador: R\$ 724,00

Salários + encargos: R\$ 10.520,00

Alimentação: R\$ 1.125,00

Transporte: R\$ 1.200,00

Material de Limpeza: R\$ 250,00

Material de escritório: R\$ 150,00

Manutenção de equipamentos: R\$ 150,00

Software: R\$ 200,00

Aluguel de máquinas de cartão de crédito: R\$ 300,00

Embalagens: R\$ 2.000,00

Publicidade e Marketing: R\$ 1.500,00

Despesas diversas: R\$ 250,00

Custo total estimado: R\$ 26.049,92

Estes custos foram baseados em um minimercado de 150 m² e com o pessoal estimado neste documento.

15. Diversificação/Agregação de Valor

Identificar um diferencial em relação aos concorrentes e vê-lo reconhecido pelo consumidor significa vantagem em relação à concorrência. Deve ser lembrado que o minimercado geralmente é visto como uma loja de conveniência, cujos mesmos itens são vendidos em vários lugares, mudando apenas o preço e marca.

Ciente disto, o empreendedor necessita estabelecer sua estratégia, podendo ser de custo ou de diferenciação.

Na estratégia de custos, onde o empreendedor pratica um preço mais baixo que concorrentes, o minimercado terá desvantagem, afinal, não possui a mesma escala de supermercados ou grandes redes.

O ideal é utilizar a estratégia da diferenciação, oferecendo algum valor agregado ao seu cliente. São exemplos de diferenciação, a localização da loja, que pode ser extremamente conveniente para os consumidores mais próximos, a área de vendas, a variedade e o sortimento do estoque, a existência de mercadorias ou serviços exclusivos. A venda de uma determinada marca ou linha de produtos que a loja vende com exclusividade na região pode ser um fator de diferenciação.

A diferenciação com base na variedade e no sortimento do estoque, denominada diversificação, se dá pela oferta dos mais variados itens que possibilitam um atendimento às expectativas e necessidades do cliente. A diversificação é fator importante nesse negócio.

Outra diferenciação pode ser o atendimento personalizado. Ao contrário de grandes redes, onde o atendimento é impessoal, a personalização e atenção ao cliente irá gerar valor á empresa. Atingir e manter um bom padrão de atendimento e de serviços

é tarefa de longo prazo e o propósito da empresa focada no cliente.

A oferta de serviços é muito importante na definição dos itens a serem agregados. Algumas sugestões que podem ser agregados ao negócio de minimercado:

- serviços de entrega;
- venda de recarga de celular;
- venda de gás de cozinha e galão de água mineral;
- degustação de determinados alimentos;
- oferta de cursos e palestras para a clientela;
- compra por telefone ou pela internet;
- informativo com dicas de: alimentação saudável, qualidade de vida e informação sobre as melhores promoções;
- oferta de produtos complementares a uma compra realizada;

- espaço de descanso com cadeira;
- água e cafezinho.
- cartão fidelidade.
- frutas e verduras de qualidade superior;

O conjunto formado por esses serviços compõe a proposta de atendimento da loja e deve ser encarado como um compromisso do empreendedor junto aos seus clientes.

É importante pesquisar junto aos concorrentes para conhecer os serviços que estão sendo adicionados e desenvolver opções específicas com o objetivo de proporcionar ao cliente um produto diferenciado. Além disso, conversar com os clientes atuais para identificar suas expectativas é muito importante para o desenvolvimento de novos serviços ou produtos personalizados, o que amplia as possibilidades de fidelizar os atuais clientes, além de cativar novos.

O empreendedor deve manter-se sempre atualizado com as novas tendências, novas técnicas, novos métodos, através da leitura de colunas de jornais e revistas especializadas, programas de televisão, através da Internet ou participando de feiras e eventos do setor.

16. Divulgação

Os meios para divulgação de minimercado variam de acordo com o porte e o público-alvo escolhido.

As ações devem ser feitas sob a ótica do cliente, muitas vezes divergente do que o empreendedor entende ser adequado. Na maioria das vezes o pequeno mercado não pode se dar ao luxo de elaborar grandes campanhas de marketing, utilizando televisão ou mídias que necessitam de grande investimento. Para um empreendimento de pequeno porte, pode ser usada a distribuição local de folhetos e folders, junto aos clientes que procuram a empresa e nos arredores da loja, divulgando os serviços e produtos que são ofertados. Outras formas de propaganda são os anúncios em jornais de bairro, revistas locais, taxidoor e bussdoor (buscando veículos que fazem rota nas imediações), banners e artes visuais para fixar a marca e chamar atenção do cliente, redes sociais, e-mail marketing para clientes que autorizam e carros da família com a logomarca da loja.

A mala direta é um sistema barato e simples, no qual pode ser utilizado o cadastro de clientes, obtido de forma rápida e sem maiores custos, por meio do banco de dados dos freqüentadores, ou uma relação de conhecidos do proprietário, ou da compra de listagens vendidas no mercado por empresas de marketing direto. A divulgação através de site na internet e redes sociais deve ser considerada, pois o acesso de pessoas à este veículo cresce permanentemente e em larga escala.

Contribui também para a divulgação a promoção de vendas que é uma estratégia

bastante utilizada pelos empresários, incluindo: descontos, brindes, estímulos para a compra de quantidades maiores, entre outros.

17. Informações Fiscais e Tributárias

O segmento de MINIMERCADO, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 4712-1/00 como a atividade comercial com venda predominante de produtos alimentícios variados em minimercados, mercearias, armazéns, empórios, secos e molhados, com área de venda inferior a 300 metros quadrados, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para micro empresa R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) para empresa de pequeno porte e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>):

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal).

Conforme a Lei Complementar nº 123/2006, as alíquotas do SIMPLES Nacional, para esse ramo de atividade, variam de 4% a 11,61%, dependendo da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo SIMPLES Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, os valores de receita bruta acumulada devem ser proporcionais ao número de meses de atividade no período.

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder

benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Se a receita bruta anual não ultrapassar a R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), o empreendedor, desde que não possua e não seja sócio de outra empresa, poderá optar pelo regime denominado de MEI (Microempreendedor Individual) . Para se enquadrar no MEI o CNAE de sua atividade deve constar e ser tributado conforme a tabela da Resolução CGSN nº 94/2011 - Anexo XIII (<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2011/CGSN/Resol94.htm>). Neste caso, os recolhimentos dos tributos e contribuições serão efetuados em valores fixos mensais conforme abaixo:

I) Sem empregado

- 5% do salário mínimo vigente - a título de contribuição previdenciária do empreendedor;
- R\$ 1,00 mensais de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias.

II) Com um empregado: (o MEI poderá ter um empregado, desde que o salário seja de um salário mínimo ou piso da categoria)

O empreendedor recolherá mensalmente, além dos valores acima, os seguintes percentuais:

- Retém do empregado 8% de INSS sobre a remuneração;
- Desembolsa 3% de INSS patronal sobre a remuneração do empregado.

Havendo receita excedente ao limite permitido superior a 20% o MEI terá seu empreendimento incluído no sistema SIMPLES NACIONAL.

Para este segmento, tanto ME, EPP ou MEI, a opção pelo SIMPLES Nacional sempre será muito vantajosa sob o aspecto tributário, bem como nas facilidades de abertura do estabelecimento e para cumprimento das obrigações acessórias.

Fundamentos Legais: Leis Complementares 123/2006 (com as alterações das Leis

Gestor do Simples Nacional nº 94/2011.

18. Eventos

Os meios para divulgação de minimercado variam de acordo com o porte e o público-alvo escolhido.

As ações devem ser feitas sob a ótica do cliente, muitas vezes divergente do que o empreendedor entende ser adequado. Na maioria das vezes o pequeno mercado não pode se dar ao luxo de elaborar grandes campanhas de marketing, utilizando televisão ou mídias que necessitam de grande investimento. Para um empreendimento de pequeno porte, pode ser usada a distribuição local de folhetos e folders, junto aos clientes que procuram a empresa e nos arredores da loja, divulgando os serviços e produtos que são ofertados. Outras formas de propaganda são os anúncios em jornais de bairro, revistas locais, taxidoor e bussdoor (buscando veículos que fazem rota nas imediações), banners e artes visuais para fixar a marca e chamar atenção do cliente, redes sociais, e-mail marketing para clientes que autorizam e carros da família com a logomarca da loja.

A mala direta é um sistema barato e simples, no qual pode ser utilizado o cadastro de clientes, obtido de forma rápida e sem maiores custos, por meio do banco de dados dos freqüentadores, ou uma relação de conhecidos do proprietário, ou da compra de listagens vendidas no mercado por empresas de marketing direto. A divulgação através de site na internet e redes sociais deve ser considerada, pois o acesso de pessoas à este veículo cresce permanentemente e em larga escala.

Contribui também para a divulgação a promoção de vendas que é uma estratégia

bastante utilizada pelos empresários, incluindo: descontos, brindes, estímulos para a compra de quantidades maiores, entre outros.

19. Entidades em Geral

Associação Brasileira de Supermercados – Abras - www.abras.com.br

SEBRAE - mercearias e supermercados -
http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/mercearia_e_supermercados

20. Normas Técnicas

Norma técnica é um documento, estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido que fornece para um uso comum e repetitivo regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando a obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto. (ABNT NBR ISO/IEC Guia 2).

Participam da elaboração de uma norma técnica a sociedade, em geral, representada por: fabricantes, consumidores e organismos neutros (governo, instituto de pesquisa, universidade e pessoa física).

Toda norma técnica é publicada exclusivamente pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, por ser o foro único de normalização do País.

1. Normas específicas para um Mini Mercado

ABNT NBR 13020:1993 - Sacos de papel para supermercados - Dimensões - Padronização.

Esta Norma padroniza os tipos e dimensões dos sacos de papel, usados pelos supermercados, para as saídas de caixa, das mercadorias adquiridas pelo consumidor.

ABNT NBR 14937:2010 - Sacolas plásticas tipo camiseta - Requisitos e métodos de ensaio.

Esta Norma estabelece os requisitos mínimos e métodos de ensaio para fabricação de sacolas plásticas tipo camiseta, destinadas ao transporte de produtos distribuídos no varejo.

2. Normas aplicáveis na execução de um Mini Mercado

ABNT NBR ISO 23953-2:2009 - Expositores refrigerados - Parte 2: Classificação, requisitos e condições de ensaio.

Esta parte da ABNT NBR ISO 23953 estipula os requisitos para a construção, as características e o desempenho de expositores frigoríficos utilizados na venda e exposição de produtos alimentícios. Estipula ainda as condições de ensaio e os métodos para verificar o cumprimento dos requisitos, assim como a classificação dos expositores, a etiquetagem e a lista das características a serem informadas pelo fabricante. Não é aplicável a máquinas frigoríficas de auto-serviço (refrigerated vending machines) ou destinadas ao uso em serviços de bufê ou em aplicações outras que no comércio varejista. Não trata tampouco da decisão quanto à escolha do tipo de produtos alimentícios a serem mantidos nos expositores.

ABNT NBR 15842:2010 - Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais.

Esta Norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio, que permitam

satisfazer as expectativas do cliente.

ABNT NBR 12693:2010 – Sistemas de proteção por extintores de incêndio.

Esta Norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio.

ABNT NBR 5626:1998 - Instalação predial de água fria.

Esta Norma estabelece exigências e recomendações relativas ao projeto, execução e manutenção da instalação predial de água fria. As exigências e recomendações aqui estabelecidas emanam fundamentalmente do respeito aos princípios de bom desempenho da instalação e da garantia de potabilidade da água no caso de instalação de água potável.

ABNT NBR 5410:2004 Versão Corrigida: 2008 - Instalações elétricas de baixa tensão.

Esta Norma estabelece as condições a que devem satisfazer as instalações elétricas de baixa tensão, a fim de garantir a segurança de pessoas e animais, o funcionamento adequado da instalação e a conservação dos bens.

ABNT NBR ISO/CIE 8995-1:2013 - Iluminação de ambientes de trabalho - Parte 1: Interior.

Esta Norma especifica os requisitos de iluminação para locais de trabalho internos e os requisitos para que as pessoas desempenhem tarefas visuais de maneira eficiente, com conforto e segurança durante todo o período de trabalho.

ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010 - Sistemas de alarme - Parte 1: Requisitos gerais -
Seção 1: Geral.

Esta Norma especifica os requisitos gerais para o projeto, instalação, comissionamento (controle após instalação), operação, ensaio de manutenção e registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade e do ambiente.

ABNT NBR 9050:2004 Versão Corrigida: 2005 - Acessibilidades a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos - Sistemas de alarme - Parte 1: Requisitos gerais - Seção 1: Geral.

Esta Norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.

21. Glossário

Check-out – é o momento em que o cliente está finalizando a sua compra, passando os itens adquiridos no caixa, que faz a leitura no código de barras, e após o pagamento, realizando a saída da loja.

Self Service ou autosserviço - descreve que os serviços de estabelecimentos comerciais são realizados pelo próprio cliente.

Varejo – é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, ao contrário do que acontece na venda por atacado.

22. Dicas de Negócio

- Na medida que for ganhando escala de compras junto aos fornecedores, solicitar à estes que forneçam funcionários, denominados promotores de vendas, para reposição e degustação de seus produtos. Isto é muito utilizado em grandes supermercados e favorece tanto o fornecedor quanto o empreendedor.

- Ao adquirir bebidas, solicitar aos fornecedores freezer em comodato. Isto irá reduzir o custo inicial.

- Durante a reforma, mesmo que não implante imediatamente, deixar pontos de energia, ponto “lógico” e pontos para câmeras de segurança, evitando retrabalho.

- É importante, para se tornar mais competitivo, dimensionar o conjunto de serviços que serão agregados; avaliar o custo-benefício desses serviços é vital para a sobrevivência do negócio, porque pode representar um elevado custo sem geração do mesmo volume de receitas.

- Investir na qualidade global de atendimento ao cliente, ou seja: qualidade do serviço, ambiente agradável, profissionais atenciosos, respeitosos e interessados pelo cliente, além de comodidades adicionais, como é o caso de estacionamento.

- Procurar fidelizar a clientela com ações de pós-venda, como: remessa de cartões de aniversário, comunicação de novos serviços e novos produtos ofertados, contato virtual lembrando eventos e promoções.

O acompanhamento do proprietário é fundamental para o sucesso do empreendimento. Invista mais o seu tempo na área de vendas da loja, verificando as rupturas de gôndola, limpeza, exposição de produtos e conversando com os seus clientes.

23. Características

O empreendedor envolvido com atividades relacionadas à minimercado precisa adequar-se a um perfil que o mantenha na vanguarda do setor. É aconselhável uma auto-análise para verificar qual a situação do futuro empreendedor frente a esse conjunto de características e identificar oportunidades de desenvolvimento. A seguir, algumas características desejáveis ao empresário desse ramo.

- Pesquisar e observar permanentemente o mercado em que está instalado, promovendo ajustes e adaptações no negócio.

- Acompanhar o desempenho dos concorrentes.
- Saber administrar todas as áreas internas da empresa.
- Saber negociar, vender benefícios e manter clientes satisfeitos.
- Planejar e acompanhar o desempenho da empresa.
- Ser persistente e não desistir dos seus objetivos.
- Manter o foco definido para a atividade empresarial.

- Ter coragem para assumir riscos calculados.
- Estar sempre disposto a inovar e promover mudanças.
- Ter grande capacidade para perceber novas oportunidades e agir rapidamente para aproveitá-las.
- Ter habilidade para liderar a equipe de profissionais da loja.

24. Bibliografia

AIUB, George Wilson et al. Plano de Negócios: serviços. 2. ed. Porto Alegre: Sebrae, 2000.

BARBOSA, Mônica de Barros; LIMA, Carlos Eduardo de. A Cartilha do Ponto

Comercial: como escolher o lugar certo para o sucesso do seu negócio. São Paulo: Clío Editora, 2004.

BIRLE, Sue; MUZYKA, Daniel F. Dominando os Desafios do Empreendedor. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.

COSTA, Nelson Pereira. Marketing para Empreendedores: um guia para montar e manter um negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DAU, Miguel; RABELLO, Walter. Marketing de Varejo: Como incrementar resultados com a prestação de Serviços. São Paulo: Artmed Editora, 2006.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luisa. 14. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

LES, Luiz Arnaldo de Moura. Manual do Gerente de Loja. São Paulo: Ed SENAC São Paulo, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Ed Atlas, 2000.

RATTO, LUIZ. Comercio : Um Mundo de Negócios. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.

SEBRAE-RJ. Minimercado. Série Primeiro Passo - Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro, SEBRAE/RJ, 2009.

SILVA, José Pereira. Análise Financeira das Empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TER J Paul: JR, Gilbert A. Churchill. Marketing: Criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ARRASSINI, Diogo, PRATES, A. Glauca. Qualitas Revista eletrônica – Perfil do consumidor no varejo supermercadista sob a ótica do varejista. ISSN – 4280 V6.n.2 Ano, 2007.

25. Fonte

Não há informações disponíveis para este campo

26. Planejamento Financeiro

Não há informações disponíveis para este campo

27. Soluções Sebrae

http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/mercearia_e_supermercados
/p>

28. Sites Úteis

http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/mercearia_e_supermercados
/p>

29. URL

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-minimercado>