



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

STÉFFANE BIZERRA SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MICRO EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE GÁS GLP**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2017**

STÉFFANE BIZERRA SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MICRO EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE GÁS GLP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do Título de Bacharel, da Graduação no curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento a Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Prof. Msc. Eduardo Alberto da Silva Farias

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2017**

STÉFFANE BIZERRA SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MICRO EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE GÁS GLP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado pelo Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe em 26/02/2018, para obtenção do Título de Bacharel, da Graduação no curso de Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA

<hr/> <p>Prof. Msc. Eduardo Alberto da Silva Farias Orientador</p>
<hr/> <p>Prof^a. Msc. Maria Teresa Lins Gomes Examinador 1</p>
<hr/> <p>Prof^a. Dra. Isabela Gonçalves de Menezes Examinador 2</p>

RESUMO

O Plano de Negócios (*business plan*) é um documento essencial para empreendedores que estão iniciando sua empresa e desejam ter um conhecimento mais amplo de seu negócio. O objetivo deste trabalho foi elaborar um Plano de Negócios de uma empresa revendedora de gás liquefeito de petróleo (GLP), que está localizada na cidade de Nossa Senhora do Socorro em Sergipe, identificando como esse plano pode contribuir para que a empresa possa reduzir seus riscos de insucesso em sua gestão. Na abordagem do trabalho, observam-se o uso de dados tanto qualitativos, resultados de pesquisas de concorrentes, fornecedores, informações do ramo da empresa; quanto quantitativos, devido ao levantamento de dados estatísticos, organizações de tabelas, elaboração de balanço patrimonial, demonstrações de resultados, fluxo de caixa, cálculo do ponto de equilíbrio, taxa interna de retorno, entre outras informações do plano financeiro que integra o Plano de Negócios. O conhecimento do perfil do consumidor potencial da empresa foi possível após pesquisas com amostragem de cinquenta consumidores do produto por meio da aplicação de questionários com perguntas fechadas. Entrevistas aos concorrentes, fornecedores e representantes, também foi um método de coleta dados aplicado à pesquisa. Os resultados mostram, por meio dos estudos de todas as etapas de constituição deste documento, as seguintes análises: a análise de viabilidade econômico-financeira, a qual revela que o negócio é viável; a elaboração do planejamento estratégico, os estudos dos ambientes perante os quais a empresa está inserida e as pesquisas de mercado junto aos consumidores. Portanto, por meio deste estudo, foi possível desenvolver uma ferramenta para auxiliar ampliar a visão dos empreendedores para a tomada de melhores decisões no negócio, e dessa forma, a reduzir os riscos de fracasso da gestão da empresa por meio da adoção de medidas estratégicas para se manter competitiva no mercado.

Palavras-chave: Estrutura de um Plano de Negócios. Gestão de Empresa. Planejamento Financeiro. Plano de Negócios.

ABSTRACT

The Business Plan is an essential document for entrepreneurs that are starting their business and want to have a broader knowledge of their business. The objective of this work was to elaborate a Business Plan for a Liquefied Petroleum Gas Resale Company (LPG), from Our Lady of Socorro city in Sergipe, identifying how this plan can contribute so that the company can reduce its risks of failure in its management. In the work approach, we observe the use of both qualitative data, research results of competitors, suppliers, information of the branch of the company; as well as quantitative data, due to the collection of statistical data, organization of tables, preparation of the balance sheet, statements of results, cash flow, break-even calculation, internal rate of return, among other information of the financial plan that integrates the Business Plan. The knowledge of the profile of the potential consumer of the company was possible after researches with sampling of fifty consumers of the product through the application of questionnaires with closed questions. Interviews with competitors, suppliers and representatives, was also a method of collecting data applied to the research. The results show, through the studies of all stages of constitution of this document, the following analyzes: the economic-financial feasibility analysis, which reveals that the business is viable; the preparation of the strategic planning, the studies of the environments before which the company is inserted and the market research with consumers. Therefore, through this study, it was possible to develop a tool to help expand entrepreneurs' vision for making better decisions in the business, and thereby reduce the risks of failure of the company's management through the adoption of strategic measures for to remain competitive in the market.

Keywords: Structure of a Business Plan. Company's management. Financial planning. Business plan.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de habitantes de Nossa Senhora do Socorro.....	86
Tabela 2 - Número de Famílias únicas e conviventes principais residentes em domicílios particulares, por classes de rendimento nominal mensal familiar per capita em Nossa Senhora do Socorro/SE.....	86
Tabela 3 - Pesquisa junto aos Clientes	87
Tabela 4 - Participação das distribuidoras nas vendas nacionais de GLP, em ordem decrescente - 2016	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura de um Plano de Negócio	19
Quadro 2. Vantagens e desvantagens do sistema de custeio	34
Quadro 3 - Elementos que influenciam na gestão da qualidade	35
Quadro 4 - Balanço Patrimonial	37
Quadro 5. Exemplo de demonstrativo de resultados	38
Quadro 6. Índices comuns para medir o desempenho financeiro de uma empresa.....	41
Quadro 7 - Análise SWOT	51
Quadro 8 - Quadro de pessoal da empresa	64
Quadro 9 - Matriz de Responsabilidades.....	64
Quadro 10 - Investimento Inicial.....	68
Quadro 11- Orçamento de Vendas e Recebimentos	69
Quadro 12 - Projeção de Vendas para 5 anos	70
Quadro 13 - Planejamento de Estoque 2018	70
Quadro 14 - Projeção de Desembolso compra de mercadoria em 5 anos	71
Quadro 15 - Orçamento de Despesas e Custos 2018.....	71
Quadro 16 - Orçamento de Despesas e Custos Projetados.....	72
Quadro 17 - Orçamento de Caixa.....	72
Quadro 18 - Projeção de Orçamento de Fluxo de Caixa	73
Quadro 19 - Demonstração de DRE	73
Quadro 20 - Balanço Patrimonial 2017	74
Quadro 21 - Projeção de Balanço Patrimonial para 5 anos	74
Quadro 22 - Ponto de Equilíbrio.....	75
Quadro 23 - Índices Econômico-financeiros	76
Quadro 24 - Análise de investimento - período de 5 anos.....	77
Quadro 25 - Análise de Sensibilidade Preço de Venda X Custo.....	78
Quadro 26 - Participação nacional das distribuidoras	91
Quadro 27 - Análise do Ambiente Externo	92

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2.	OBJETIVOS	13
1.2.1.	Objetivo Geral	13
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	13
1.3.	JUSTIFICATIVA	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1.	PLANO DE NEGÓCIOS	15
2.1.1.	Conceitos	15
2.1.2.	Importância do Plano de Negócios.....	16
2.1.3.	A quem se destina um Plano de Negócios.....	18
2.1.4.	Tipos e tamanhos sugeridos de Plano de Negócios	18
2.2.	ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	19
2.2.1.	Seções preliminares de um Plano de Negócios	20
2.2.1.1.	Capa	20
2.2.1.2.	Índice	20
2.2.1.3.	Sumário Executivo	20
2.2.2.	Descrição da Empresa	21
2.2.2.1.	Estrutura legal.....	21
2.2.2.2.	Equipe Gerencial	21
2.2.2.3.	Localização da Empresa	22
2.2.2.4.	Manutenção dos Registros.....	23
2.2.2.5.	Seguros	23
2.2.2.6.	Segurança.....	24
2.2.3.	Planejamento Estratégico	24
2.2.3.1.	Declaração de Visão e Missão.....	24
2.2.3.2.	Análise do Ambiente Externo	25
2.2.3.3.	Análise do Ambiente Interno.....	26
2.2.3.4.	A matriz SWOT.....	26
2.2.3.5.	Objetivos e Metas	27
2.2.3.6.	Formulação, Implantação e Controle Estratégico.....	27
2.2.4.	Produtos e Serviços.....	28
2.2.4.1.	Estratégia do produto.....	28
2.2.4.2.	Tecnologia Pesquisa e Desenvolvimento	28
2.2.4.3.	Produção de Distribuição.....	29
2.2.5.	Plano de Marketing	29
2.2.5.1.	Análise do Mercado.....	30
2.2.5.2.	Análise da Concorrência.....	30
2.2.5.3.	Produto	31
2.2.5.4.	Preço	31
2.2.5.5.	Promoção	32
2.2.5.6.	Praça ou Distribuição.....	32
2.2.6.	Plano Operacional	32
2.2.6.1.	A Estrutura Funcional.....	33

2.2.6.2.	Descrição da Unidade Física	33
2.2.6.3.	Produção e Aquisição	33
2.2.6.4.	Custos	34
2.2.6.5.	Qualidade.....	35
2.2.7.	Plano Financeiro	36
2.2.7.1.	Balanço Patrimonial	36
2.2.7.2.	Demonstração de Resultados (DRE)	37
2.2.7.3.	Fluxo de Caixa.....	38
2.2.7.4.	Ponto de Equilíbrio.....	39
2.2.7.5.	Índices Financeiros	40
2.2.7.6.	Técnicas de Análise de Investimentos.....	41
2.2.7.7.	Técnicas de Fluxo de Caixa Descontado.....	42
2.2.7.8.	Técnicas de Análises de Sensibilidade	43
3.	LEVANTAMENTO DOS DADOS PARA O PLANO DE NEGÓCIOS	44
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	44
3.2.	MÉTODO DE COLETA DE DADOS	45
3.3.	INDICE.....	47
4.	CONCLUSÃO.....	79
4.1.	O ESTUDO DE MARKETING	80
4.2.	O ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	80
4.3.	O ESTUDO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO	81
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICES	86
	APÊNDICE A – PESQUISA DEMOGRÁFICA	86
	APÊNDICE B – PESQUISA JUNTO AOS CLIENTES	87
	APÊNDICE C – PESQUISA DOS CONCORRENTES	89
	APÊNDICE D – PESQUISAS DE FORNECEDORES	90
	APÊNDICE E – PARTICIPAÇÃO DAS DISTRIBUIDORAS NAS VENDAS NACIONAIS DE GLP	91
	APÊNDICE F - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	92
	APÊNDICE G – RELAÇÃO DOS GASTOS DA EMPRESA.....	93
	APÊNDICE H – RELAÇÃO DOS GASTOS EM DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS	94

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário empresarial inconstante e devido à velocidade das mudanças econômicas, para um empreendedor iniciar um negócio é importante um planejamento prévio do que se deseja investir. O Plano de Negócios é uma dessas ferramentas que contribui para uma visão ampla do negócio.

O Plano de Negócios é direcionado tanto às empresas nascentes quanto as que já iniciaram suas atividades e desejam conhecer os processos ou as etapas específicas de sua conjuntura organizacional, a viabilidade do negócio, as estratégias comerciais e de *marketing*, o perfil dos clientes, as características dos concorrentes, enfim, uma gama de informações que ajudam o empreendedor tomar decisões e manter seu negócio competitivo no mercado (DOLABELA, 2008).

Este trabalho versa na elaboração de um Plano de Negócios de uma empresa que comercializa gás liquefeito de petróleo - GLP, gás para uso doméstico, e pretende identificar de que forma a sua elaboração contribui para reduzir riscos de insucesso da empresa.

Ao longo deste trabalho são apresentadas estruturas por capítulos. No primeiro capítulo tem-se a introdução com a contextualização da problemática da pesquisa, a definição dos objetivos geral e específicos, além da justificativa da escolha do tema abordado no presente trabalho.

No capítulo dois é apresentado o referencial teórico. Nesta etapa, constam as ideias e conceitos dos principais autores acerca do problema de pesquisa e das principais definições de Plano de Negócios; além disso, é detalhada a estrutura mais comum entre os modelos de Plano de Negócios utilizados e a explicação de cada tópico que compõe essa estrutura.

Em seguida, no capítulo três, discute-se sobre os procedimentos metodológicos para o alcance dos resultados desta pesquisa. No decorrer do capítulo apresentam-se os procedimentos de coleta de dados e os resultados da pesquisa os quais abrangem os objetivos específicos do trabalho, principalmente quanto ao resultado da análise do perfil do consumidor potencial da empresa, que é base para uma das etapas da pesquisa.

Por seguinte, tem-se o estudo de caso aplicado, a elaboração de um Plano de Negócios de uma empresa que comercializa gás GLP, nele contêm todas as aplicações das pesquisas, de forma detalhada, o qual contou, para o seu desenvolvimento, com vários instrumentos metodológicos como: entrevistas, questionários, formulação de planos

financeiros, planejamento de marketing e estratégico, análise do mercado além de seus anexos com informações da coleta de dados.

Por fim, na conclusão buscou-se relatar a análise do presente trabalho conforme o alcance do objetivo do problema da pesquisa, identificando como ocorreu o processo de resultados consoante foi apresentado no Plano de Negócios e em seus anexos.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Muitas empresas não permanecem ativas no mercado por muito tempo. Pois, por muitas vezes, os gestores não se dedicam o suficiente para planejar o futuro da organização. Eles acreditam que esse tempo de planejamento não gera resultados financeiros rápidos.

Neste sentido, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2014) publicou uma pesquisa, em julho de 2014, que mostrou quais os fatores do sucesso ou fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. A falta do planejamento prévio é a primeira causa; em seguida, a forma de gestão empresarial; por último, os fatores relacionados ao comportamento do empreendedor, no caso dos fatores de fracasso.

Assim sendo, nota-se que é prejudicial para a empresa a ausência de algumas etapas necessárias para tornar o negócio mais sólido; como exemplo: a falta de informações importantes sobre o mercado e, do planejamento de itens básicos antes do início das atividades, além do pouco tempo dedicado antes de abrir a empresa. Logo, contribuem com a redução de chance de sucesso da empresa.

Outra pesquisa, mais recente, realizada pela mesma instituição, entre julho e agosto de 2016, com 2.006 empresas, objetivou identificar as causas de sobrevivência ou mortalidade das empresas criadas nos anos de 2011 e 2012 no Brasil. Por meio dela, verificou-se que a sobrevivência ou a mortalidade tem como uns dos principais fatores, o tempo de planejamento do negócio. A pesquisa apontou que as empresas que permaneceram ativas dedicaram um tempo médio de onze meses antes de abrir o negócio, enquanto as inativas, oito meses.

Dessa forma, vários aspectos são importantes ao iniciar um negócio, principalmente quando se trata do uso de instrumentos estratégicos que auxiliam no desenvolvimento de uma empresa nascente ou nova. O Plano de Negócios é um deles. Embora, muitas vezes, negligenciados pelos empreendedores, ele deve ser o primeiro documento planejado antes de começar um negócio para permitir que o empreendedor analise a viabilidade do empreendimento.

Em vista disso, observa-se que o Plano de Negócios é uma ferramenta que auxilia o empresário a ter um conhecimento amplificado acerca das ideias. Nele são compreendidas análises da empresa em várias etapas e áreas como, por exemplo, a análise estratégica, que dentro do processo são avaliadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do negócio da empresa e torná-la mais competitiva no mercado.

Neste contexto é lançada a seguinte pergunta: a elaboração de um Plano de Negócios de uma empresa revendedora de gás liquefeito de petróleo, localizada na cidade de Nossa Senhora do Socorro/SE, contribui para minimizar os riscos de insucesso do empreendimento?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Elaborar um Plano de Negócios de uma empresa revendedora de gás liquefeito de petróleo, localizada na cidade de Nossa Senhora do Socorro/SE, visando contribuir para minimizar os riscos de insucesso do empreendimento.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Definir um roteiro do Plano de Negócios para a empresa;
2. Identificar qual o perfil do consumidor potencial da empresa;
3. Analisar a viabilidade financeira e econômica do negócio;
4. Identificar se o Plano de Negócios pode reduzir os riscos de insucesso da empresa.

1.3. JUSTIFICATIVA

Ao iniciar ou manter um negócio, seja tradicional, visando rentabilidade, seja social, em que a sustentabilidade é necessária, todavia o foco é no impacto social ou ambiental promovido no campo de atuação da organização, além dos riscos atrelados ao investimento, é necessário que os gestores planejem com antecedência acerca da gestão do negócio.

De sorte, essa decisão transforma a vida de muitas pessoas. Tanto de forma direta, como da família, dos funcionários ou amigos que acreditam no negócio, como de forma indireta, como dos clientes, dos fornecedores ou das pessoas beneficiadas pela existência da empresa. Neste caso, se não houver um planejamento do negócio para permanecer no

mercado competitivo até alcançar pelo menos sustentabilidade, a empresa não suportará as pressões do sistema globalizado, sujeitando-se a fechar as portas.

Por muitas vezes, abrir uma empresa é a realização de um sonho para o empreendedor, mas que precisa ter bases sólidas. Sendo assim, Dornelas et al. (2008) esclarecem que mesmo sendo empresas pequenas, eles devem refletir acerca das vantagens competitivas. Este trabalho vem apresentar como a elaboração de um Plano de Negócios contribui para minimizar os riscos de insucesso do empreendimento.

Pesquisas indicam que “os empreendedores que preparam o Plano de Negócios excelentes têm mais probabilidade de sucessos do que aqueles que não fazem” (BARON; SHANE, 2007, p. 185). Isso porque o Plano de Negócios ajuda o empreendedor a ter uma visão ampla do ponto de vista mercadológico, financeiro e organizacional.

Conforme Bernardi (2014, p. 9), “há diversos motivos para justificar o desenvolvimento de um Plano de Negócios profissional e competente”, ele acrescenta ainda que:

[...] não somente ao iniciar um negócio, que é um imperativo, mas também como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócio, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento do negócio (BERNARDI, 2014, p. 9).

Portanto, a elaboração deste trabalho constitui um passo importante para a empresa, neste caso a revendedora de gás liquefeito localizada em Nossa Senhora do Socorro, visto que os gestores conhecerão amplamente seu negócio, com uma visão mais estratégica e por meio de todos os recursos que o Plano de Negócios proporciona.

Por fim, o trabalho é relevante porquanto é uma forma de contribuição ao aperfeiçoamento acadêmico pessoal e dos discentes do curso de Administração da UFS. Pois, a elaboração de um Plano de Negócios, certamente fomenta a teoria aplicada em sala de aula, confrontando com a prática de uma das ferramentas mais importantes no meio empresarial, cujo administrador poderá utilizar rumo à sua vida profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa são apresentados conceitos de vários autores, com o propósito de fundamentar o tema escolhido para este estudo e revisar a literatura referente aos principais aspectos de um Plano de Negócios.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, é apresentado o conceito de Plano de Negócios, a importância desse documento, sua utilidade, para quem se destina e os diversos tipos de planos existentes. Em seguida, é apresentada a estrutura completa e os principais elementos de um Plano de Negócios.

2.1. PLANO DE NEGÓCIOS

O desenvolvimento de uma empresa envolve tantas etapas e informações que há a necessidade do empreendedor ordenar e planejar suas ações. O Plano de Negócios ajuda o empresário a ter uma visão de toda sua organização quando elaborado consoante o objetivo da empresa. Portanto, aprofundar em alguns aspectos teóricos possibilita ao leitor conhecer mais sobre o Plano de Negócios e suas principais características.

2.1.1. Conceitos

Segundo Dornelas (2008), o Plano de Negócios (*business plan*) é parte fundamental do processo empreendedor. Ele define que “Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa” (DORNELAS, 2008, p. 84).

Para Biagio e Batocchio (2005), Plano de Negócios é:

[...] uma importante ferramenta de gestão estratégica, que auxilia o planejamento e o processo de decisão sobre o futuro da empresa, tendo como base o histórico e a situação atual em relação ao ambiente externo e interno no qual a organização se insere (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 4).

Bernardi (2014, p. 122) entende que um Plano de Negócios é um “projeto específico, desenvolvido para produzir determinado resultado”.

Já Baron e Shane (2007, p. 186, grifo do autor) consideram que um Plano de Negócios “é um ‘*documento vivo*’ que pode mudar - e muda – frequentemente conforme o negócio se desenvolve.” Os autores completam que o Plano de Negócios é um guia detalhado para a conversão de ideias e de uma visão em um negócio real e em funcionamento.

Longenecker et al. (2007, p. 103) mencionam que “um Plano de Negócios é em geral, um documento que descreve a ideia básica que fundamenta um empreendimento e as respectivas considerações necessárias para a sua abertura”.

Dolabela (2008, p. 75) considera que Plano de Negócios “é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa”. O autor enfatiza que o plano é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio e que não deve ser confundido com a empresa, pois Plano de Negócios não é o negócio, contudo, sua descrição.

2.1.2. Importância do Plano de Negócios

Certamente, os empreendedores, empresários ou gestores anseiam por ter os negócios competitivos no mercado, lucrativos e eficientes em quaisquer fases da organização. Por isso, dentre diversas ferramentas que podem ser utilizadas, o Plano de Negócios é uma peça fundamental. Dornelas (2008, p. 79, grifo do autor) completa que “a principal utilização do Plano de Negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para planejamento e desenvolvimento inicial de uma *startup*”¹.

Baron e Shane (2007) ratificam a importância do Plano de Negócios ao constatarem uma pesquisa realizada com uma amostra aleatória de empreendedores da Suécia, em que foi descoberto que redigir um Plano de Negócios reduz de maneira significativa as chances de um empreendimento falir, além de aumentar a taxa de novos negócios e o desenvolvimento de novos produtos.

Qualquer empreendimento passa por ciclos de vida bem definidos, com desafios que demandam planos de negócios distintos, bem como as estratégias apropriadas aos estágios evolutivos. Assim, o Plano de Negócios é importante em razão de ter sua aplicabilidade para cada momento e estágio do ponto de vista do crescimento e evolução da empresa (BERNARDI, 2014).

Dessa forma, pode-se afirmar que tudo começa a partir de planejamento. Assim, Frezatti (2000, p. 22), afirma que “planejar é quase uma necessidade intrínseca, como alimentar-se para o ser humano”. Ele acrescenta também que planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia.

¹ Startups são empresas jovens, inovadoras e com alto potencial de crescimento. Fonte: <https://endeavor.org.br/startups> acessado em 31/10/17.

Neste caso, o planejamento faz parte de um processo que proporciona a análise dos riscos e dos resultados de uma oportunidade de negócio (DORNELAS et al., 2008). Os autores, para tanto, asseveram a sua importância ao definir que:

O Plano de Negócios auxilia na definição dos objetivos que devem ser alcançados durante a jornada rumo à sustentabilidade do negócio e ajuda, uma vez identificados esses objetivos, a avaliar o capital necessário para atingi-los e quando se deve angariá-lo (DORNELAS, et al., 2008, p. 9).

Já Biagio e Batocchio (2005, p. 4) explicam a importância do Plano de Negócios porque “permite avaliar riscos e identificar soluções; definir os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes [...]”. Apresentam cinco razões básicas para que uma empresa desenvolva um Plano de Negócios:

1. Durante a elaboração do Plano de Negócios o empreendedor tem uma oportunidade única de olhar para o negócio de maneira objetiva, crítica e imparcial. O Plano de Negócios ajuda a focalizar as ideias e demonstra a viabilidade do empreendimento.
2. O Plano de Negócios como relatório acabado é uma ferramenta operacional para definir a posição atual e as possibilidades futuras da empresa.
3. O Plano de Negócios ajuda na administração da empresa preparando-a para o sucesso. Alguns fatores que poderiam ser mal avaliados ou negligenciados vêm à tona com a elaboração do Plano de Negócios, transformando-o numa ferramenta proativa na previsão e na solução de problemas. Por outro lado, O Plano de Negócios também pode servir como uma ferramenta retrospectiva pela qual o desempenho da empresa pode ser avaliado, além de projetar seus resultados futuros.
4. O Plano de Negócios é uma ferramenta de comunicação para a empresa. Nele encontram-se definidos os propósitos da empresa, sua estratégia competitiva, suas competências essenciais, sua administração e o conhecimento do pessoal. Assim o Plano de Negócios é um excelente guia para a tomada de decisões.
5. O relatório final do Plano de Negócios pode prover base para uma proposta de financiamento (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 7).

Sendo assim, Bernardi (2014, p. 10) complementa a relevância do Plano de Negócios intensificando que:

Desenvolvimento do Plano de Negócios direciona o empreendedor ou empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências nas estruturas, na organização, nos investimentos nos recursos necessários bem como no estudo da viabilidade do modelo de negócio [...] (BERNARDI, 2014, p. 10).

Portanto, pode-se identificar que planejar é o princípio de tudo. Certamente é muito importante a construção de um Plano de Negócios, visto que o empreendedor, que se preocupa com o planejamento de sua empresa e o seu modelo de negócio, estará sempre à frente daqueles que não têm essa iniciativa.

2.1.3. A quem se destina um Plano de Negócios

O Plano de Negócios é uma ferramenta que possui diversos interesses e interessados. Pois ele não só é um instrumento que vai auxiliar o próprio empreendedor a conhecer o seu negócio, como também envolve uma cadeia de investidores, fornecedores e clientes. Por isso, o Plano de Negócios é considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações (DORNELAS, 2008).

Um bom Plano de Negócios é estruturado consoante os propósitos definidos pela organização. Porquanto, se o objetivo da empresa for somente atender os requisitos de um investidor de risco, o retorno financeiro e as devidas demonstrações deve ser dada ênfase na sua elaboração (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Portanto, observa-se que o Plano de Negócios possui diversas finalidades quando elaborado, ele é um documento basilar para a própria empresa; para fornecedores; para captação de recursos financeiros, parceiros ou investidores e até mesmo para atrair clientes em potencial. Por isso deve ser elaborado conforme os objetivos da empresa.

2.1.4. Tipos e tamanhos sugeridos de Plano de Negócios

“Um Plano de Negócios exige trabalho árduo e são necessárias muitas horas de pensamento cuidadoso, seguidas por um número igual ou maior de horas para a conversão desses pensamentos em um documento escrito” (BARON; SHANE, 2007, p. 185).

Segundo ainda os autores Biagio e Batocchio (2005), cada empresa deve fazer o Plano de Negócios que melhor convém de acordo com os seus objetivos. Eles também ressaltam que não existe um tamanho ou uma composição ideal de um Plano de Negócios.

Mesmo com tais posicionamentos, todos os autores apresentam o mesmo raciocínio quanto ao alinhamento dos objetivos da empresa, uma vez que, é o que irá moldar o tipo de Plano de Negócios a ser criado. “Dependendo do objetivo o Plano de Negócios pode tomar uma série de formas, e a diferença primordial entre eles diz respeito à extensão e aos detalhes” (DORNELAS et al., 2008, p. 44). Abaixo os autores apresentam os três tipos e suas características:

Se for necessário capital externo, um **plano ajustado** para satisfazer a investidores ou financiadores (bancos, por exemplo) tem tipicamente de 25 a 40 páginas. Esse tipo de plano também é uma boa cartilha para novos empregados ou para transmitir o valor de seu empreendimento a diversos interessados, tais como um novo fornecedor ou cliente [...]. Um segundo tipo de plano – **o operacional** – destina-se primordialmente ao empreendedor e a equipe para conduzirem o desenvolvimento, lançamento e crescimento inicial da empresa. Embora não haja especificação de tamanho para esse tipo, é normal que tenha mais de 80 páginas. [...]. O último tipo é o chamado **plano compacto**, cujo tamanho típico é no máximo 10 páginas, consideravelmente menor que os anteriores. Seu propósito é proporcionar uma concepção inicial do negócio, uma sistematização mais concisa da oportunidade, do pessoal e das necessidades financeiras (DORNELAS et al., 2008, p. 44).

Logo, percebe-se que um Plano de Negócios é elaborado conforme os interesses da empresa. Seu tamanho e forma devem ser detalhados em vista de quem analisará o documento. Sua estrutura precisa estar organizada e de fácil entendimento.

2.2. ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Bernardi (2014, p. 121), “desenvolver um Plano de Negócios envolve cinco etapas distintas: a ideia e concepção do negócio; coleta, preparação de dados; análise dos dados; montagem do plano; avaliação do plano”. Ele ressalta que embora se encontrem variações estruturais, o contexto geral dos dados e das finalidades da análise são comuns, pois o que pode mudar é a forma e a sequência do trabalho (BERNARDI, 2014).

A seguir é apresentada a estrutura do Plano de Negócios que irá nortear este trabalho, conforme o Quadro 1. Porém, não há uma estrutura rígida e específica para escrevê-lo, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, o que torna impossível definir um modelo padrão de Plano de Negócios (DORNELAS, 2008).

Quadro 1 - Estrutura de um Plano de Negócio

1. Capa
2. Índice
3. Sumário Executivo
4. Descrição da Empresa
5. Planejamento Estratégico
6. Produtos e Serviços
7. Análise do Mercado
8. Plano de Marketing
9. Plano Operacional
10. Plano Financeiro
11. Plano de Investimento
12. Anexos

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio, (2005, p. 10)

2.2.1. Seções preliminares de um Plano de Negócios

A parte inicial do Plano de Negócios é composta pela capa, índice e sumário executivo. É uma das seções essenciais desse documento e deve-se dar atenção em sua construção, pois se pode afirmar que as seções preliminares são um conjunto de informações que pode ser comparado a um cartão de visita para o leitor interessado.

2.2.1.1. *Capa*

De acordo com Dornelas (2008), a capa, embora não pareça, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios. Desta forma merece destaque porque é a primeira parte a ser vista; nela é transmitida a imagem inicial da organização. Logo, merece cuidado na apresentação de informações pertinentes.

“Em geral é composta pela razão social da empresa, endereço completo, logomarca da empresa, nome do responsável que elaborou o plano, o número da cópia e edição” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 11).

A logomarca deve ser apresentada, de sorte que ela representa a identidade visual da empresa.

2.2.1.2. *Índice*

O índice serve para que o leitor localize de forma rápida a seção que contém as informações que lhe interessa. Geralmente os leitores de um Plano de Negócios têm interesses diferentes e com o índice há a facilidade da localização da parte desejada (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

2.2.1.3. *Sumário Executivo*

O sumário executivo é um resumo dos principais pontos do Plano de Negócios. Deve conter: dados do empreendimento, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social, fonte de recursos.

“O sumário executivo deve atrair a atenção do leitor, pois a rigor ele é a única seção realmente lida” (DORNELAS et al., 2008, p. 17). Sendo assim, eles esclarecem que o sumário deve ser sucinto e ocupar apenas uma página, ser composto de parte e possuir no máximo cinco parágrafos.

Garcia (2013, p. 25) aduz que “mesmo sendo umas das partes mais importante do Plano de Negócios deve ser escrita por último, porque depende de todas as outras partes do plano para ser elaborado”.

2.2.2. Descrição da Empresa

A descrição da empresa é a seção do plano em que é apresentado um breve resumo da organização, bem como sua história e seu status atual (DORNELAS, 2008). Logo, nesta etapa do Plano de Negócios deve-se descrever o porquê da criação da empresa, o seu propósito de existir, a natureza dos serviços.

Além disso, são apresentados outros aspectos como: estrutura legal da empresa, conforme a sua forma jurídica e o ramo de atividade; a localização do empreendimento; o sistema de manutenção de registros; os tipos de seguros contratados; as formas de segurança que a empresa resolveu adotar e a equipe gerencial.

2.2.2.1. Estrutura legal

O Plano de Negócios necessita informar como é a composição societária, quem são e qual a participação de cada sócio no negócio, a sua forma jurídica e o ramo de atividade (DORNELAS, 2008).

No site do Sebrae (2016), têm-se as características das novas definições e tipos de sociedades para constituição de empresas conforme o novo Código Civil brasileiro, como por exemplo, o Microempreendedor Individual – MEI, o Empresário Individual, a Sociedade Empresária ou Sociedade Simples.

A tributação da empresa dependerá do tipo de forma jurídica e o seu ramo de atividade, além de depender da legislação municipal (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

2.2.2.2. Equipe Gerencial

De acordo com os autores Biagio e Batocchio (2005), a capacidade de gerenciamento dos líderes da empresa deve estar clara no Plano de Negócios. Pois, o futuro de uma organização está fundamentado na capacidade e habilidades de seus gerentes.

Salienta também Dornelas (2008, p. 117) que “muitos investidores ao receberem um Plano de Negócios, depois de lerem o sumário executivo do plano vão direto para os currícula vitae da equipe da gestão da empresa”. Ele enfatiza que se a equipe não for de primeira linha, qualquer outra parte do Plano de Negócios não se concretizará.

Por isso Baron e Shane (2007, p. 194) afirmam que “muitos capitalistas preferem investir em uma equipe de primeira linha com uma ideia de segunda classe do que uma equipe de segunda classe com uma ideia de primeira classe”. Porquanto, pessoas talentosas, experientes e motivadas à frente de um negócio contribuem muito mais para o seu sucesso (BARON; SHANE, 2007).

Em concordância ao exposto, Longenecker et al. (2007, p. 115) confirmam a importância de uma boa equipe gerencial ao dizer que “com frequência investidores dizem que prefeririam ter uma equipe gestora classe A e um produto ou serviço classe B que o contrário”. Deste modo, nota-se que a qualidade da equipe gestora é fundamental.

Portanto, se o objetivo da elaboração de um Plano de Negócios for a obtenção de investimento, além das projeções financeiras, deve-se dar ênfase nas qualificações dos empreendedores. Ressaltam-se, assim, vários aspectos e habilidade que um profissional se deve valer: habilidades sociais, inteligência emocional, confiança e competência.

2.2.2.3. *Localização da Empresa*

De acordo com Chiavenato (2005, p. 82), “a localização das instalações refere-se ao local específico escolhido para as instalações da empresa, seja fábrica, oficina, loja ou escritório da empresa”. Ele também expõe os principais fatores para a escolha da localização:

Disponibilidade de mão de obra. Escolhe-se determinado local pela a abundância da mão de obra barata e preparada trata-se de um fator importante, principalmente quando a mão de obra é intensiva e há necessidades de muitos empregados [...]

Proximidades das fontes de matérias primas ou fornecedores. Principalmente quando os insumos forem de grande tamanho ou peso, a proximidade das fontes de fornecedores é fundamental. Escolhe-se determinada local pela abundância no fornecimento ou proximidade de matérias prima.

Localização geográfica próxima ao mercado consumidor. Para minimizar os custos de transporte de produtos acabados ou para facilitar a entrega dos serviços escolhe-se o local mais chegado aos consumidores, clientes ou usuários.

Facilidade de transporte ou acesso a estradas, ferrovias, terminais de transporte marítimo ou fluvial, principalmente quando o produto é de grande porte ou peso como nas siderúrgicas, refinarias de petróleo, indústrias de cimento etc.

Infraestrutura que permita disponibilidade de serviços, como eletricidade e gás, quando o volume desses insumos é grande.

Tamanho da localização quando houver previsão de expansão ou tipo de solo mais apropriado em se tratando de construções pesadas ou de empreendimentos sujeito ao crescimento.

Incentivos fiscais concedidos por leis municipais ou estaduais e que proporcionam redução de impostos ou facilidades de implantação (CHIAVENATO, 2005, p. 82).

Consequentemente, a localização da empresa deve ser analisada de forma estratégica. Ela pode avaliada do ponto de vista do cliente, do mercado alvo, dos fornecedores de matéria prima, da disponibilidade da mão de obra, enfim a localização da empresa e o motivo da escolha do local devem ser justificados no Plano de Negócios (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Além de informações sobre a infraestrutura do imóvel e sua localização, Dornelas (2008) lembra a importância das informações relativas ao aluguel, que devem ser transportadas para a parte financeira do Plano de Negócios, se for o caso.

2.2.2.4. *Manutenção dos Registros*

Nesta seção deve indicar como é feita a contabilidade da empresa, ou seja, o sistema contábil adotado. Se feito internamente ou se o serviço é terceirizado. O empresário deve estar atento ao terceirizar o serviço contábil, pois a forma de relacionamento, a competência e a confiança são itens importantes que valem a pena serem analisados. Além disso, consultar outros clientes da empresa que se pretende terceirizar pode ajudar nessa escolha.

A partir disso, estabelecer um sistema de registro formal torna-se importante, uma vez que se deve deixar claro como a empresa arquiva seus registros e o tempo de manutenção de tais arquivos (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

As informações proporcionadas pela contabilidade são muito importantes e por meio delas é possível gerenciar o fluxo de caixa da empresa de forma eficaz, contribuindo assim, para um bom planejamento financeiro (DORNELAS, 2008).

2.2.2.5. *Seguros*

Os micros e pequenos empresários devem levar em conta que a sua empresa é tratada como um projeto de vida. Por mais que eles, inicialmente, não vejam como prioridade, deve ser analisada a possibilidade de contratar a cobertura de um seguro para o patrimônio da empresa.

Motivo pelo o qual Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 649) mencionam que “muitas empresas pequenas possuem proteção insuficiente de seguros”. Segundo eles:

O empresário frequentemente chega a essa conclusão apenas após ter sofrido algum importante prejuízo. O gerenciamento de risco cuidadoso exige a realização de um estudo sobre apólices adequadas de seguro antes que algum prejuízo ocorra, em vez de após a ocorrência do evento (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 649).

Ressalta-se que ao analisar o Plano de Negócios, o interessado vai verificar se a empresa adota algum tipo de cobertura para o seu negócio. Prontamente, essa informação deve constar no Plano de Negócios, pois transmite uma imagem positiva quanto à estabilidade do empreendimento (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

2.2.2.6. *Segurança*

Uma pesquisa realizada com a Câmara Americana de Comércio mostra que cerca de 30% das falências ocorrem por desonestidades dos funcionários e clientes, incluídos não somente o furto de mercadorias, mas também informações (PINSON; JINNETT, 1996 apud DORNELAS, 2016).

Em se tratando de segurança, a empresa deve tanto se resguardar com a segurança de suas pesquisas e no desenvolvimento de novos produtos, os produtos e processos que estão devidamente patenteados, as marcas que estão registradas e assim por diante, quanto com a segurança e saúde do trabalhado.

Sendo assim, “o Plano de Negócios vende uma imagem da empresa, e nesse caso, pela a sua relevância, o assunto segurança é uma parte integrante” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 27).

2.2.3. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma etapa do processo estratégico da empresa. Para Biagio e Batocchio (2005, p. 32) “é uma forma de posicionamento da empresa diante do mercado”.

A estratégia de uma empresa pode ter um impacto considerável em sua vantagem competitiva, perante a qual é definida como a capacidade de gerar maior valor econômico frente aos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para a execução do planejamento estratégico, deve-se iniciar pela definição de visão e missão da empresa, seguida da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas) e pela definição dos objetivos e metas para assim chegar às estratégias adotadas (DORNELAS, 2016).

2.2.3.1. *Declaração de Visão e Missão*

A declaração de visão define “aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser” (DORNELAS, 2016, p. 160). Conforme Biagio e Batocchio (2005, p. 34) a “visão projeta uma ideia de como a empresa será dentro de dez ou

vinte anos”. Eles apontam ainda que essa declaração deve refletir as aspirações e as crenças da empresa.

Segundo Barney e Hesterly (2011) a missão de uma empresa é o seu propósito de longo prazo. Eles acrescentam que os elementos que compõem essa declaração podem definir o negócio em que a empresa atuará, como a empresa competirá ou até mesmo os valores centrais comprometidos por ela (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Dornelas (2016) registra que não é obrigatório apresentar frases com a declaração de missão e visão para constar no Plano de Negócios, embora esclareça que o empreendedor deve entender esses conceitos para poder estabelecer a estratégia da empresa.

2.2.3.2. *Análise do Ambiente Externo*

A análise ambiental é um dos pontos mais importantes do negócio. De sorte que, ela mostra se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios e os riscos que os empreendedores deverão estar cientes. Além disso, o ambiente geral em que uma empresa opera determina o impacto das suas escolhas estratégicas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Longenecker et al. (2007) apresentam a análise geral do ambiente com cinco segmentos:

As forças do **segmento macroeconômico** incluem mudanças na taxa de inflação, na taxa de juros e mesmo na taxa de câmbio, as quais promovem ou prejudicam o crescimento da empresa. O **segmento sociocultural** representa as tendências sociais que podem afetar a demanda pelo consumidor, abrindo novos mercados e forçando outros ao declínio. No **segmento político-legal**, as mudanças nas legislações de tributos e outros regulamentos governamentais (como norma de segurança) podem ameaçar as empresas ou devastar um conceito comercial inventivo. O **segmento tecnológico** talvez seja o mais importante para as pequenas empresas, tendo em vista que nesse segmento produz – ou elimina – diversas empresas novas [...]. O **segmento global** reflete o desenvolvimento internacional que cria novas oportunidades para expandir mercados, serviços terceirizados e investimentos a países estrangeiros. [...] (LONGENECKER et al., 2007, p. 55).

No ambiente setorial é definido como mais restrito que o geral, incluindo fatores que afetam de forma mais direta uma empresa específica e todos os seus concorrentes, abrangem Longenecker et al. (2007). Os autores também afirmam que um empreendedor é afetado mais diretamente pelo segmento setorial da empresa que pelo ambiente geral.

Em síntese, a análise do ambiente externo contribui para verificar as oportunidades e ameaças no ambiente em que a empresa está inserida; possibilita a comparação da margem de lucro com as dos concorrentes; ajuda a conhecer melhor o nível de competitividade do mercado e favorece mais informações para as escolhas estratégicas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

2.2.3.3. *Análise do Ambiente Interno*

Enquanto a análise do ambiente externo permite a empresa verificar as ameaças e oportunidades, a análise do ambiente interno colabora para que a empresa se veja internamente analisando suas deficiências e qualidades e assim, determinar os pontos fortes e os pontos fracos da organização.

Essa análise é importante já que ajuda a empresa a determinar se seus recursos e capacidades são fontes de vantagens competitivas. Outro fator é o auxílio no estabelecimento das estratégias que explorem essas fontes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Recursos e capacidades têm significados diferentes. Ao falar em recursos, os autores referem-se aos insumos fundamentais que uma empresa usa para realizar o seu negócio, incluindo o capital, tecnologia, equipamentos e funcionários. Já a capacidade de uma empresa pode-se definir que é a integração dos diversos recursos de modo a aumentar as vantagens competitivas da empresa (LONGENECKER et al., 2007).

Neste caso, Biagio e Batocchio (2005, p. 77) definem que “tudo aquilo que está sob o controle da empresa, os aspectos organizacionais, os aspectos pessoais e os aspectos de produção” compõem o ambiente interno e devem ser analisados antes de estabelecer os objetivos estratégicos.

Portanto, “o Plano de Negócios deve mostrar que o empreendedor conhece a sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar os fatores externos sobre os quais não consegue agir diretamente” (DORNELAS, 2016, p. 160). Por isso, o uso da análise SWOT: é sigla em inglês para forças (*Strengths*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), para orientar a análise da situação atual do negócio.

2.2.3.4. *A matriz SWOT*

Conhecida no Brasil como FOFA (forças, oportunidades, fraqueza e ameaças), é um instrumento estratégico que possibilita uma visão da situação estratégica da empresa.

Sua representatividade é feita pela construção de um retângulo dividido em quatro partes. Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 87) “a matriz deve ser revista em espaços regulares de tempo e essa frequência depende da dinâmica do mercado onde os negócios da empresa estão inseridos”, eles indicam o procedimento de sua execução:

A elaboração da análise SWOT, deve-se, em primeiro lugar, separar os pontos fortes identificados na análise do ambiente interno em dois grupos: os pontos fortes associados às oportunidades potenciais, também já identificados pela análise do ambiente externo. O mesmo procedimento deve ser adotado em relação aos pontos fracos identificados na análise do ambiente interno, ou seja, deve-se separá-los em dois grupos: os pontos fracos associados às oportunidades potenciais e os pontos fracos associados às ameaças latentes (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 85).

2.2.3.5. *Objetivos e Metas*

Dornelas (2016, p. 160) esclarece que “para estabelecer objetivos e metas é preciso entender os ambientes externo e interno”. Ou seja, o próximo passo após a construção da matriz com os quadrantes são tais definições conforme os alvos que a organização pretende alcançar.

Barney e Hesterly (2011) apresentam objetivos como alvos específicos e mensuráveis, os autores explicam que a empresa pode utilizar-se deles para avaliar até que ponto a organização está alcançando sua missão.

Enquanto Biagio e Batocchio (2005, p. 90) definem “metas como declarações específicas que se correspondem com determinados objetivos mostrando os passos que devem ser dados e quando”, também deixam claro que não existe meta sem associações de números e datas, para que se possa saber se a meta está sendo atingida.

2.2.3.6. *Formulação, Implantação e Controle Estratégico*

A formulação de estratégias indica que a empresa escolherá a forma como atuará no mercado para cumprir suas metas e atingir seus objetivos (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Segundo Barney e Hesterly (2011) uma empresa adota a estratégia de liderança em custos quando ela foca em ganhar vantagem competitiva por meio da redução de seus custos em relação aos dos concorrentes. Longenecker et al. (2007) salientam que as vantagens para essa estratégia são diversas, entre elas a contratação de mão de obra barata.

Em se tratando de diferenciação do produto, tem-se a ideia de uma estratégia de negócio em que as empresas ganham vantagem competitiva aumentando o valor percebido dos produtos em relação aos dos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011). Pode-se dizer que é uma estratégia que trabalha com exclusividade.

Já as estratégias de foco “representam uma abordagem mercadológica na qual os empreendedores tentam se proteger das forças presentes no mercado, como a concorrência, concentrando-se em um segmento específico, às vezes chamado nicho de mercado” (LONGENECKER et al., 2007, p. 63).

Conforme Biagio e Batocchio, (2005, p. 100) “a única certeza do ambiente empresarial é sobre capacidade de mudança do mercado”. Razão pela qual ser torna indispensável à empresa verificar com certa periodicidade se os resultados desejados estão sendo alcançado.

2.2.4. Produtos e Serviços

Nesta parte, devem ser abordados quais são os produtos e serviços da empresa; por que ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos; quais as características da equipe de produção e em quais aspectos os produtos/serviços se diferem da concorrência. Dornelas (2016), aponta que as especificações dos direitos autorais, patentes ou registros também devem ser postos nesta seção.

Segundo Chiavenato (2005, p. 25) “[...] o produto produzido ou o serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações da empresa”. O autor ainda acrescenta que se apreciar a empresa como um sistema aberto, o produto ou serviço representa a saída ou resultado (*output*) do sistema.

2.2.4.1. Estratégia do produto

Conforme Biagio e Batocchio (2005), existem dois momentos críticos na relação entre o produto e o mercado: primeiro, o momento que o produto entra no mercado e, por último, o momento da empresa retirar o produto do mercado.

Nesta seção, a empresa deve especificar as maneiras que utiliza para determinar os produtos futuros em função dos desempenhos atuais e, assim, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos clientes (DORNELAS, 2016). O autor finaliza que a descrição do produto no Plano de Negócios deve ressaltar suas características e benefícios.

Por fim, fazer uma comparação entre os atributos dos produtos da concorrência ou serviço no Plano de Negócios confere ao analisador mais informações para a finalidade daquele plano.

2.2.4.2. Tecnologia Pesquisa e Desenvolvimento

Empresas que desenvolvem produtos por meio de tecnologia, seja no processo, seja no produto em si, devem sempre buscar dominar o máximo da tecnologia possível (DORNELAS, 2016). Igualmente, o autor alerta que se a empresa for detentora da

tecnologia, isso deverá ser enfatizado no Plano de Negócios e certamente será um diferencial competitivo.

Todavia, se a empresa depender de terceiros tecnologicamente, deve-se apontar no plano como diminuir ou minimizar esta dependência, ou estabelecer estratégias que garantam maior segurança e menor suscetibilidade aos eventos externos.

Além disso, a presença de parceiros fortes como instituto de pesquisa e universidades deve também ser abordada no plano com a explicação de como ocorre essa interação.

Para Biagio e Batocchio (2005, p. 114) “atualmente é impossível viver no mercado competitivo e globalizado sem que investimentos sejam feitos em pesquisa e desenvolvimento (P&D)”. Como o desenvolvimento econômico está ligado ao desenvolvimento tecnológico, “as empresas que não procurarem independência tecnológica estarão destinadas ao fracasso e a exclusão natural do mercado.” (DORNELAS, 2016, p. 143).

2.2.4.3. *Produção de Distribuição*

Dornelas (2016) aconselha que nesta parte do plano o empreendedor exponha de forma objetiva todos os custos envolvidos na obtenção do produto. O autor explica que os cálculos detalhados podem ser inseridos na seção de anexos: salários, horas/homem, horas/máquina, especificações técnicas dos produtos e das máquinas, capacidade de produção, condição das instalações, custo de utilização de laboratórios, inspeção de qualidade, índice de refugo, produtividade etc.

Deve ser citado também no Plano de Negócios se a empresa possui política de qualidade. O texto deve ser objetivo e para complementar pode-se colocar detalhes no anexo do plano (BARON; SHANE, 2007).

Porém, se empresa depende de terceiros no processo de produção, os detalhes sobre os custos e o tipo de envolvimento no processo de produção também devem estar apresentados no Plano de Negócios.

2.2.5. **Plano de Marketing**

Dolabela (2008, p. 136) define marketing como “processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente”. Pode-se concluir com esse conceito que não basta apenas ter um bom produto ou serviço no mercado. Contudo atender as necessidades dos clientes torna-se requisito para o alcance desse objetivo.

Diante do contexto, Longenecker et al. (2007, p. 122) completam que “marketing significa coisas diferentes para pessoas diferentes”. Os autores contribuem com essa definição informando que o marketing de pequenas empresas consiste em toda atividade de negócios que entregam um pacote de valor para a satisfação do cliente alvo.

Logo, um bom plano de marketing deve conter: a forma que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços tornem-se conhecidos pelos clientes; como despertará seus clientes a necessidade de adquirir seus produtos ou serviços; como a empresa fará que seus consumidores lembrem-se da marca no momento da compra; como a empresa se comunicará com seus consumidores; a definição da estrutura de vendas e a estrutura de distribuição dos produtos ou serviços da empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

2.2.5.1. *Análise do Mercado*

Na seção de análise de mercado do plano de marketing o empreendedor descreve o seu mercado-alvo por meio da análise do perfil dos clientes. Isso se dá pelas informações de pesquisa de mercado elaborado para construir o perfil dos clientes diante do produto ou serviços oferecidos pela empresa. Além disso, um componente importante deve ser analisado: a previsão de vendas (LONGENECKER et al., 2007).

Biagio e Batocchio (2005, p. 121) anunciam que “nenhuma empresa poderá atender a todos os tipos de clientes”. Os autores deixam claro que o insucesso de um empreendimento que não tem um segmento alvo é certo. Portanto, faz-se necessário a descrição do segmento do mercado-alvo após a descrição do mercado geral e tudo isso deverá ser explícito no Plano de Negócios.

2.2.5.2. *Análise da Concorrência*

Conhecer o inimigo é saber sua fraqueza. Sendo assim, o inimigo de uma empresa nada mais é do que o seu concorrente. Na opinião de Dornelas (2016, p. 151), “conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado”.

Por isso, dizer no Plano de Negócios que a empresa não tem concorrentes é uma das piores coisas que se deve fazer, pois irá demonstrar para o leitor que a análise de mercado não foi feita, ressaltam Biagio e Batocchio (2005).

A análise de mercado deve ser feita de forma comparativa em que os atributos da empresa sejam avaliados usando como referências os principais concorrentes (DORNELAS, 2016). Isso pode ser feito por meio de fontes de informações como fornecedores e distribuidores em comum, os clientes, relatórios setoriais, publicações de balanços etc.

Igualmente, saber qual o peso atribuído à rentabilidade, ao crescimento na participação no mercado, ao fluxo de caixa, a liderança tecnológica, a liderança em serviços, e assim por diante, são aspectos essenciais na pesquisa de levantamento de informações dos concorrentes, completam Biagio e Batocchio (2005).

2.2.5.3. *Produto*

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 138), produto pode ser definido como “tudo aquilo que a empresa tem para vender”. Por isso, conhecer bem o produto é a primeira etapa para uma estratégia eficaz.

Assim, certamente a empresa que procura entender a razão pela qual o consumidor prefere o seu produto torna-se um diferencial no momento da venda. Ela também deve associar as características do produto com a marca, a cor, a embalagem, enfim, conhecer minuciosamente o seu produto.

2.2.5.4. *Preço*

O preço é o quanto se cobra por um produto (DOLABELA, 2008). No entanto, deve-se estar alerta quanto à faixa de preços possíveis para atuar em qualquer situação. Pois se precisa identificar o preço mínimo, ideal e acessível ao mercado, além da margem de contribuição e o lucro de cada produto comercializado (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Embora quem estabeleça o preço seja o próprio mercado, todavia é necessário formar os preços por meio de cálculos dos custos para que a empresa possa saber a margem que pratica, e isso é importante para poder definir o limite que pode chegar devido à política de preço que o mercado impõe (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 140).

Para a formação de preço também se deve apurar as despesas percentuais de: comissões, fretes, propaganda, inadimplências etc.; assim como também os percentuais das contribuições e impostos: IPI, ICMS, PIS, Cofins, IRPJ, CSLL, Simples etc., incidentes sobre as vendas.

A empresa precisa definir a margem de lucro desejado. A análise da concorrência permite identificar a política de preços e os preços nominais praticados pelos concorrentes diretos.

As políticas de fixação de preço estão baseadas nas seguintes estratégias oportunistas: primeiro: acompanhar os aumentos de preço dos concorrentes, mesmo que não seja necessário, para conseguir o aumento na margem de lucro e manter o equilíbrio do mercado; segundo: aumentar o preço com o aumento da demanda; terceiro: reduzir o preço

quando perceber que o concorrente não conseguirá fazer o mesmo, assim promovendo um desequilíbrio no mercado e ganhando um maior volume de vendas; quarto: reduzir o preço em que a concorrência não consegue retaliar.

2.2.5.5. *Promoção*

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 147), “entende-se como promoção o uso de um conjunto de ações de curto prazo com o objetivo de incentivar o consumidor a comprar mais e/ou em quantidade maior de determinado produto ou serviço”.

A seguir são apresentadas as ferramentas de incentivos mais utilizadas nas empresas, como: propaganda, publicidade, comércio mercantil, relações públicas, promoções de vendas, assessoria de imprensa e venda pessoal. Porém, as pequenas e médias empresas são limitadas somente a três tipos: propaganda, promoção de venda e venda pessoal.

2.2.5.6. *Praça ou Distribuição*

Segundo Biagio e Batocchio (2005), o produto deve ser distribuído de forma conveniente para o acesso dos clientes a eles. Portanto, a empresa deve definir de forma clara como vai levar os produtos até ao consumidor. Isso corre com as vendas diretas ou indiretas: esta quando há a oferta dos produtos aos consumidores por meio de atacadista e varejista; aquela, quando há atuação da empresa por uma equipe de vendas própria, que faz parte ou não do processo de distribuição (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

A adoção de uma estratégia de distribuição contribui para acelerar o processo e reduzir o investimento necessário, registram Longnecker et al. (2007). Portanto, no plano de marketing deve ser explicada a forma de como a empresa pretende distribuir os seus produtos ou serviços até chegar aos consumidores e deverá ser registrado claramente no Plano de Negócios.

2.2.6. Plano Operacional

Esta seção do Plano de Negócios está relacionada à forma da empresa operar, desde a maneira de gerenciar e executar o negócio até a distribuição e controle dos produtos e serviços. Ressalta-se que o perfil profissional das pessoas chave e a forma de relacionamento também devem ser abordados nesta etapa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

2.2.6.1. *A Estrutura Funcional*

A apresentação da estrutura funcional está relacionada à alocação das pessoas nas atividades da empresa, às responsabilidades e o nível de autoridade de cada cargo e à definição das relações hierárquicas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

O organograma é uma das formas mais usuais de demonstrar a cadeia de comando da empresa. A estrutura organizacional dependerá da forma de gestão da empresa, podendo ser desde uma estrutura simples até a mais ampla. Ele deve mostrar claramente no Plano de Negócios a estrutura da diretoria, gerência e staff, quando houver.

Em se tratando de micro e pequenas empresas, o organograma pode ser substituído por uma matriz de responsabilidades. A projeção de crescimento da empresa, a política de contratação, descrição do cargo e contratos de funcionários são elementos obrigatórios no Plano de Negócios (BERNARDI, 2014).

2.2.6.2. *Descrição da Unidade Física*

Nesta etapa deverá ser apresentado no Plano de Negócios um apanhado do aspecto físico e a infraestrutura da empresa. As plantas da construção civil deverão ser inclusas na seção de anexos.

“O leitor precisa ter e visão clara de que a empresa tem condições de funcionar por um longo período de tempo nas instalações e que as mesmas suportam o crescimento planejado da empresa” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 175).

2.2.6.3. *Produção e Aquisição*

Esse é o momento de explicar como a empresa produz seus produtos ou presta seus serviços. Biagio e Batocchio (2005, p. 176) determinam que a “produção e a instalação de processos que afetarão diretamente a produção deve ser identificadas, planejadas e conduzidas sob condições controladas”, isso inclui:

- Identificação e planejamento da produção e instalações;
- Procedimentos documentados e instruções de trabalho para a produção e instalação cuja ausência em determinadas etapas pode afetar negativamente a qualidade;
- Equipamentos adequados e envolvimento no trabalho;
- Conformidade com os padrões de referência ou códigos e planos de qualidade;
- Monitoramento e controle dos processos e dos equipamentos como apropriados;
- Critérios para a expedição, escrito ou representados por amostras (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 176).

Para tanto, o tipo de *layout* da produção, o seu critério de escolha e as vantagens do modelo, além do diagrama de fluxos do processo, devem ser descritos em todas as suas etapas e apresentadas no Plano de Negócios.

Barney e Hesterly (2011), concordam que a aquisição se refere à política de compras da empresa. Eles enfatizam que uma política de compras bem estruturada prevê a aquisição de bens e serviços pelo preço justo para ser entregues no momento adequado, na qualidade especificada e necessária, e da fonte correta.

2.2.6.4. Custos

Custo pode ser definido como um “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” (MARTINS, 2010, p. 25).

Determinam-se os custos dos produtos em termos de taxa de produção e de capacidade. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005, p. 187). Existem diversos métodos de sistema de custeio, cada qual com a suas vantagens e desvantagem:

Quadro 2. Vantagens e desvantagens do sistema de custeio

Sistema de custeio	Vantagens	Desvantagens
Sistema de Custeio Direto	<ul style="list-style-type: none"> • É mais indicado para gestão de resultados; • Oferece melhores recursos para análise e tomadas de decisão; • Considera e apropria somente os componentes variáveis proporcionalmente a quantidade vendida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é aceito para fins de balanço contábil • A empresa necessita de dois sistemas de custeio, aumentando a quantidade de registro.
Sistema de Custeio por Absorção	<ul style="list-style-type: none"> • É o sistema indicado e aceito pelos órgãos de fiscalização; • A empresa somente utiliza um sistema de custeio reduzindo a burocracia; • É o sistema mais preciso e mais detalhado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os relatórios gerados são de análises complexas e prejudicam a tomada de decisão quando necessita de respostas rápidas.
Sistema de Custeio ABC	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante indicado para a gestão de resultados; • Sistema com informação altamente detalhadas; • Geração de relatórios precisos; • É o sistema mais indicado para a tomada de decisão empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é aceito para fins de balanço contábil; • A empresa necessita de dois sistemas de custeio, aumentando a quantidade de registro; • A pequena empresa tem dificuldade de implantação e análise dos relatórios

Sistema de custeio	Vantagens	Desvantagens
		gerados.
Sistema de Custeio Padrão	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de aplicação nas empresas com algum tempo de funcionamento, pois é apoiado em registro histórico; • Estrutura operacional bastante simplificada; • Geração de relatórios simples e com bons recursos para a tomada e decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é aceito para fins de balanço contábil; • A empresa necessita de dois sistemas de custeio, aumentando a quantidade de registro; • Os dados obtidos são estimados e, às vezes, distantes da realidade; • Difícil de ser implantados em empresas nascentes ou que atuam em mercados dinâmicos.

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2005, p. 188-189).

2.2.6.5. *Qualidade*

Segundo Longenecker et al. (2007, p. 360) qualidade pode ser definida como o “conjunto de características de um produto ou serviço que determina sua capacidade de satisfazer as necessidades declaradas implícitas”. Sendo assim, o processo operacional estabelece um nível de qualidade ao produto ou serviço. É considerado um dos pontos de avaliação da empresa. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 192).

Vários são os elementos que podem ser utilizados ou influenciam na gestão de qualidade:

Quadro 3 - Elementos que influenciam na gestão da qualidade

Foco no cliente	A gestão da qualidade deve começar com foco no cliente que compra os produtos ou serviços da organização;
Cultura organizacional	Cultura orientada a qualidade é essencial se a empresa quiser ser bem sucedida;
Ferramentas e técnicas de gestão	Participação do funcionário; Processo de inspeção; Métodos estatísticos para controle de qualidade (amostra de aceitação, controle estatístico do processo, mapa de controle);
Certificação internacional para a gestão da qualidade	O processo de certificação exige a documentação completa dos processos de gestão de qualidade da empresa objetivando comprovar uma serie de padrões conhecidos como ISSO 9000.

Fonte: Adaptado de Longenecker et al. (2007).

2.2.7. Plano Financeiro

Pode-se dizer que esta etapa é essencial para uma empresa. O planejamento financeiro mostra o que a empresa terá em toda sua caminhada em termos de gastos. Além do mais, há registro de empresas falirem simplesmente devido à falta de um plano financeiro em longo prazo, razões pelas quais não era a falta de dinheiro, contudo o seu excesso sem uma devida aplicação.

Neste contexto, Dornelas (2016) considera que essa parte pode ser a mais difícil do Plano de Negócios. Ele deixa claro que o plano deve refletir nesse momento tudo que foi escrito, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análise de rentabilidade do negócio etc.

Talvez a cultura dos empreendedores contribua para a falta de atenção na parte financeira da empresa, pois, o controle e avaliação de números, por muitas vezes, não é algo agradável quanto, por exemplo, a operacionalização do negócio. Sendo assim, Gitman (2004) pontua que a análise de índices não inclui somente os cálculos, contudo, a interpretação dos valores desses índices.

Para tanto, são considerados a seguir os principais demonstrativos que devem ser apresentados no Plano de Negócios: o balanço patrimonial, demonstrativos de resultados e demonstrativos de fluxo de caixa todos projetados com pelo menos cinco anos; a análise de viabilidade e retorno financeiro por meio dos seguintes métodos: PE (Ponto de Equilíbrio), payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor presente Líquido), além da análise de Sensibilidade.

2.2.7.1. *Balanço Patrimonial*

O Balanço Patrimonial reflete a principal posição financeira em determinado momento, geralmente no fim do ano, de uma empresa, registram Iudícibus e Marion (2009). Além disso, eles mencionam que o balanço patrimonial é uma demonstração muito usada por usuários externos à empresa: bancos, governos, financiadores, sindicatos, sócios etc.

É constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. O ativo corresponde ao todos os direitos e bens da empresa. O passivo é uma obrigação ou parcela de financiamentos obtidos de terceiros. Já o patrimônio líquido se refere aos recursos dos proprietários aplicados na empresa, ele altera conforme o lucro ou prejuízo da empresa ou investimentos dos sócios (DORNELAS, 2016).

$$\begin{aligned} \text{Ativo} &= \text{passivo} + \text{patrimônio líquido} \\ &\text{ou} \\ \text{Ativo} - \text{passivo} &= \text{patrimônio líquido} \end{aligned}$$

A seguir, é apresentada uma a visão sintética do Balanço Patrimonial conforme MP 449/08 e Leis 11.638/07 e 11.941/09, no Quadro 4:

Quadro 4 - Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO
<p>Circulante O ativo circulante abrange valores realizáveis no exercício social subsequente. São contas que estão constantemente em giro – em movimento- sendo que a sua convenção em dinheiro ocorrerá até o próximo exercício social.</p> <p>Ativo Não Circulante</p> <p>São incluídos neste grupo todos os bens de permanência duradoura, destinados ao funcionamento normal da sociedade e do seu empreendimento, assim como os direitos exercidos com essa finalidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ativo Realizável a Longo Prazo • Investimentos • Imobilizado • Intangível 	<p>Circulante São obrigações exigíveis, liquidadas no próprio exercício social.</p> <p>Passivo Não Circulante Neste grupo são escrituradas as obrigações da entidade, inclusive financiamentos para aquisição de direitos do ativo não circulante, quando se vencerem após o exercício seguinte.</p> <p>Exigível no longo prazo São obrigações no longo prazo, liquidadas com prazo superior a um ano.</p> <p>Patrimônio Líquido São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital Social, • Reservas de Capital, • Ajustes de Avaliação Patrimonial, • Reservas de Lucros, • Ações em Tesouraria e • Prejuízos Acumulados

Fonte: Adaptado de Dornelas (2016, p. 169) e Portal de Contabilidade².

2.2.7.2. *Demonstração de Resultados (DRE)*

Segundo definição de Biagio e Batocchio (2005) o demonstrativo de resultados é resumo da apresentação das receitas, despesas e lucro ou prejuízos num dado período. O demonstrativo de resultados transmite a ideia da quantidade de dinheiro que a empresa de fato ganhará, e deve ser projetado para cinco anos, no caso de empresas novas, aduz o autor.

² Fonte: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/estruturabalanco.htm>. Acessado em março de 2018.

A DRE será simples para micro e pequenas empresas que não que desejem dados pormenorizados para a tomada de decisão. Contudo, a DRE completa, exigida por lei, fornece maiores detalhes para a tomada de decisões: grupo de despesas, vários tipos de lucros, destaque do imposto de renda etc (IUDÍCIBUS; MARION, 2009).

No Quadro 5, pode-se visualizar um exemplo de demonstrativo de resultados por absorção.

Quadro 5. Exemplo de demonstrativo de resultados

Item	Explicação
Receita bruta (-) deduções = receita líquida (-) custo do período	→ Total geral das vendas → Impostos, devoluções e abatimentos → Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
= lucro bruto (-) despesas	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividade administrativa, de venda e financeiras)
= lucro operacional (+/-) receita/ despesa não operacional = lucro antes do imposto de renda (-) imposto de renda = lucro líquido	→ Não proveniente das operações

Fonte: Adaptado de Dornelas (2016, p. 171).

2.2.7.3. *Fluxo de Caixa*

Para Dornelas (2016, p. 172), fluxo de caixa é “a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor”, essa ferramenta propicia ao gestor financeiro uma melhor visão para um planejamento financeiro eficiente.

Os problemas de fluxos de caixa são preocupações constantes para proprietários de pequenos negócios, afirmam Longenecker et al. (2007), eles explicam que o fluxo de caixa é importante e necessita de habilidade para entendê-lo.

Assaf Nato e Lima (2009) afirmam que a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) não só revela os recebimentos e pagamentos efetuados pela empresa em caixa, como também suas atividades de investimentos e financiamentos.

Portanto, o gerenciamento de fluxo de caixa é essencial. Uma vez que, as empresas que lucram podem quebrar, pois o lucro mostrado no demonstrativo de resultados de uma empresa não é mesma coisa que o resultado de caixa (LONGENECKER et al., 2007).

Há também uma diferenciação entre o regime de caixa e regime de competência. No regime de competência a receita é apropriada quando gerada e não necessariamente recebido o dinheiro. Já no regime da caixa a receita é relatada quando o dinheiro é recebido e as despesas são arquivadas quando pagas (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

Gitman (2004) enfatiza que aplicações de títulos de curto prazo são consideradas equivalentes a saldo de caixa por causa da sua rápida liquidez. Segundo o autor, os fluxos de caixa da empresa podem ser divididos conforme explanação a seguir:

Os **fluxos operacionais** são as entradas e as saídas diretamente associadas à venda e a produção de bens e serviços pela a empresa. Os **fluxos de investimentos** são aqueles associados à compra e a venda de ativos imobilizados e a participações me outras empresas [...]. Os **fluxos de financiamento** resultam de operação de captação de recursos de terceiros e capital próprio [...] (GITMAN, 2004, p. 86).

Pode-se elaborar a DFC por dois métodos: o direto, a partir da movimentação direta ocorrida no caixa da empresa com a demonstração de todos os itens que tenham ensejado entrada ou saída do caixa, e o indireto, elaborado a partir do resultado, ou seja, lucro ou prejuízo (LONGENECKER et al., 2007).

2.2.7.4. *Ponto de Equilíbrio*

Pode-se definir como ponto de equilíbrio (PE) o momento em que a empresa não tem dívidas e nem prejuízos. Dessa forma Dornelas (2016) explica que é o ponto no qual a receita resultante das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.

Conforme Iudícibus e Marion (2009) o cálculo do ponto de equilíbrio é um dos pontos fundamentais quando se pensa em custo para decisão. Deste modo, há três variáveis básicas relacionadas ao ponto de equilíbrio: custo básico, volume e lucro. “Por meio desse relacionamento pode-se detectar o mínimo que a empresa precisa produzir e vender para não ter prejuízo” (IUDÍCIBUS; MARION, 2009, p. 194).

$$PE = (\text{custos fixos totais} / \text{margem de contribuição}) \times \text{receita}$$

Margem de contribuição = receita menos custos variáveis, então:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - (\text{Custo variável} / \text{Receita total})}$$

MARTINS (2010), diz que o ponto de equilíbrio também é denominado de Ponto de Ruptura e que nasce da conjugação dos custos e despesas totais com as receitas totais. O autor apresenta o PE na seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Para obter o ponto de equilíbrio em quantidade de produtos, divide-se o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

2.2.7.5. *Índices Financeiros*

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), a técnica mais empregada para a análise de demonstração financeira é baseada na apuração de índices econômico-financeiros. São classificados em quatro grupos: liquidez e atividade, endividamento e estrutura, rentabilidade e análise de ações.

Os principais índices de liquidez são: liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata, esses índices mostram se a empresa é capaz de saldar suas dívidas. Em outros termos, o índice de liquidez representa o quanto à empresa possui para saldar o passivo circulante (DORNELAS, 2016).

Os indicadores de atividade objetivam mensurar as diversas durações de um ciclo operacional que começa desde a aquisição dos insumos até a venda. O giro do estoque demonstra a velocidade na qual o estoque é renovado em determinado período. O giro do ativo mede a eficiência com que a empresa é capaz de usar os seus ativos para gerar vendas (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

O Prazo Médio de Estocagem, o Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores e o Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores também são indicadores de atividade utilizados pelas empresas.

Já os índices de endividamento demonstram o quanto do total de ativo é financiado pelos credores, ou seja, com participação de terceiros. Os principais índices analisados são: Participações de Terceiros, Relação Exigível sobre Patrimônio Líquido e Imobilização de Recursos Permanentes (IUDÍCIBUS; MARION, 2009).

As medidas lucrativas mostram o quanto uma empresa é atraente do ponto de vista do investidor, pois os índices são usados para justificar os investimentos. Nesse caso são analisadas as margens de contribuição: bruta, operacional e líquida da unidade monetária de

venda do produto. Todas as medidas estão relacionadas com os retornos da empresa, perante as quais, têm-se: o Retorno sobre o Investimento e o Retorno sobre o Ativo (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

Por fim, são estudados os indicadores de análise de ações: Lucro por Ação e o Índice Preço sobre o Lucro. Eles objetivam avaliar os reflexos de desempenho da empresa sobre suas ações. São úteis para os analistas de mercados e acionistas (DORNELAS, 2016).

No

Quadro 6, observa-se o resumo dos principais índices utilizados pelas empresas e as suas fórmulas de cálculos:

Quadro 6. Índices comuns para medir o desempenho financeiro de uma empresa

Índice	Cálculo
CCL (Capital Circulante Líquido)	= AC – PC
Liquidez Corrente	= AC/ PC
Liquidez Seca	= (AC – estoque – Despesas Antecipadas) / PC
Liquidez Imediata	Disponível/ Passivo Circulante
Prazo Médio de Estocagem (PME)	= Estoque Médio x 360/ Custo do Produto Vendido
Giro de Estoques	= 360/ PME
Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF)	= Contas a pagar a Fornecedores (média) x 360/ Compras anuais a prazo
Prazo Médio de Cobrança (PMC)	= Valores a Receber de Vendas a Prazo (média) x 360/ Valores Anuais a Prazo
Participações de Terceiros	= Passivo Total/ Ativo Total
Margem bruta	= Lucro bruto/ Receitas das vendas
Margem Operacional	= Lucro Operacional/ Vendas Líquidas
Margem Líquida	= Lucro Líquido/ Vendas Líquidas
Retorno sobre o Investimento (ROI)	= Lucro Operacional/ Investimento Médio
Retorno sobre o Ativo (ROA)	= Lucro Operacional/ Ativo Total Médio
Lucro por Ação	= Lucro Líquido/ Número de Ações Emitidas
Índice Preço/Lucro (P/L)	= Preço de Mercado de Aquisição da Ação/ Lucro Por Ação (LPA)

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

2.2.7.6. *Técnicas de Análise de Investimentos*

Os métodos quantitativos de análise de investimentos podem ser classificados em dois grandes grupos: o que não levam em conta o valor do dinheiro no tempo e os que consideram essa avaliação por meio do critério do fluxo de caixa descontado (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

Para saber quantos reais em média são gerados por real médio de investimentos, analisa-se o retorno contábil sobre o investimento. É um critério de lucro e pode ser calculada da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor declarado médio do investimento}}$$

Quando se deseja determinar o prazo em que será recuperado o desembolso do investimento original, verifica-se o prazo de payback. Uma desvantagem nessa análise com o payback é que não leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Quanto menor for o tempo para recuperar o capital inicial, menor o payback.

O payback médio supõe que os benefícios de caixa se verificarão em valores médios e não no efetivo valor de entrada de caixa prevista para cada ano. O payback descontado traz todos os fluxos de caixa ao valor presente (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

2.2.7.7. *Técnicas de Fluxo de Caixa Descontado*

O processo de determinação de valores presentes é conhecido como desconto de fluxo de caixa. As técnicas de fluxo de caixa descontado comparam o valor do futuro fluxos de caixa com o montante inicial investido. Os métodos utilizados são: o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

Quando se quer saber de que modo o valor presente dos benefícios futuros do investimento se compara com o desembolso do investimento, analisa-se o VPL (MATHIAS; GOMES, 2009):

$$V_{PL} = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_t}{(1+i)^n}$$

Onde:

FC_t : Fluxo de caixa do período t

i: Taxa de desconto

t: Períodos do tempo em que ocorrem os fluxos (anos, meses, trimestres, etc)

n: vida do projeto em anos

O VPL é calculado pela diferença entre o fluxo de caixa descontado a uma taxa (i), que pode ser a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) ou Custo de Oportunidade no momento zero, subtraído do investimento inicial. Caso a diferença seja maior que zero, se aceita a proposta, caso contrário, ou seja, o VPL menor que zero, rejeita-se a proposta.

Já a Taxa Interna de Retorno leva em conta o valor do dinheiro no tempo, através do fluxo de caixa descontado. A TIR é obtida pela fórmula do VPL, igualando-se essa a zero e procurando o valor de da taxa de desconto, nesse caso será a TIR (HOJI, 2010).

Nesse caso, para o cálculo da TIR há a necessidade de ferramentas como planilhas eletrônicas ou o uso de calculadoras científicas.

No Plano de Negócios é importante a apresentação tanto do VPL, quanto da TIR e o prazo do payback, pois segundo Dornelas (2016), são os primeiros índices observados pelos investidores.

2.2.7.8. *Técnicas de Análises de Sensibilidade*

É mais uma técnica de tomada de decisão muito utilizada para saber se um projeto de investimento é realizável ou não, sendo assim, é possível analisar se sua rentabilidade é aceitável. Para tanto, utiliza-se como critérios de análise a Taxa Interna de Retorno, o Valor Presente Líquido, o *Payback* simples, deflacionado ou financeiro (MATTOS; VASCONCELLOS, 1989).

Segundo Nunes (2015), a análise de sensibilidade é um tipo de análise efetuada no âmbito dos estudos de análise de viabilidade econômica e financeira, que versa em medir a sensibilidade dos indicadores de viabilidade a determinadas variáveis fundamentais da análise e assim medir o próprio grau de incerteza e de risco das conclusões obtidas.

3. LEVANTAMENTO DOS DADOS PARA O PLANO DE NEGÓCIOS

A seguir são apresentadas as etapas de levantamento dos dados que contribuíram para a elaboração do Plano de negócios da empresa.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Para o desenvolvimento da pesquisa foram adotados diversos tipos de procedimentos conforme as etapas do trabalho: na etapa da elaboração do referencial teórico, observa-se o uso de um levantamento bibliográfico com a apresentação de conceitos e características atuais dos principais autores que dominam e desenvolvem trabalhos na área da pesquisa.

No momento da fundamentação de dados estatísticos, informações da empresa e relatórios, houve o procedimento de pesquisa documental. Nesta fase, a análise de documentos da organização, como controle de estoque, a planilha de controle financeiro, o controle de compra e venda de mercadorias, além da análise de todo tipo de dados existentes na empresa, colaboraram para a construção de um plano de negócios consistente.

Em diversas etapas, para a construção do plano, foram necessárias visitas periódicas à empresa com o objetivo de levantar informações ou dados já existentes, ou seja, conhecer o histórico das empresas. A observação do ambiente natural onde os fatos ocorrem e o conhecimento dos processos internos de trabalho do negócio comportou na elaboração de vários tipos de planilhas de controle da organização, as quais são apresentadas no plano de negócios da empresa.

Na pesquisa, utilizou-se de abordagens com o levantamento de dados tanto qualitativos, visando à compreensão e explicações de informações que devem constar no plano de negócios, quanto quantitativos, por meio de levantamento de dados e uso de métricas estatísticas como instrumento de pesquisa e elaboração de diversas tabelas como balanços patrimoniais, fluxos de caixa, demonstrativos e orçamentos.

O trabalho também contou com uma pesquisa acerca dos fornecedores, nesse momento, a intenção foi conhecer e avaliar qual o fornecedor mais vantajoso para a empresa. Além disso, uma pesquisa com os concorrentes os seus, também foi alvo importante para a construção do plano de negócios.

Outra etapa da pesquisa foi conhecer a clientela da empresa, sendo assim, se fez necessário um estudo detalhado acerca do perfil dos clientes que consomem o gás GLP. Esse

levantamento, contou com aplicação de questionários por meio de uma amostragem não probabilística por acessibilidade, ou seja, devido à facilidade e conveniência de acesso a população da amostra, no caso dos consumidores, que compõem um universo de 50 pessoas.

3.2. MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O trabalho utilizou o procedimento de coletas de dados primários, visto que houve a aplicação de entrevistas pessoais ou por telefone com os sócios da empresa, representantes da marca do produto e entrevista com empreendedores de outras empresas do mesmo segmento. A observação direta e elaboração de planilhas contribuíram para confirmar os dados como fontes primárias.

A primeira etapa para o estudo deu-se com a coleta de dados por meio de pesquisa de campo, visando conhecer a empresa e suas características; em paralelo, também foi feito levantamento documental de relatórios, planilhas, controles, procedimentos internos e históricos da empresa no período de julho a dezembro de 2017.

Os principais instrumentos de coleta de dados adotados na pesquisa foram: questionários, aplicados aos moradores da região da empresa no período de outubro a novembro de 2017; roteiros de entrevistas aos concorrentes e fornecedores, perante os quais, todas foram feitas por contato telefônico e o levantamento documental, como por exemplo, contrato social, cartão do CNPJ, controle de compra e saídas de produtos, notas fiscais, outras despesas da empresa, para tanto, foram realizadas visitas periódicas à empresa distribuidora de gás GLP entre os meses de julho e dezembro de 2017 a fevereiro de 2018.

Além disso, para a criação do plano financeiro, foram criadas planilhas específicas, no *Excel* 2010, de controle de venda com a finalidade de conhecer o comportamento financeiro mensal da empresa, o que contribuiu para as projeções do plano financeiro, as quais foram baseadas em seus dados reais registrados em 2017.

Fontes secundárias também foram importantes por já estarem disponíveis em *sites* corporativos e de órgãos governamentais como a Agência Nacional de petróleo – ANP, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo - Sindigas, e o Sebrae.

Em seguida, tem-se a elaboração do Plano de Negócios, o qual foi baseado nos modelos abordado pelo o autor Dolabela (2008) e do Sebrae.

BK COMÉRCIO VAREJISTA DE BOTIJÕES LTDA – ME

PLANO DE NEGÓCIOS

Stéffane Bizerra Santos
Julho/ 2017
Nº 001/ Edição 01

3.3. INDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	48
DESCRIÇÃO DA EMPRESA	48
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	50
PRODUTOS	52
PLANEJAMENTO DE MARKETING	53
PLANO OPERACIONAL	63
PLANO FINANCEIRO	67

3.4. SUMÁRIO EXECUTIVO

A BK Comércio Varejista de Botijões Ltda é uma empresa do ramo comercial, fundada em 2016, todavia com atuação a partir de março de 2017.

O empreendimento está localizado no Conjunto Marcos Freire II, na cidade de Nossa Senhora do Socorro, e é gerenciado pelos sócios Santos e Silva³.

A empresa tem como missão atender com excelência seus clientes, garantido preço justo, transparência e ética em suas vendas.

O planejamento de marketing e a análise de mercado indicam que o segmento de atuação da empresa é promissor e com o estudo do planejamento estratégico a empresa está buscando ampliar sua atuação em outros conjuntos habitacionais da região para assim aumentar as vendas e gerar empregos.

O estudo de viabilidade mostra que o negócio é rentável e apresenta todo o planejamento financeiro da empresa e suas projeções para cinco anos de atividades.

3.5. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A BK, fundada em 2016, é uma microempresa do ramo comercial que atua no mercado de comércio varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP) de botijões para uso doméstico. Seu código de cadastro da atividade econômica é 4784-9/00.

A empresa utiliza como nome fantasia BK Vendas de Botijões e comercializa a marca que está vinculada à distribuidora Liquigás.

3.5.1. Estrutura Legal

A BK Comércio Varejista de Botijões Ltda, é uma sociedade por cotas limitadas, sendo constituída dessa forma em razão de aconselhamento da assessoria contábil. Cada sócio, os Srs. Santos e Silva, têm participação de 50% das cotas do Capital Social e as hipóteses de falência ou outros fatos quanto aos sócios constam no contrato social da empresa.

³ Os nomes dos proprietários da empresa foram alterados por questão de privacidade.

3.5.2. Equipe Gerencial

A empresa é gerenciada pelos próprios sócios. Dois jovens dinâmicos e com grande disposição e empenho para o desenvolvimento e crescimento do primeiro negócio. Ambos Formados em Administração de Empresas, os quais executam todas as atividades: operacional, marketing, atendimento, vendas, administrativas e estratégicas.

3.5.3. Localização da Empresa

O empreendimento está localizado na Rua x, nº x, Quadra xx, Lote xx, bairro Taiçoca de Fora, Conjunto Marcos Freire II, na cidade de Nossa Senhora do Socorro, Estado de Sergipe.

A escolha dessa localização é devido ao propósito dos sócios em continuar o mesmo negócio que existira naquele estabelecimento tornando-se um diferencial na região. Diversos fatores contribuíram para isso, como: a comercialização de um produto de uso universal; o acesso a diversos tipos de clientes; a solidificação do ponto comercial, pois já havia a mais de cinco anos que a empresa anterior atuava nesse setor e, além disso, a localização estratégica da empresa, em uma esquina e próxima a diversos pontos importantes, como, por exemplo, o terminal de ônibus da região.

A empresa está centrada numa região residencial/comercial e de fácil acessibilidade, ocupando uma área de 323m². Sua posição estratégica facilita a comercialização dos produtos.

A região onde a empresa está localizada conta com as seguintes facilidades: serviço de correio, telefone, serviços de copias, água tratada da rede pública, esgoto doméstico, iluminação pública, rede elétrica, calçamento das vias públicas e transporte coletivo.

As instalações, da empresa em estudo, estão plenamente aprovadas pelos os seguintes órgãos de fiscalização: Prefeitura, Bombeiro, Agência Nacional de Petróleo (ANP) e Vigilância Sanitária. O prédio está em perfeita conservação física.

Outro fato a destacar é que o imóvel onde é estabelecida a empresa é de propriedade de um dos sócios, sendo assim, mais uma vantagem em não ter despesas com o aluguel.

3.5.4. Manutenção dos Registros

A empresa utiliza a assessoria contábil do escritório X Contabilidade⁴, cujos trabalhos e o sistema de acompanhamento do serviço contábil da empresa é o Simples Nacional, ou seja, é o regime tributário unificado para micro e pequenas empresas, com alíquotas de 2,85% de imposto sobre o faturamento incluído em um único guia para pagamento, a DAS.

A empresa também utiliza um sistema de controle de estoque, compras e fluxo de caixa. Todos os documentos são arquivados manualmente para necessidade posterior.

3.5.5. Seguros e Segurança

A empresa tem contrato de seguro dos veículos. Ela também fornece todos os Equipamentos de Proteção Individual - EPIs, necessários à atividade operacional, conforme as normas de saúde e segurança do trabalho e exigências dos fornecedores e órgão reguladores.

3.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.6.1. Visão

A BK Vendas de Botijões é uma empresa voltada para o futuro e expressa isto por meio de sua visão: “Ser reconhecida na região como um dos maiores revendedores de gás liquefeito de petróleo - GLP, atuando com responsabilidade social, valores éticos e agregando valor aos nossos clientes”.

3.6.2. Missão

A missão da BK Vendas de Botijões é “atender com excelência os clientes, garantido preço justo, transparência e ética em nossas vendas”.

3.6.3. Matriz SWOT

A seguir são apresentadas as principais análises dos ambientes onde a BK Vendas de Botijões está inserida: a análise das principais forças e fraqueza encontradas na empresa, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente onde a BK Vendas de Botijões.

⁴ O nome do escritório foi alterado por questão de privacidade.

Quadro 7 - Análise SWOT

<p>Forças</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso da marca e de outras facilidades oferecidas pela rede da distribuidora. 2. Trabalha com a única marca que oferta o botijão P8. 3. Somente há um concorrente da marca vendida na região. 4. Atendimento diferenciado e com vantagem competitiva. 5. Entrega rápida dos botijões de gás. 6. Preço competitivo. 7. Excelente infraestrutura para venda e recebimento dos produtos. 	<p>Fraquezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por ser uma empresa vinculada, a compra e venda de botijões é exclusiva à marca da distribuidora. 2. O desembolso para pagamento do fornecedor não é a prazo. 3. Não tem capacidade para muitas entregas em menor tempo. 4. Não trabalha com a bandeira do cartão de crédito do Banco do Estado de Sergipe. 5. Ausência de envasamento local.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Restrição da ANP - Agência Nacional de Petróleo – ao o número de botijões de gás às marcas de cada uma das distribuidoras existentes no Brasil 2. Processo tecnológico para revendedores com automação simplificada. 3. Nas classes sociais de baixa renda há maior crescimento de consumo do botijão. 4. Contribui para crescimento sustentável do país e para o desenvolvimento socioeconômico das camadas mais pobres da população. 	<p>Ameaças</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de concorrentes revendedores como representante de uma grande distribuidora já consolidada no mercado. 2. Constantes reajustes do preço do produto devido tributações regulamentadas pelo Governo e pela Petrobrás, obrigando o repasse para o consumidor final. 3. Mudança do consumo da população de alta renda do botijão de 13 kg para os cilindros de gás de maior porte, que são abastecidos diretamente pelas grandes distribuidoras. 4. Presença de diversos clandestinos que vendem ilegalmente, mais barato e impedem o aumento de vendas das empresas autorizadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.6.4. Objetivos

1. Ampliar a liderança no mercado de revenda do gás liquefeito de petróleo na região;
2. Otimizar a cadeia de comercialização com foco no consumidor final;
3. Agregar serviços correlatos à revenda;
4. Inovar na forma de comercialização dos produtos;
5. Iniciar projetos efetivos com responsabilidade social.

3.6.5. Metas

1. Aumentar as vendas em 100% até o primeiro semestre de 2018;
2. Adquirir o próprio caminhão para transporte até 2024;
3. Levantar estudos para comercializar o GLP P-8 até início de 2019;
4. Utilizar a capacidade máxima de estocagem da empresa: 480 botijões.

3.6.6. Formulação estratégica

A BK pretende adotar uma direção estratégica baseada no consumidor final, diante disso, proteger e aprimorar as forças que a empresa já possui no mercado, principalmente quanto ao desenvolvimento de estratégia por meio de desenvolvimento tecnológico voltado para a inovação no atendimento ao cliente visando à redução do tempo de entrega do produto. A manutenção do preço justo também fará parte da política estratégica da empresa BK.

3.6.7. Controle Estratégico

Com o controle estratégico a BK anualmente revisará seu planejamento estratégico para verificar se os objetivos vêm sendo alcançados. A capacidade de mudança é um recurso valioso encontrado na empresa.

3.7. PRODUTOS

A BK Vendas de Botijões é uma empresa no segmento de comércio, revendedor autorizado vinculado exclusivamente à marca Liquigás do seguinte produto:

Gás GLP P-13: fabricado em Gás Liquefeito de Petróleo e comercializado em recipientes transportáveis denominados botijões de gás, com capacidade de 13 kg. O P-13 apresenta um item de segurança: o plugue fusível. Seu miolo é formado por uma liga de bismuto, estanho e outros sete metais. A cor de seu vasilhame é cinza claro, a marca estampada em relevo no botijão é a mesma do lacre e da etiqueta. De acordo com a legislação, só deve ser usado em residências.

O produto tem seu desempenho reconhecido pela Agência Nacional de Petróleo, conforme estabelece a Resolução ANP nº 18/2004.

Sua principal vantagem competitiva, quando comparados a outros concorrentes é que o botijão de 13 kg (P-13) é amplamente utilizado nos lares brasileiros, e neste mercado, o da Liquigás é um dos mais consumido no país.

3.7.1. Projeção de Comercialização de Novos Produtos

Gás GLP P-8: o P-8 é o novo membro da linha de produtos da Liquigás para consumo residencial, tem capacidade para 8 kg de GLP e a aparência é a mesma do P13, só

que um pouco “mais estreito”. Em vistas da tendência de aumento do preço do gás P13 para o consumidor final, uma opção será comprar um produto mais barato, o qual será estudado para ser comercializado pela empresa.

3.8. O PLANO DE MARKETING

3.8.1. Análise de Mercado

A BK Vendas de Botijões atua na região do Complexo Taiçoca, principalmente nos conjuntos habitacionais Marcos Freire I e II e Albano Franco.

O setor no qual a BK está inserida é bastante promissor. O preço, a forma de entrega, a marca e a qualidade do produto são fatores críticos de sucesso para quem atua nesse ramo. A opção pelo gás em botijão tem apresentado crescimento contínuo em todas as camadas sociais, principalmente nas classes sociais de baixa renda.

A empresa, atualmente, possui uma carta de quase 400 clientes, dos quais pelo menos, 40% são os mesmos compradores mensalmente. Nas pesquisas realizadas para subsidiar este plano de negócios e por meio de informações dos próprios sócios, que entregam o produto aos consumidores, pode-se levantar as seguintes informações: a maior parte das entregas é em residência e os principais compradores são do sexo feminino.

3.8.2. A Segmentação e Clientela

A BK tem como público-alvo pessoas que moram em residências, apartamentos ou quaisquer estabelecimentos que necessitam de gás de cozinha. Alguns dados levantados desse grupo consumidor mostram que são constituídos por famílias que percebem, em sua maior parte, mais de um salário mínimo, conforme pesquisa junto ao consumidor.

Outro detalhe analisado se refere à preferência dos consumidores, os quais consideram como fator importante nesse negócio em primeiro lugar o costume e a facilidade de acesso para pedir ou comprar o produto, seguido do preço ofertado; depois se observam algumas características do produto como o rendimento e a marca do gás, conforme observado em estudo do perfil do consumidor.

O mercado possibilita uma demanda mensal à empresa da venda de pelo menos setecentos botijões e com crescimento da atividade econômica, projeta-se um aumento de

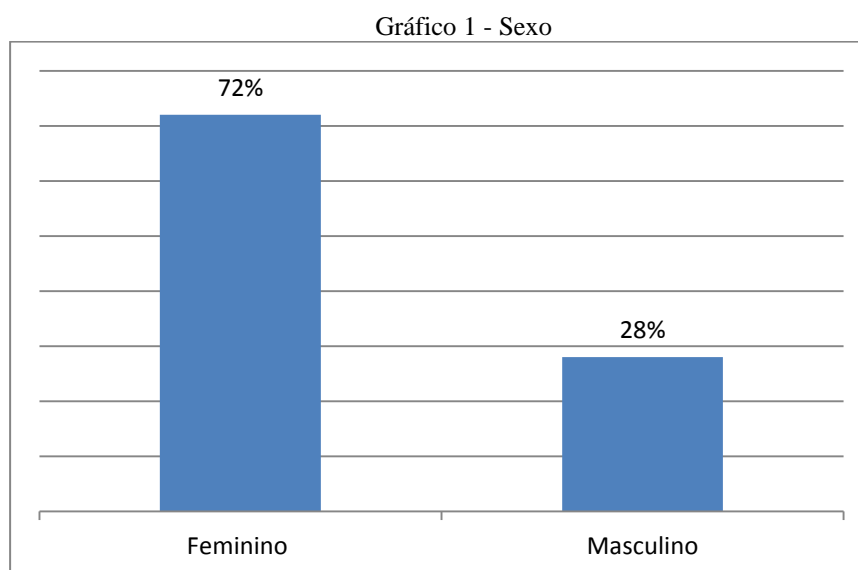
29% nas vendas mensais conforme prazo estabelecido no planejamento estratégico da empresa.

Para atingir este mercado, a empresa adotará a estratégia de ampliar a liderança no mercado na revenda dos botijões em outros conjuntos habitacionais da região.

A seguir, são analisados e interpretados os resultados da pesquisa elaborada por meio de 50 questionários com 10 perguntas fechadas, para obter informações acerca do perfil do consumidor.

3.8.2.1. *Sexo*

Conforme levantamento da pesquisa, a maior parte dos consumidores entrevistados foi do sexo feminino, em 72% para 28% masculino, que correspondem respectivamente a 36 e 14 pessoas.



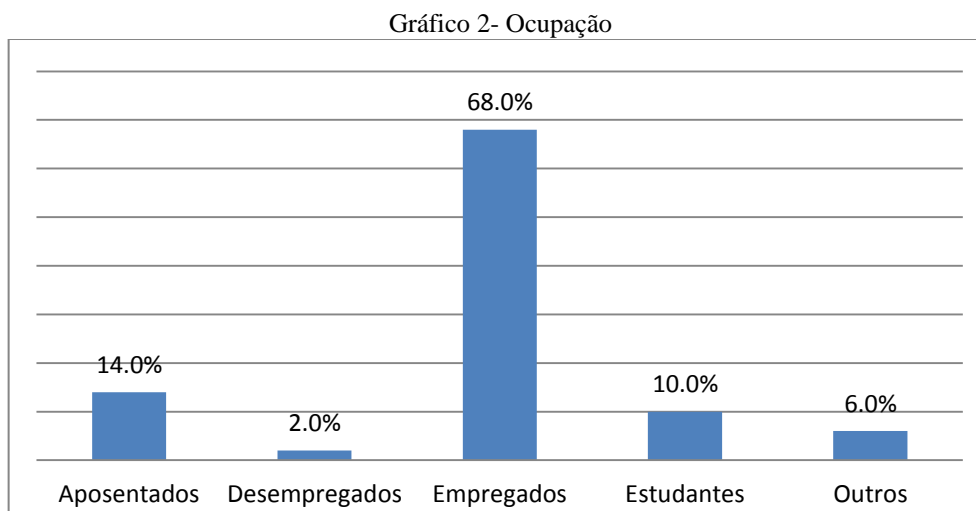
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.2. *Ocupação dos clientes*

Com o propósito de identificar melhor o perfil dos clientes moradores da região, foi perguntado a respeito de sua ocupação, pois, em geral, pessoas que têm algum tipo de fonte de renda, têm mais probabilidade de comprar o botijão de gás GLP. Essas questões foram divididas nos seguintes tópicos: empregados, desempregados, aposentados, estudantes e outros.

Conforme o Gráfico 2, dos consumidores que participaram da pesquisa, 68% são pessoas empregadas, ou seja, possuem fonte de renda fixa. Em segundo lugar, pode-se observar que 14% dos consumidores do gás GLP são aposentados, seguidos de 10% de

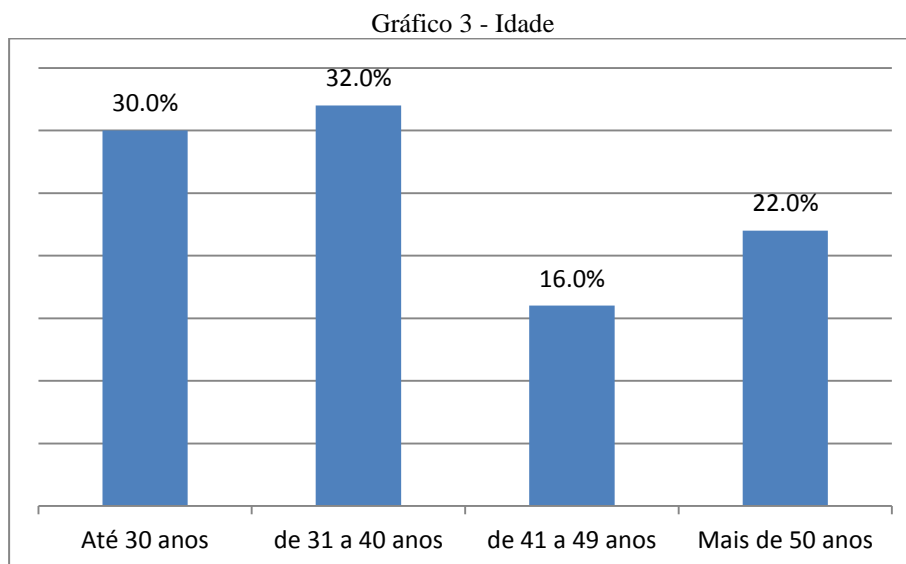
estudantes e 6% não se enquadram em nenhuma dessas opções, além disso, havia 2% de consumidores desempregados.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.3. *Idade*

No indicador idade pode-se perceber que a faixa etária dos consumidores está em 4 grupos, dois com percentuais aproximados com 32% e 30% dos respondentes entre 31 a 40 anos e com até 30 anos respectivamente. Algo a se notar é que 22% dos consumidores têm a idade acima de 50 anos e 16% tem a idade entre 41 a 49 anos de idade, conforme Gráfico 3.



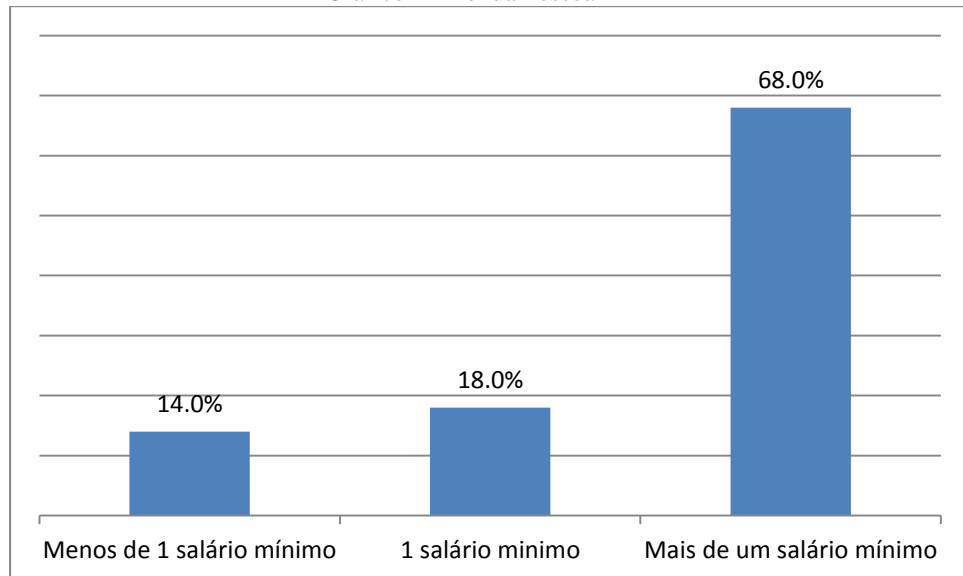
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.4. *Renda Pessoal e Familiar*

Referente à renda dos respondentes, foi questionado tanto a individual quanto a familiar com o intuito de conhecer a capacidade de compra do consumidor. Como se pode

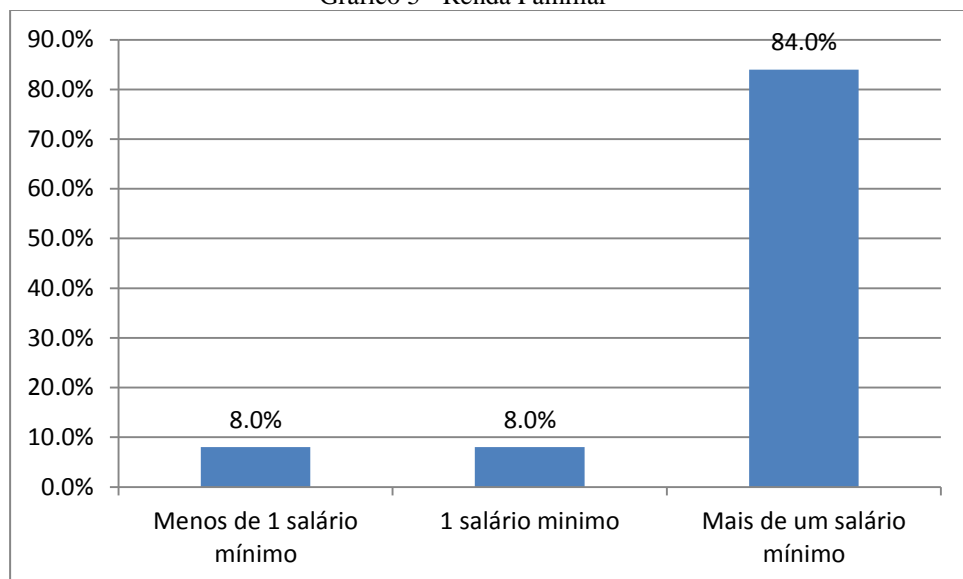
analisar no Gráfico 4, 68%, ou seja, 34 dos consumidores recebem mais de um salário mínimo e 84% percebem uma renda familiar maior de um salário mínimo, Gráfico 5.

Gráfico 4 - Renda Pessoal



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Gráfico 5 - Renda Familiar

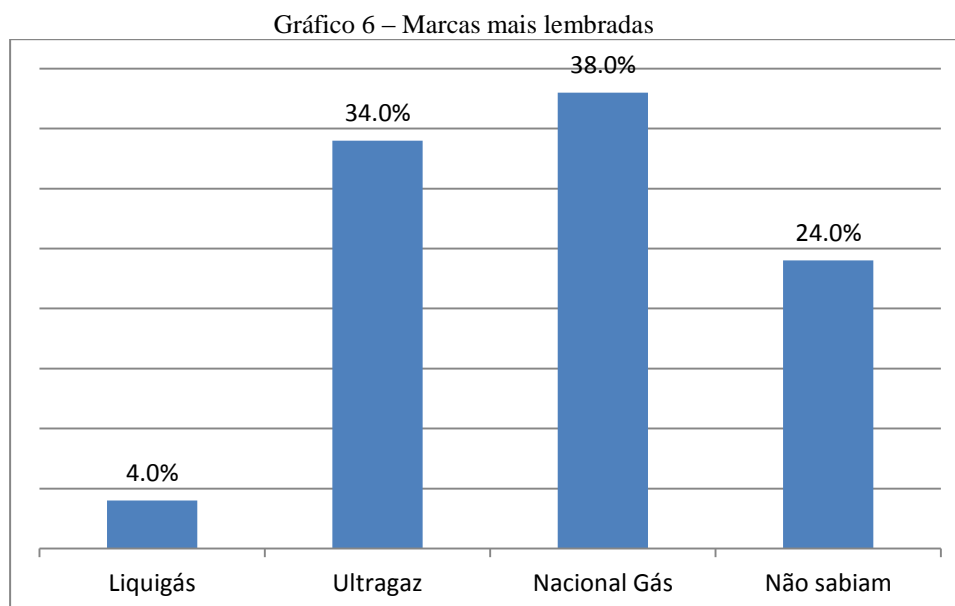


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.5. *Marcas mais Lembradas*

Já quanto à pergunta sobre a marca de gás mais lembrada que os consumidores compram, 38% dos entrevistados afirmam comprar a marca Nacional Gás, seguida de Ultragaz com 34%. Somente 4% dos entrevistados lembraram se consumiam a marca da empresa do estudo.

Outra observação é que 24% dos consumidores, assim sendo, 12 pessoas do universo de 50, não sabiam a marca do gás que consomem.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.6. *Razões pela Escolha da Marca*

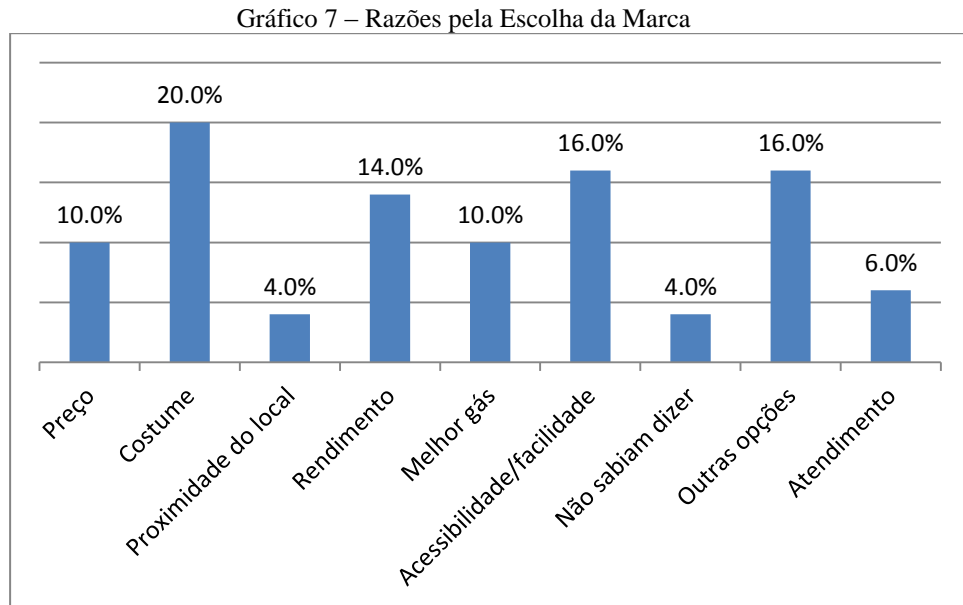
No quesito razões pela escolha da marca, conforme Gráfico 7, foram obtidas pelo menos 9 respostas dos consumidores, dentre as quais, 20% afirmam que compram certa marca por costume, ou seja, o hábito de comprar tal marca sempre.

Ressalta-se que somente 10% dos optaram pelo preço do produto como uma das razões para comprar o gás de cozinha. Nota-se também, que 16% não sabiam responder o porquê da compra da marca de gás que consome. Essa resposta está em consonância com o item anterior, pois, pelo que foi observado no comportamento do consumidor, 24% não sabem a marca que compram, ou seja, somente compram por causa da necessidade de consumo do gás GLP.

Outros 16% explicam que consomem tal marca devido o motivo de fácil acessibilidade para aquisição do botijão, seja o contato da empresa, pois sempre tem o número de telefone na geladeira ou em outro lugar, seja a proximidade da distribuidora a sua residência ou a frequência que aparece um entregador de gás em sua porta quando o mesmo acaba.

Outros fatores que foram aludidos pelos respondentes foram às questões quanto ao rendimento do produto, 14% das respostas; quanto à qualidade do gás 10% das respostas e

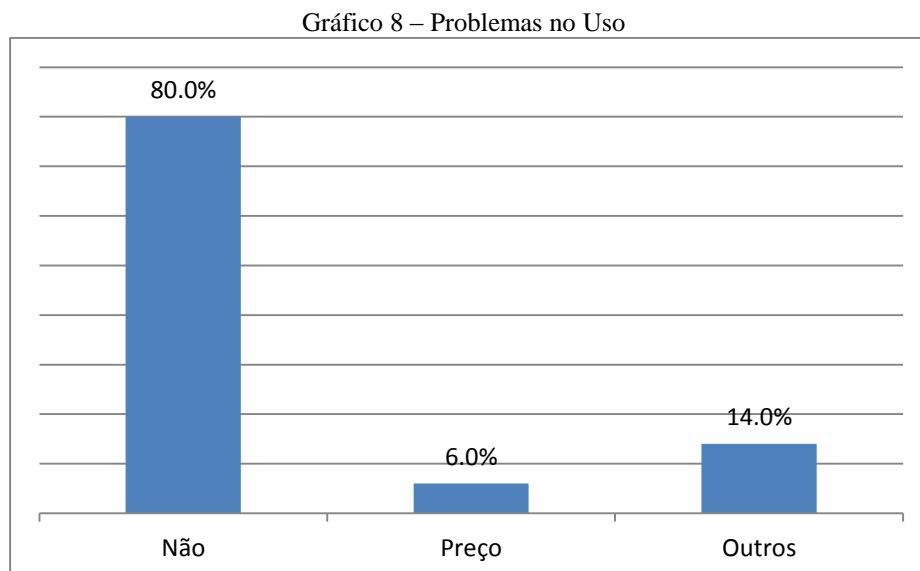
também quanto ao atendimento na entrega do botijão, com 6% de preferência dos consumidores.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.7. *Problemas no Uso*

Nessa categoria foi perguntado ao consumidor se havia algum tipo de problema no uso do gás. Consoante se observa no Gráfico 8, 80% das pessoas responderam não ter nenhum tipo de problema com o uso do gás; 14% informaram outras situações como a chama do gás que deixa a panela escura quando está acabando, o tempo na entrega do gás, entre outras; já 6% reconhecem que o preço do produto é um problema no uso.

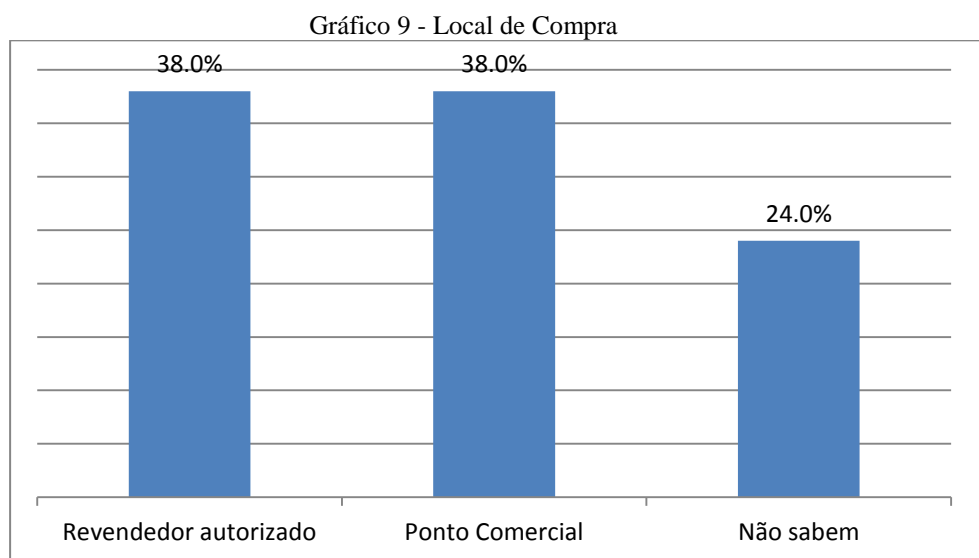


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.8. *Local de Compra*

Ao perguntar aos clientes onde eles costumavam comprar ou pedir o gás, pode-se dividir as respostas em três situações: revendedor autorizado, ponto comercial ou não sabem. Sendo assim, conforme os resultados da pesquisa, 38% informam comprar o gás que consomem em um revendedor autorizado pelos órgãos competentes; porém, também essa mesma percentagem afirma comprar em pontos comerciais que comercializam o produto, mesmo não sendo autorizados, em outras palavras, os clandestinos.

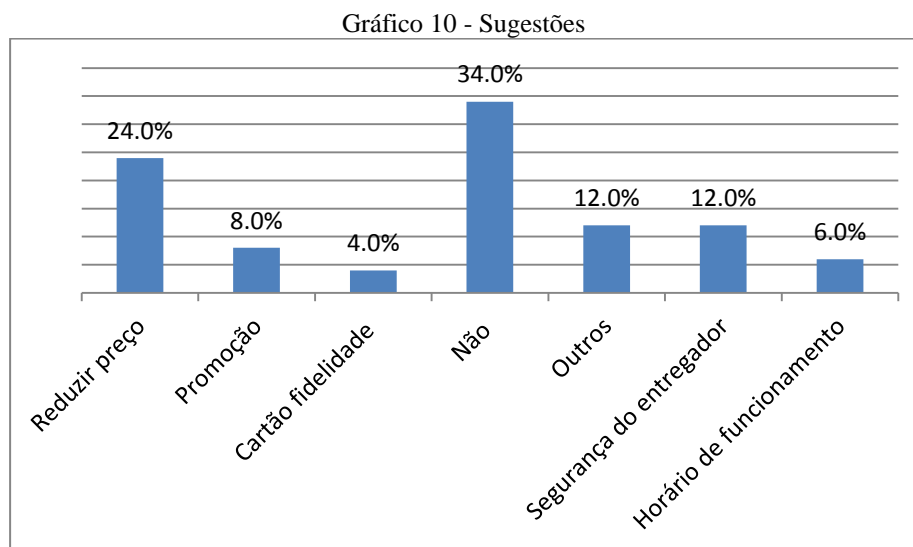
Verifica-se também no Gráfico 9 que 24% não sabem onde compram o produto, somente pedem e recebem em suas residências.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.9. *Sugestões dos Clientes*

Nesta última categoria do questionário foi perguntado ao consumidor se ele teria alguma sugestão para quem comercializa o gás de cozinha. Como pode ser analisado no Gráfico 10, 34% não tinham nenhum tipo de sugestão; 24% salientaram a questão do preço do produto que é muito alto; 12% questionaram a segurança de quem entrega o produto; 6% sugeriram que as distribuidoras deveriam ter mais horários de atendimento como, por exemplo, até meia noite ou em horário comercial aos domingos e feriados. Além disso, 12% somam a sugestão para o distribuidor fazer promoções e algum tipo de cartão fidelidade para os consumidores fiéis. Os outros 12% sugerem diversas possibilidades diferenciadas das já informadas.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.8.2.10. Análise Geral dos Resultados da Pesquisa do Consumidor

Diante dos resultados da pesquisa, pode-se verificar algumas características dessa clientela que passaram a nortear o planejamento de *Marketing* da empresa. Dentre as categorias analisadas, algumas se destacam por contribuir na elaboração do planejamento estratégico da empresa no plano de negócios.

Por exemplo, a marca do produto, conforme pesquisa, não é um atributo que o cliente tenha como algo importante, pois uma boa parte dos entrevistados não lembra a marca do gás que consomem, eles recordam até da cor do botijão, mas quanto à marca não têm certeza. Neste sentido, a empresa precisa adotar estratégias para fazer que sua marca vinculada à revendedora seja lembrada pelo cliente, agregar algum valor significativo ao consumidor e, assim, aumentar as vendas, pois, um aspecto negativo verificado na pesquisa é que a marca da empresa do presente estudo não se destacou na pesquisa, com isso ela precisará rever sua forma de publicidade ou até mesmo, futuramente, se vincular a outras marcas mais populares.

Em paralelo a marca mais lembrada, tem-se as razões pelas quais as pessoas preferem comprá-las: o costume de sempre pedir o mesmo botijão é uma das principais características dos consumidores, juntamente com a acessibilidade ao contato da distribuidora do produto, certamente, os consumidores não lembram a marca que compram por simplesmente ser um hábito somente pedir. Com essa análise, a empresa deve investir em publicidade para que os clientes tenham diversas possibilidades de ter o número de telefone disponível e de fácil acesso na casa do cliente.

Outro aspecto a ressaltar é quanto ao local de compra do gás de cozinha. Pode-se observar que uma parte dos consumidores não sabe a procedência do produto que compra, além disso, outra parte dos respondentes compra em pontos comerciais diversos, conforme Gráfico 9, conhecidos como “distribuidoras clandestinas”. Dessa forma, quando há atuação de distribuidores não autorizados vendendo gás sem o cumprimento das normas e legislação, nota-se que as empresas legalizadas ficam em desvantagem, pois perdem espaço para os pontos de vendas ilegais.

Por fim, em geral, foi possível conhecer o perfil do consumidor do gás GLP; grande parte, 72% é do sexo feminino; 68% estão empregados; 32% têm a idade de trinta a quarenta anos; 84% possuem renda maior que um salário mínimo. Além disso, a pesquisa contribuiu para direcionar a empresa quanto as melhores estratégias para se manter competitiva no mercado.

3.8.3.A Concorrência

A pesquisa de mercado mostra que existem quatro concorrentes atuando no mesmo mercado-alvo ou sendo concorrentes diretos na região onde a BK atua. Todos pesquisados por meio de informações disponíveis pelos sócios, contatos com as empresas e informações na internet, conforme Apêndice C.

Um concorrente na região revende a mesma marca da distribuidora a qual a BK está vinculada, as outras três empresas comercializam as marcas da Ultragaz, Nacional Gás e Supergasbrás.

A empresa que comercializa a marca Nacional gás, atual líder no mercado local, tem seus pontos fortes apoiados nas seguintes características: maior capacidade de entrega e atuação com revendas em outras regiões, o que possibilita um maior volume de vendas.

3.8.4.Os Fornecedores

A análise dos fornecedores contou a participação dos empreendedores quanto à escolha do melhor fornecedor e os motivos pelos quais escolheram a marca do distribuidor da Liquigás, conforme relatório do Apêndice D.

Após serem realizadas consultas aos distribuidores que fornecem para a região e avaliar as condições, os sócios decidiram ser revendedores vinculados para comprar de uma

única distribuidora, contudo, em troca, a empresa aproveita as vantagens da marca e de outras facilidades oferecidas pela rede da distribuidora.

3.8.5. Produto

A BK Vendas de Botijões conta com uma das melhores marcas de gás GLP de cozinha, acompanhado do serviço de troca do produto. A empresa possui um diferencial em oferecer serviços de pequenos reparos como vazamentos em botijões, substituição do registro regulador de gás para o fogão e substituição de mangueiras condutoras de gás.

3.8.6. Preço

A BK Vendas de Botijões, após analisar o perfil dos clientes-alvo, avaliar a política de preço da concorrência e levantar as despesas envolvidas na aquisição dos produtos, concluiu que é a melhor estratégia de preços a ser adotada é a que se mantém perto dos principais concorrentes. O principal objetivo da empresa em adotar esta estratégia de preços é oferecer, na região, um preço sempre competitivo e, com isso, atingir as metas de participação no mercado, além de fixar a imagem da empresa junto ao cliente.

A empresa oferece descontos nas compras à vista ou no próprio estabelecimento. As possibilidades de pagamentos podem ser nos cartões de crédito ou débito automático em conta corrente.

A BK Vendas de Botijões trabalha com, pelo menos, a variação de preço R\$ 58,00 a R\$ 75,00. Porém, o valor do botijão também está associado aos reajustes governamentais e da Petrobrás, devido cotação do valor da matéria prima no mercado internacional.

3.8.7. Praça ou Distribuição

A BK Vendas de Botijões tem como a sua principal forma de distribuição vendas diretas, ou seja, vendas em seu ponto de distribuição, bem como o processo de vendas com entrega em domicílio.

A localização da BK, de esquina, favorece ao acesso fácil do cliente, bem como possibilita rápidos deslocamentos nas entregas de botijões de gás nos domicílios dos

consumidores. O ponto onde está localizada a BK é de fácil visualização dos clientes quanto à revenda de botijões de gás, logo, contribuindo com a divulgação da empresa.

A segurança de estacionar os veículos em frente à empresa também é um ponto que contribui para que o cliente compre no estabelecimento e não se preocupe com o trânsito local, como ocorre nas demais empresas que estão localizadas em avenidas.

3.8.8. Promoção ou Propaganda

O ponto escolhido pela BK Vendas de Botijões contribui como uma forma de propaganda da empresa por ter uma visualização fácil para os clientes. Por ser um revendedor vinculado, a empresa identifica por meio de placas, pintura ou outros elementos, de forma clara e destacada ao consumidor, a distribuidora perante a qual é vinculada.

Inicialmente definiu-se a publicidade da empresa por meio da distribuição de panfletos e imãs de geladeira com o número de tele vendas, na região dos conjuntos habitacionais Marcos Freire I e II e Albano Franco para divulgação da venda de botijões de gás.

Como estratégia de marketing, a BK Vendas de Botijões também participa de campanhas de premiações junto ao distribuidor, potencializando a criação de valor junto ao cliente. Outras sugestões de campanhas que podem ser adotadas pela empresa:

- Confeccionar folders e panfletos diferenciados para a distribuição em comércios e residências em outros bairros;
- Anunciar em jornais de bairro e rádios comunitárias;
- Montar um *website* com a oferta de produtos para alavancar as vendas;
- Oferecer premiações para fidelização de clientes.

3.9. O PLANO OPERACIONAL

3.9.1. A Estrutura Funcional

A quantidade de profissionais está relacionada ao porte do negócio. A BK Vendas de Botijões é uma Microempresa nascente de botijões de gás, logo, o quadro de profissionais

é formado somente pelos próprios sócios. Os demais serviços necessários ao funcionamento da empresa são terceirizados.

A seguir é apresentado o quadro de pessoal atual da BK Vendas de Botijões conforme cargos dos sócios e suas respectivas responsabilidades e atividades na empresa.

Quadro 8 - Quadro de pessoal da empresa

Cargo	Responsabilidades
Sócio gerente administrativo Santos	Entrega de botijão Atendimento ao público (telefone e no estabelecimento) Controle do estoque Planejamento financeiro, controle de custos, contabilidade, seleção e administração de pessoal e pelas compras.
Sócio-gerente comercial Silva	Entrega de botijão Atendimento ao público (telefone e no estabelecimento) Controle do estoque Área de venda, compras, armazenamento, aprovação de crédito, publicidade e propaganda.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Dentro dos planos de crescimento da empresa, pode-se observar a oferta de emprego, conforme demonstrado na Matriz de Responsabilidades da BK Vendas de Botijões projetada com o quadro mínimo de pessoal, conforme o quadro abaixo:

Quadro 9 - Matriz de Responsabilidades

Cargo	Responsabilidades	Qualificações
Sócio-gerente administrativo	Planejamento financeiro, controle de custos, contabilidade, seleção e administração de pessoal e pelas compras.	Formação em Administração de empresa ou áreas afins, conhecimento em finanças.
Sócio-gerente comercial	Área de venda, compras, armazenamento, aprovação de crédito, publicidade e propaganda.	Formação em Administração de empresa ou áreas afins, conhecimento em marketing.
Recepção	Recepção e atendimento dos pedidos via telefone, coordenando a ordem e montando rotas de entregas, visando dinamizar o processo de atendimento dos clientes e procurando atender satisfatoriamente às suas expectativas.	Ensino médio completo e conhecimento em informática básica.
Entregadores de gás	Área de entregas, atuando em motos ou em veículos automotores.	Ensino fundamental, habilitação D e informática básica.

Cargo	Responsabilidades	Qualificações
Técnico administrativo	Controle do estoque, elaboração e armazenamento, visando manter sob rigorosa ordem os botijões de GLP.	Ensino médio completo e informática básica.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A empresa adotará como política salarial a garantia a todos os colaboradores dos direitos estabelecidos por lei. A BK propõe uma política de salários e benefícios para os cargos básicos de:

- Salário mínimo vigente à contratação e seus respectivos adicionais;
- Bonificação de auxílio alimentação; auxílio transporte e os estabelecidos por lei;

As férias e outros planos de direitos trabalhistas, conforme prevê a legislação, serão respeitados de forma a beneficiar os funcionários. A empresa buscará atuar em vista de uma política de valorização e retenção de colaboradores. Sócios-gerentes receberão pró-labore.

3.9.2. Descrição da Unidade Física

A empresa está instalada numa área 323m², sendo que a área construída ocupa 42m², distribuídos entre administração e armazenamento.

A BK Vendas de Botijões atende a estrutura básica que o estabelecimento necessita para esse tipo de negócio: espaço destinado às operações administrativas, espaço para armazenamento de botijões cheios e espaço para armazenamento de botijões vazios.

O imóvel atende às necessidades operacionais referentes à localização, capacidade de instalação do negócio, possibilidade de expansão, características da vizinhança e disponibilidade dos serviços de água, luz, correio, esgoto, telefone e internet.

3.9.3. Materiais da Área Administrativa

A área administrativa acomoda os seguintes materiais: arquivo, cadeira, computador com acesso à internet, impressora, máquina calculadora, mesa e telefone. A empresa apresenta também outros recursos, como: software de gerenciamento de estoque, controle de vendas e gestão comercial.

Além disso, a empresa atende as exigências legais com os seguintes materiais: o Quadro de Aviso e o Painel de Preços com o devido padrão e características vigentes.

3.9.4. Equipamentos da área operacional da BK

A empresa dispõe dos seguintes equipamentos: motocicleta, com estrutura metálica para transporte de botijões de gás; carrocinha, para transporte de maior quantitativo de botijões; extintores de incêndio e balança.

3.9.5. Organização do Processo Produtivo

No momento de entrada na empresa, as mercadorias recebidas são analisadas de acordo com o Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica (DANF), que acompanha os produtos; são conferidas as quantidades e se não há violação. Para comprar os botijões deve-se ter a mesma quantidade vazia para devolução dos vasilhames, sendo tudo conferido pelos sócios e os responsáveis pela entrega. Quando as mercadorias estão em desacordo, são devolvidas ao fornecedor, juntamente com relatório especificando as razões da devolução.

Todas as entradas dos produtos são registradas num controle de estoque que deve ficar à disposição, em caso de fiscalização, da ANP.

3.9.6. Área de armazenamento da BK

A BK atende todas as exigências normativas do espaço contínuo, destinado ao armazenamento de recipientes transportáveis de GLP, cheios, parcialmente utilizados e vazios, compreendendo os corredores de inspeção, quando existirem, conforme denominações e características definidas pela Portaria DNC Nº 27/1996.

Segue uma descrição de indicação nominativa de vários pontos de conhecimento e reconhecimento do tipo de botijão comercializado pela BK e situação que envolve termos relacionados à preparação da área de armazenamento:

- **Botijão** - recipiente transportável de GLP, com capacidade nominal de 13 kg de GLP.
- **Capacidade nominal** - capacidade de acondicionamento do recipiente transportável de GLP, em kg, estabelecida em norma específica;
- **Corredor de inspeção** - espaço físico, de livre acesso, entre lotes de armazenamento contíguos de recipientes de GLP e entre estes e os limites da área de armazenamento,

nas larguras mínimas estabelecidas por legislação específica – Portaria DNC Nº 27/1996;

- **Distância mínima de segurança** - distância mínima entre a área de armazenamento de recipientes transportáveis de GLP e outra instalação, necessária para segurança do usuário, do manipulador, de edificação e do público em geral, estabelecida a partir do limite de área de armazenamento;
- **Empilhamento** - colocação, em posição vertical, de um recipiente transportável de GLP sobre outro de mesma capacidade nominal;
- **Fileira** - disposição em linha de recipientes transportáveis de GLP, de mesma capacidade nominal, um ao lado do outro e na posição vertical, empilhados ou não;
- **Instalação de armazenamento** - instalação compreendendo uma área de armazenamento e sua proteção acrescida de distâncias mínimas, conforme especificado em legislação específica (Portaria DNC Nº 27/1996), para determinada quantidade de recipientes transportáveis de GLP;
- **Limite de área de armazenamento** - linha fixada pela fileira externa de recipientes transportáveis de GLP, em um lote de recipientes, acrescida da largura do corredor de inspeção, quando este for exigido;
- **Limite do lote de recipientes** - linha fixada pela fileira externa de recipientes transportáveis de GLP, em um lote de recipientes;
- **Lote de recipientes** - conjunto de recipientes transportáveis de GLP, sem que haja corredor de inspeção entre estes.

3.9.7. Condições e estrutura de armazenamento da BK:

A BK Vendas de Botijões dispõe de um o local que armazena cinco ou menos recipientes transportáveis de GLP, com capacidade nominal de até 13 kg GLP, cheios, parcialmente utilizados ou vazios, para consumo próprio, são observados os seguintes requisitos: ventilação natural; estar afastado de outros produtos inflamáveis, de fontes de calor e de faíscas e estar afastado, no mínimo, de 1,5 m de ralos, caixas de gordura e de esgotos, bem como de galerias subterrâneas e similares.

3.10. O PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro compõe uma etapa essencial desta pesquisa, em vista da disposição de recursos para a promoção de análises que versam no alcance de um dos

objetivos específicos deste trabalho, ou seja, o estudo da viabilidade econômico-financeira do negócio.

Nesta fase, tem-se o Planejamento Financeiro da empresa no qual são apresentadas, em números, todas as ações projetadas para o funcionamento da distribuidora, seu comportamento do ponto de vista financeiro e econômico; o investimento inicial do negócio; as previsões de receitas; os custos na compra de mercadoria, as despesas fixas e variáveis; o fluxo de caixa; os demonstrativos de resultados como DRE e balanço patrimonial, o cálculo do ponto de equilíbrio em quantidade e receita, os índices econômico-financeiro de liquidez, endividamento e rentabilidade e, por fim, a análise de sensibilidade do negócio.

Para o ano de 2018 foi feito um planejamento trimestral com o intuito de um melhor acompanhamento e controle financeiro das receitas e despesas, portanto, contribuindo para uma visualização de forma mais ampla de todas as previsões do ano em questão. Em paralelo é apresentado o planejamento da empresa com projeções para cinco anos de atividades. Para maior entendimento, apresentam-se também, dados do ano 2017.

3.10.1. Investimento Inicial

Para começar o empreendimento a empresa precisou de um investimento inicial em 2017 de R\$ 12.300,00. Como pode ser visto no Quadro 10, o valor disponível no banco é resultado de empréstimos dos próprios sócios da empresa para as primeiras compras de mercadorias em março de 2017.

No Quadro 10, apresenta-se a descrição do investimento inicial da implantação da distribuidora:

Quadro 10 - Investimento Inicial

BK Comércio Varejista de Botijões LTDA - ME			
Investimento Inicial			
Investimento Inicial Geral	Quant.	R\$ Unid.	R\$ Total
Motocicleta	1	6.115,00	6.115,00
Extintores de Incêndio	3	86,67	260,00
Carrocinha	1	1.640,00	1.640,00
Subtotal			8.015,00
Capital de Giro			
Caixa			1.985,00
Banco			2.300,00
Subtotal			4.285,00
Total			12.300,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.10.2. Orçamento de Vendas

A seguir é apresentada a previsão do orçamento de vendas e a expectativa de recebimentos da empresa para o ano de 2018. Em vista da grande quantidade de produtos que é vendido, a previsão orçamentaria foi planejada para um período trimestral. O preço médio de venda da unidade do botijão, R\$ 58,11, é baseado na variação média do percentual de aumento do produto apresentado anualmente pelo Sindigas.

Como pode ser observado no Quadro 11, a empresa tem a previsão de receita para o ano de 2018 de R\$ 348.660,00 e a expectativa de recebimento de R\$ 346.338,05.

No mês de janeiro de 2018, a empresa inicia o caixa com um saldo de R\$ 293,00, resultante de recebimento dos botijões vendidos em dezembro de 2017 a prazo, ou seja, no cartão de crédito.

Para 2018 foi previsto que 3% das vendas no trimestre são recebidas no trimestre seguinte, sendo assim, em 2019, o caixa inicial da empresa em contas a receber passa a ser R\$ 2.614,95.

Quadro 11- Orçamento de Vendas e Recebimentos

Orçamento de Vendas e Recebimentos - 2018					
Trimestre					
Orçamento das vendas em Unidades	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Preço de venda à vista	58,11	58,11	58,11	58,11	58,11
Venda Total	87.165,00	87.165,00	87.165,00	87.165,00	348.660,00
Expectativas dos recebimentos das vendas					
Contas a Receber, saldo inicial.	293,00				293,00
Vendas do 1º Trim	84.550,05	2.614,95			87.165,00
Vendas do 2º Trim		84.550,05	2.614,95		87.165,00
Vendas do 3º Trim			84.550,05	2.614,95	87.165,00
Vendas do 4º Trim				84.550,05	84.550,05
Total dos Recebimentos	84.843,05	87.165,00	87.165,00	87.165,00	346.338,05

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 12, é apresentado o resumo relativo às projeções de vendas e as expectativas de recebimentos para cinco anos de atividades. A projeção das vendas é baseada no aumento percentual médio de 16% na receita, conforme metas dos empreendedores. É importante salientar que cada valor de recebimento anual se soma a 3% do valor total do semestre anterior.

Quadro 12 - Projeção de Vendas para 5 anos

Projeção de Vendas para 5 anos					
Ano	2018	2019	2020	2021	2022
Orçamento das vendas em Unidades	6.000	7.200	8.400	9.600	10.800
Preço de venda à vista	58,11	58,11	58,11	58,11	58,11
Venda Total	348.660	418.392	488.124	557.856	627.588
Expectativas dos recebimentos das vendas					
Recebimentos	346.338,05	417.869,01	487.601,01	557.333,01	627.065,01
Total dos Recebimentos	346.338,05	417.869,01	487.601,01	557.333,01	627.065,01

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.10.3. Estoque e Expectativa de Desembolso

Por seguinte, é apresentada a política de plano de estoque da empresa, a qual inicia o ano de 2018 com 75 unidades de botijões em estoque, baseado no custo médio de R\$ 46,03 no final de 2017.

Para o ano de 2018, a cada trimestre ela planeja sempre iniciar e terminar o estoque de segurança com 100 unidades, exceto no mês dezembro, no qual ela deseja um estoque final de 200 unidades, conforme observado no Quadro 13.

Quadro 13 - Planejamento de Estoque 2018

Planejamento de Estoque					
Exercício findo de 31/12/2018					
Trimestre					
	1	2	3	4	Ano
Orçamento das vendas em Unidades	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Estoque final desejado	100	100	100	200	200
Total necessário	1.600	1.600	1.600	1.700	6.500
Estoque inicial	75	100	100	100	75
Compra necessária	1.525	1.500	1.500	1.600	6.125
Expectativa de Desembolso					
Custo da mercadoria Conta a pagar	46,03	46,03	46,03	46,03	46,03
Total do Desembolso	70.195,75	69.045,00	69.045,00	73.648,00	281.933,75

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O resumo relativo às projeções de desembolso na compra de mercadoria da empresa para cinco anos de atividades é apresentado conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Projeção de Desembolso compra de mercadoria em 5 anos

Projeção de Desembolso compra de mercadoria em 5 anos					
	2018	2019	2020	2021	2022
Orçamento das vendas em Unidades	6.000	7.200	8.400	9.600	10.800
Estoque final desejado	200	200	200	200	200
Total necessário	6.500	7.700	8.900	10.100	11.300
Estoque inicial	75	200	200	200	200
Compra necessária	6.125	7.200	8.400	9.600	10.800
Expectativa de Desembolso					
Custo Médio da Mercadoria	46,03	46,03	46,03	46,03	46,03
Total do Desembolso	281.933,75	331.400,20	386.633,57	441.866,94	497.124,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.10.4. Despesas e Custos

Os gastos da empresa, em 2018, estão divididos em custos na compra de mercadorias, que equivale à soma de R\$ 281.933,75 e corresponde a 82% do total dos gastos da distribuidora, ou seja, a compra de mercadoria é a principal saída de caixa da empresa e em despesas.

No total, a empresa em 2018 tem uma previsão de R\$ 344.785,55 em despesas e custos com a compra de mercadorias, como pode ser visto no Quadro 15.

Quadro 15 - Orçamento de Despesas e Custos 2018.

Orçamento de Despesas e Custos da Empresa					
Exercício findo de 31/12/2018					
	Trimestre				
	1	2	3	4	Ano
Compra em Unidades	1.525	1.500	1.500	1.600	6.125
Custo unitário do produto	46,03	46,03	46,03	46,03	46,03
Custo da Mercadoria	70.195,75	69.045,00	69.045,00	73.648,00	281.933,75
Despesas da Empresa	15.712,95	15.712,95	15.712,95	15.712,95	62.851,80
Total de Despesas e Custos	85.908,70	84.757,95	84.757,95	89.360,95	344.785,55

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Segue-se, o plano de projeção do orçamento das despesas e custos da distribuidora, conforme Quadro 16, para cinco anos de previsão:

Quadro 16 - Orçamento de Despesas e Custos Projetados

Orçamento de Despesas e Custos da Empresa Projetado para 5 anos					
Ano	2018	2019	2020	2021	2022
CMV	281.933,75	331.400,20	386.633,57	441.866,94	497.124,00
Despesas	62.851,80	65.279,17	79.858,53	99.233,90	106.413,26
Total de Desembolso	344.785,55	396.679,37	466.492,10	541.100,84	603.537,26

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.10.5. Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

O Quadro 17, apresenta o orçamento demonstrativo de fluxo de caixa da empresa previsto para o ano de 2018. Como se pode observar, não há nenhum tipo de investimento ou aquisição neste ano, o que permite que a empresa tenha suficiência de caixa, assim, honrar seus compromissos mensais.

Conforme balanço patrimonial 2017, a empresa inicia o caixa 2018 com R\$ 7.964,57.

Quadro 17 - Orçamento de Caixa

Orçamento de Caixa					
Exercício findo de 31/12/2018					
	Trimestre				Ano
	1	2	3	4	
Saldo Inicial de Caixa	7.964,57	5.064,44	5.637,01	6.209,58	7.964,57
Recebimentos	84.843,05	87.165,00	87.165,00	87.165,00	346.338,05
(-) Compras de Mercadorias	70.195,75	69.045,00	69.045,00	73.648,00	281.933,75
(-) Despesas da Empresa	17.547,43	17.547,43	17.547,43	17.547,43	70.189,72
Total das Despesas	87.743,18	86.592,43	86.592,43	91.195,43	352.123,47
Sobra/Insuficiência de Caixa	5.064,44	5.637,01	6.209,58	2.179,15	19.090,18
Saldo Final de Caixa	5.064,44	5.637,01	6.209,58	2.179,15	2.179,15

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 18, é descrito a projeção de orçamento de caixa para os cinco anos subsequentes.

Quadro 18 - Projeção de Orçamento de Fluxo de Caixa

Projeção de Orçamento de Fluxo de Caixa					
	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo inicial	7.964,57	2.179,16	16.361,00	37.451,47	53.718,70
Entradas:					
Recebimentos das vendas	346.045,05	415.254,06	484.463,07	553.672,00	622.881,00
Contas a receber	293,00	2.614,95	3.137,94	3.660,93	4.184,00
Saídas:					
Compra de Mercadoria	281.933,75	331.416,00	386.652,00	441.888,00	497.124,00
Disp. Operacional	3.320,00	3.462,00	3.904,00	4.146,00	4.388,00
Disp. Comercial	14.830,50	14.952,50	15.074,50	15.196,50	15.318,50
Disp. Administrativa	40.562,40	40.290,50	45.224,50	62.090,31	66.872,50
Disp. Financeiras	1.540,00	1.642,00	1.744,00	1.846,00	1.948,00
Despesas com Simples	9.936,81	11.924,17	13.911,53	15.898,90	17.886,26
Saldo	2.179,16	16.361,00	37.451,47	53.718,70	77.246,44

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.10.6. Demonstração de Resultados (DRE)

Neste momento é apresentada a DRE da empresa. A projeção da expectativa de lucro líquido é satisfatória em vista da previsão do ano de 2018 e ulteriores, consoante o Quadro 19.

Quadro 19 - Demonstração de DRE

Ano	2018	2019	2020	2021	2022
Receita Operacional Bruta	348.660,00	418.392,00	488.124,00	557.856,00	627.588,00
(-) Imposto sobre as vendas	9.936,81	11.924,17	13.911,53	15.898,90	17.886,26
Receita Operacional Líquida	338.723,19	406.467,83	474.212,47	541.957,10	609.701,74
(-) CMV	276.180,00	331.416,00	386.652,00	441.888,00	497.124,00
Lucro Bruto	62.543,19	75.051,83	87.560,47	100.069,10	112.577,74
(-) Despesas Operacionais	3.320,00	3.462,00	3.904,00	4.146,00	4.388,00
(-) Despesas Comerciais	14.926,00	15.048,00	15.170,00	15.292,00	15.414,00
(-) Despesas Administrativas	33.129,00	33.203,00	45.129,00	62.051,00	66.777,00
(-) Depreciação	327,00	327,00	327,00	327,00	327,00
Lucro Operacional	10.841,19	23.011,83	23.030,47	18.253,10	25.671,74
(-) Despesas Financeiras	1.540,00	1.642,00	1.744,00	1.846,00	1.948,00
Resultado do Exercício	9.301,19	21.369,83	21.286,47	16.407,10	23.723,74

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.10.7. Balanço Patrimonial

Para um melhor entendimento das projeções para o ano 2018 e posteriores, observa-se o balanço patrimonial da empresa de ano 2017 no Quadro 20.

Quadro 20 - Balanço Patrimonial 2017

Balanço Patrimonial 2017			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Circulante	
Caixa e banco	7.964,57	Fornecedores	
Contas a Receber	293,00	Empréstimos	2.300,00
Estoques	3.452,25	Impostos e Contribuições	206,14
		Contas a Pagar	133,40
		Pró- Labore a pagar	11.992,00
Total do Ativo Circulante	11.709,82	Total do Passivo Circulante	14.631,54
Não Circulante		Não Circulante	
Realizável a Longo Prazo			
Imobilizado		Patrimônio Líquido	
Veículos	7.755,00	Capital Social	10.000,00
Utensílios	260,00	Prejuízo do Exercício	- 5.233,72
Depreciação	327,00		
Total do Ativo Não Circulante	7.688,00	Total do Patrimônio Líquido	4.766,28
Total do ativo	19.397,82	Total do Passivo + PL	19.397,82

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A seguir, o balanço patrimonial 2018 e demais anos, em vista de toda a movimentação financeira da empresa em 2017, como pode ser observado no Quadro 20.

Quadro 21 - Projeção de Balanço Patrimonial para 5 anos

Projeção de Balanço Patrimonial para 5 anos					
	2018	2019	2020	2021	2022
ATIVO					
Circulante					
Caixa e banco	2.179,16	16.361,00	37.451,47	53.718,70	77.246,44
Contas a Receber	2.614,95	3.137,94	3.660,93	4.184,00	4.707,00
Estoques	9.206,00	9.206,00	9.206,00	9.206,00	9.206,00
Total do Ativo Circulante	14.000,11	28.704,94	50.318,40	67.108,70	91.159,44
Não Circulante					
Realizável a Longo Prazo					
Imobilizado					
Veículos	7.755,00	7.755,00	7.755,00	7.755,00	7.755,00
Utensílios	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Depreciação	654,00	981,00	1.308,00	1.635,00	1.962,00

Total do Ativo Não Circulante	7.361,00	7.034,00	6.707,00	6.380,00	6.053,00
Total do ativo	21.361,11	35.738,94	57.025,40	73.488,70	97.212,44
PASSIVO					
Circulante					
Fornecedores					
Empréstimos					
Impostos e Contribuições	206,14	206,14	206,14	262,33	262,33
Contas a Pagar	95,50	95,50	95,50	95,50	95,50
Pró- Labore a pagar	6.992,00	-	-	-	-
Total do Passivo Circulante	7.293,64	301,64	301,64	357,83	357,83
Não Circulante					
Total de Passivo	7.293,64	301,64	301,64	357,83	357,83
Patrimônio Líquido					
Capital Social	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Resultado do Exercício	4.067,47	25.437,30	46.723,76	63.130,87	86.854,61
Total do Patrimônio Líquido	14.067,47	35.437,30	56.723,76	73.130,87	96.854,61
Total do Passivo + PL	21.361,11	35.738,94	57.025,40	73.488,70	97.212,44

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.10.8. Ponto de Equilíbrio

O PE - ponto de equilíbrio é o momento em que a empresa consegue pagar seus gastos e a partir de então começar e ter lucro. No Quadro 22, pode ser visualizada a descrição dos cálculos do PE para os anos a seguir baseada nas despesas fixas da empresa relacionada no Apêndice H.

Quadro 22 - Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio					
Ano	2018	2019	2020	2021	2022
Preço de Venda	58,11	58,11	58,11	58,11	58,11
Custo unitário	46,03	46,03	46,03	46,03	46,03
MC	12,08	12,08	12,08	12,08	12,08
PE (quantidade)	3.893	3.894	4.888	6.284	6.682
PE (receita)	47.025,00	47.037,00	59.049,00	75.909,00	80.721,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.10.9. Indicadores de Viabilidade do Negócio

Por seguinte, são apresentados os principais indicadores de viabilidade econômica financeira da empresa, por meio dele é possível analisar a saúde financeira da empresa.

Quadro 23 - Índices Econômico-financeiros

Índices Econômico-financeiros					
Ano	2018	2019	2020	2021	2022
AC	14.000,11	28.704,94	50.318,40	67.108,70	91.159,44
PC	7.293,64	301,64	301,64	357,83	357,83
CG/CCL/CGL	6.706,47	28.403,30	50.016,76	66.750,87	90.801,61
Liquidez Corrente	1,92	95,16	166,82	187,54	254,76
Liquidez Seca	0,66	64,64	136,30	161,82	229,03
RsA(ROI)	44%	60%	37%	22%	24%
RsPL(ROE)	66%	60%	38%	22%	24%
RsV(ML ou Lucratividade)	3%	5%	4%	3%	4%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como se pode observar, o Ativo Circulante (AC) se mantém maior em relação ao Passivo Circulante (PC), permitindo uma folga financeira no curto prazo. O Capital de Giro (Capital Circulante Líquido ou Capital de Giro Líquido) da empresa representa o quanto do total do ativo circulante está comprometido em dívidas de curto prazo, nesse caso, nota-se que, a situação da empresa é favorável em todos os anos.

Os indicadores de Liquidez Corrente e Liquidez Seca corroboram para informar a capacidade de a empresa pagar suas dívidas. Neste caso, por exemplo, em 2018, para cada R\$ 1,00 do Passivo Circulante, a empresa possui R\$ 1,92 no Ativo Circulante, ou seja, uma folga de R\$ 0,92 para cada real de dívida em curto prazo, na análise da Liquidez Corrente.

A Taxa de Retorno sobre Investimentos (RsA) mensura a eficiência global da empresa em gerar lucros com seus ativos disponíveis. A empresa apresentou um RsA em cinco anos, variando de 24% a 44%, quanto maior for o RsA, melhor para o empreendimento.

O Retorno sobre Vendas (RsV), ou a lucratividade da empresa, indica o quanto a empresa gerou de lucro para cada R\$ 100,00 de vendas líquidas realizada no período. Dessa forma, o índice da distribuidora chegou a variar entre 3 a 5%.

Por fim, um dos principais índices, e até o mais importante, é o que indica a rentabilidade do negócio, o Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RsPL), ou seja, o que a empresa obteve de retorno em relação ao seu Capital Próprio. A rentabilidade é favorável, embora fosse diminuindo em cada período. Por exemplo, no ano 2018, para cada R\$ 100,00, a empresa conseguiu 66% de retorno do capital investido.

3.10.10. Análise de investimento

No Quadro 24, são apresentados os dados para análise de investimento em relação ao aporte inicial dos sócios no negócio. A taxa de retorno esperada é baseada no aumento médio anual projetado para a receita.

Quadro 24 - Análise de investimento - período de 5 anos						
Análise de investimento - período de 5 anos						
Anos	0	1	2	3	4	5
Fluxo de Caixa	- 12.300,00	7.964,57	2.179,16	16.361,00	37.451,47	53.718,70
Fluxo de Caixa Acumulado	- 12.300,00	- 4.335,43	- 2.156,27	14.204,73	51.656,21	105.374,90
Payback: 2 anos, 3 meses e 8 dias						
Taxa de retorno esperada	16%					
VPL	R\$52.927,57					
TIR	90%					

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Valor Presente Líquido (VPL) denominado como diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros e o custo do investimento, corresponde a R\$ 52.927,57, isto é, a empresa iniciou o empreendimento com um capital de R\$ 12.300,00 e aplicou uma taxa de 16% ao ano, apresentou um investimento, economicamente, atrativo, visto que o retorno obtido foi acima de suas expectativas.

A Taxa Interna de Retorno (TIR), é a taxa que iguala o valor presente líquido ao investimento inicial referente ao empreendimento, ou seja, a TIR é o retorno exigido que resultasse em VPL nulo quando usado como taxa de desconto.

Tendo em vista que um investimento é aceitável se a TIR é superior ao retorno exigido, é possível afirmar que a BK Vendas é bastante atrativa, visto que a taxa desejada de retorno é de 16% ao ano e a TIR é de 90%, refletindo assim a viabilidade do negócio.

Observa-se também que o retorno do investimento dos sócios no empreendimento, conforme análise do payback, são de dois anos, três meses e oito dias.

3.10.11. Análise de Sensibilidade

Esta análise procura determinar o efeito de uma variação de um determinado item no seu valor total. Pode ser um instrumento útil em diferentes áreas para determinar a importância de uma variável sobre o resultado final de outra. Para o estudo de sensibilidade

do negócio desta empresa, foi analisado um cenário com duas variáveis, visando mostrar o comportamento de como as mesmas influenciam a margem de lucro da empresa em vista do aumento ou redução do preço de venda ou do custo de aquisição do botijão, conforme Quadro 25, com os seguintes dados de entrada:

- Preço de venda: R\$ 58,11
- Custo da Mercadoria: R\$ 46,03
- Quantidade vendida (projeção para 2018): 6000 unid.
- Margem de Lucro:

Os valores da linha correspondem à variação do preço de venda do produto. Já os valores da coluna, referem-se às variações de custo do botijão.

Quadro 25 - Análise de Sensibilidade Preço de Venda X Custo

Análise de Sensibilidade Preço de Vendas X Custo									
72.480,00	56	57	58,11	59	60	61	62	63	64
45	66000	72000	78660	84000	90000	96000	102000	108000	114000
46,03	59820	65820	72480	77820	83820	89820	95820	101820	107820
47	54000	60000	66660	72000	78000	84000	90000	96000	102000
48	48000	54000	60660	66000	72000	78000	84000	90000	96000
49	42000	48000	54660	60000	66000	72000	78000	84000	90000
50	36000	42000	48660	54000	60000	66000	72000	78000	84000
51	30000	36000	42660	48000	54000	60000	66000	72000	78000
52	24000	30000	36660	42000	48000	54000	60000	66000	72000
53	18000	24000	30660	36000	42000	48000	54000	60000	66000
54	12000	18000	24660	30000	36000	42000	48000	54000	60000
55	6000	12000	18660	24000	30000	36000	42000	48000	54000
56	0	6000	12660	18000	24000	30000	36000	42000	48000

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como se pode avaliar, é possível verificar diversas possibilidades quanto ao aumento ou manutenção do preço de venda em relação ao custo da mercadoria. Por exemplo, se a empresa conseguir aumentar o preço de venda e mantiver o custo do produto, a margem de lucro tende a aumentar. No entanto, se a empresa reduzir apenas R\$ 2,00 do preço de venda e o custo do produto se manter constante, R\$ 46,03, a margem de lucro da empresa cai para R\$ 66.000,00, ou seja, uma variação negativa em 16%, se houvesse esse desconto.

4. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou uma análise de como os recursos didáticos apresentados no ambiente acadêmico podem ser identificáveis e aplicáveis ao contexto prático da realidade de uma empresa. Além do mais, também permitiu, por meio do levantamento de dados, a compreensão de como a elaboração de um Plano de Negócios pode contribuir como uma ferramenta de gestão para a empresa de forma a minimizar os riscos de insucesso do empreendimento.

De modo geral, com a elaboração do Plano de Negócios foi possível identificar que a empresa atua num segmento estabilizado na classe social de menor renda, pois a classe de maior renda tem mudado o consumo do Gás GLP de 13 kg para cilindros abastecidos diretamente pelas distribuidoras. Porém, o gás GLP, por ser um produto de necessidade básica em residências e estabelecimentos, torna-se um negócio promissor, conforme o estudo de viabilidade econômico-financeiro no plano financeiro da organização.

Cada etapa para a elaboração do Plano de Negócios permitiu uma análise da conjuntura organizacional da empresa, conforme o proposto na estrutura do Plano de Negócios neste trabalho. Igualmente, a execução do Plano de Negócios contribuiu para que os empresários tenham mais uma ferramenta de análise dos riscos que esse tipo de negócio oferece e os meios que existem para impedir o seu fracasso. Conforme o resultado, ficou claro que os objetivos estabelecidos foram alcançados por completo.

A revisão da literatura possibilitou a junção de um levantamento dos principais autores conhecidos no meio acadêmico e empresarial como orientadores para o desenvolvimento de um Plano de Negócios como, por exemplo, o *best seller* em Plano de Negócios, José Dornelas; o autor do livro *O segredo de Luísa*, Fernando Dolabela e os autores do livro *Plano de Negócios*, Biagio e Batocchio. Embora cada autor tenha algumas peculiaridades, em geral todos se encontram num mesmo objetivo do Plano de Negócios.

Por meio do levantamento bibliográfico, seguiu-se a definição de um roteiro para o Plano de Negócios elaborado. A escolha do roteiro descrita no estudo é baseada na estrutura apresentada no livro dos autores Biagio e Batocchio (2005), contudo para uma melhor adequação, na execução do Plano de Negócios, alguns tópicos foram trabalhados em conjunto, a saber, a análise de mercado dentro do plano de marketing e o plano financeiro juntamente com o plano de investimento.

Com a elaboração do Plano de Negócios foi possível identificar de que forma se pode reduzir os riscos de insucesso da empresa. Tais constatações se deram por meio das análises dos seguintes estudos de marketing, planejamento estratégico e viabilidade do negócio.

4.1. O ESTUDO DE MARKETING

A análise do mercado e o estudo do perfil do consumidor foram uns dos principais elementos que ajudaram para identificar como a empresa pode reduzir o risco de fracasso no negócio, conforme apresentado na pesquisa do perfil do consumidor e no Plano de Negócios, pois possibilitaram aos empreendedores um embasamento detalhado para a tomada de decisões e adoção de medidas que os mantenham no mercado competitivo.

Os empresários já conheciam os concorrentes e algumas características dos clientes, mas com o roteiro do Plano de Negócios pode-se ter uma visão mais detalhada e ampla acerca de cada um deles. Uma das principais características dos clientes, por exemplo, conforme pesquisa realizada, mostra que a primeira preferência do consumidor pelo produto não é somente o preço, opção de 10% dos consumidores, mas o costume de comprar o produto (20%) e a facilidade de acesso ao produto fosse por telefone, fosse por venda direta na porta (16%).

De fato, conhecer o perfil do consumidor de gás GLP constatou que a empresa precisa estar atenta aos clientes e suas características que os fazem comprar a marca de gás que consomem, pois, a marca da empresa estudada foi a que menos apresentou preferência pelos entrevistados.

4.2. O ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O estudo do planejamento estratégico também ajudou aos empresários no estabelecimento de objetivos e de metas da empresa. Para alcançar os resultados programados, as estratégias principais foram perceptíveis em vista do resultado da pesquisa com o consumidor, dessa forma, ajudando a empresa por meio de adoção de estratégias voltadas para as necessidades apresentadas pelos consumidores.

Foram criadas as declarações de visão e missão para a empresa. Além disso, nesta etapa, os gestores puderam observar todos os pontos fortes e fracos de seu negócio, como também as oportunidades e fraquezas enfrentadas nesse ramo, conforme a matriz SWOT apresentada no estudo.

Uma ameaça identificada em longo prazo, por exemplo, é quanto ao nível econômico da população, quanto maior, menor será o uso de gás GLP 13K. Dessa forma, se a empresa pretende se manter no mercado, será necessário se preparar para essas mudanças econômicas da população brasileira, ainda que de forma gradativamente lenta.

Uma fraqueza identificada quanto à venda do produto foi a instabilidade de preço de custo e venda do botijão em vista das constantes atualizações do valor monetário do petróleo, tanto pelo o Governo Federal, quanto pela Petrobrás. Uma possibilidade avaliada é a comercialização do gás de cozinha de 8kg.

4.3. O ESTUDO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

O estudo da viabilidade do negócio é possível com a análise econômico-financeira da empresa após a elaboração do plano e fundamentado no controle financeiro planejado e acompanhado desde o início das atividades da empresa, em março de 2017.

Assim, primeiramente foi planejado o orçamento de vendas para a empresa, em um período de vendas trimestral. Esse orçamento permite à empresa ver com amplitude o quanto de receita haverá em determinado tempo e o quanto de botijões terá que vender para alcançá-la. Após os dados do orçamento de venda, pode-se ter uma estimativa de desembolso para pagamento da mercadoria, conforme o planejamento de estoque da empresa.

Por meio do desenvolvimento do balanço patrimonial, demonstrativos de resultados e de fluxo de caixa, todos projetados para cinco anos e detalhados em 2018, pode-se ter uma visão ampla do negócio e o seu comportamento econômico, embora no plano não tenha previsão de gastos com ampliação do negócio, modernização ou aquisição de bens até o momento que foi elaborado.

Conforme os estudos, observa-se que o negócio da empresa possui uma capacidade financeira favorável e condições, se for o caso, para honrar com seus compromissos com empréstimos e financiamentos, além disso, com a análise do fluxo de caixa, constatou-se a geração de caixa futuro com grande potencial, principalmente quanto ao fluxo financeiro de sua operação.

Já com a análise de investimento, verificou-se que o retorno do investimento inicial se dá após dois anos, três meses e oito dias de atividade da empresa, conforme o cálculo do *Payback*. Enfatiza-se que, os cálculos são baseados no fluxo de caixa a partir de março de 2017.

O Valor Presente Líquido (VPL) foi corresponde a R\$ 52.927,57, assim, pode-se comparar o valor do futuro fluxos de caixa com o montante inicial investido pela empresa de R\$ 12.300,00. Quanto a Taxa Interna de Retorno (TIR), observa-se que o investimento é aceitável, pois a TIR da empresa, 90%, é superior ao retorno desejado de 16% ao ano. Desta forma, constatou-se assim a viabilidade do negócio como sendo positiva.

Com os estudos de viabilidade do negócio, verificou-se que o ramo é promissor, embora o valor do produto sofra bastante reajuste no preço por conta de impostos estaduais e federais, devido à matéria prima, o petróleo, por ser influenciado pela cotação internacional. A margem de lucro por unidade que pode variar de 20 a 30% do custo.

O quadro de análise de sensibilidade apresentou o comportamento das diversas variações do custo do produto *versus* preço de venda. Assim, com a visão dessas projeções o empreendedor pode observar quais as principais variações que são aceitáveis quanto ao aspecto financeiro da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. D. S. **Elaboração de projeto, tcc, dissertação e tese: uma abordagem simple, prática e objetiva.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira.** São Paulo: SP: Atlas, 2009.
- ANP. **Agência Nacional de petróleo,** 2017. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BALANÇO PATRIMONIAL. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>. Acesso em: 03 mar. 2018.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** 3. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2011.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo, SP: Thomson, 2007.
- BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação.** 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.
- BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas.** Barueri, SP: Manole, 2005.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese.** São Paulo, SP: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração da produção: uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.
- COTA, K. A.; FREITAS, M. A. M. D. Gestão da qualidade, um desafio permanente: um estudo de caso sobre o processo de qualidade em uma indústria metalúrgica. **Produto & Produção**, v. 14, n. 12, p. 59-71, junho 2013.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa. Uma ideia, uma paixão e um plano: como nasce um empreendedor e se cria uma empresa.** São Paulo, SP: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** São Paulo: Atlas, 2016.
- DORNELAS, J. C. A. et al. **Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- Endeavor.org.br/. Disponível em <<https://endeavor.org.br/startups>> acessado em 31 jan. 2018.
- FREZZATI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GARCIA, A. A. **Plano de negócios para instalação de uma confeitaria**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. IJUÍ-RS. 2013. 86f. Trabalho de conclusão de curso (graduação).
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. In: SUL, U. F. D. R. G. D. **Série Educação a Distância**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Weasley, 2004.
- HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10 Novembro 2017.
- IUDÍCIBUS, S. D.; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores**. 6. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2009.
- LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, SP: Thomson, 2007.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo: Person Education, 1997.
- MACEDO, M. M. C. **Metodologia científica aplicada**. Brasília: Scala Gráfica, 2005.
- MACHADO, K. V. **Planejamento Financeiro de uma pequena empresa de móveis**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2008. 65f. Trabalho de conclusão de curso (graduação).
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTOS, A. C. M.; VASCONCELLOS, H. **Análise de sensibilidade**. Revista administração de empresas. vol.29 no.1 São Paulo Jan./Mar. 1989
- MATHIAS, W. F.; JGOMES, J. M. **Matemática financeira**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NUNES, Paulo. **Conceito de análise de sensibilidade**, 2015. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/analise-de-sensibilidade/>> Acesso em: 03 mar. 2018

RODNEY WERNKE, M. L. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista de Contabilidade & finanças - UPS**, São Paulo, v. 15, n. 35, p. 68-83, maio/agosto 2004. ISSN 1808-057X. On-line version em

<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15n35/v15n35a06.pdf>.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. /www.sebrae.com.br, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 21 Agosto 2017.

SEBRAE-SP. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Causa Mortis:** o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida, Junho 2014. ISSN 1.

Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>.

Acesso em: 25 Agosto 2017.

SILVA, G. D. D. **Índices financeiros e lucratividade: um estudo de índices**. Univerdade Federal do Paraná. [S.l.], p. 15.

SINDIGAS. **Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo**, 2017. Disponível em: <www.sindigas.org.br>. Acesso em: 17 Novembro 2017.

APÊNDICES
APÊNDICE A – PESQUISA DEMOGRÁFICA

Pesquisa demográfica visando dimensionar o tamanho do segmento de mercado focado pela BK Vendas de Botijões. O segmento de mercado se situa na população de faixa etária a partir dos 18 anos, que residem na região. Na internet foram encontrados os seguintes dados:

Tabela 1 - Número de habitantes de Nossa Senhora do Socorro

Histórico	Nossa Senhora do Socorro
População em 2017*	181.928

Fonte: www.ibge.gov.br

* Estimativas da população residente nos municípios brasileiros com data de referência em 1º de julho de 2017.

Tabela 2 - Número de Famílias únicas e conviventes principais residentes em domicílios particulares, por classes de rendimento nominal mensal familiar per capita em Nossa Senhora do Socorro/SE

Classe de renda em salário mínimo	Número de famílias residentes	Porcentagem de famílias
Até 1	29.699	73%
Mais de 1 a 2	6.340	16%
Mais de 2 a 3	1.259	3%
Mais de 3 a 5	684	2%
Mais de 5	229	1%
Sem rendimento (2)	2.408	6%
Total	40619	100%

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

Nota: Excluídas as pessoas cuja condição na família era pensionista, empregado(a) doméstico(a) ou parente do(a) empregado(a) doméstico(a).

(1) Salário mínimo utilizado: R\$ 510,00. (2) Inclusive as famílias que receberam somente em benefícios.

APÊNDICE B – PESQUISA JUNTO AOS CLIENTES

Tabela 3 - Pesquisa junto aos Clientes

Questões	Repostas		
1. Ocupação	Aposentado	7	14,0%
	Desempregado	1	2,0%
	Empregados	34	68,0%
	Estudantes	5	10,0%
	Outros	3	6,0%
2. Idade	Até 30 anos	15	30,0%
	Até 40 anos	16	32,0%
	Até 50 anos	8	16,0%
	Mais de 50 anos	11	22,0%
3. Renda Pessoal	Menos de 1 salário mínimo	7	14,0%
	1 salário mínimo	9	18,0%
	Mais de um salário mínimo	34	68,0%
4. Renda Familiar	Menos de 1 salário mínimo	4	8,0%
	1 salário mínimo	4	8,0%
	Mais de um salário mínimo	42	84,0%
5. Marque mais lembradas	Liquigás	2	4,0%
	Ultragaz	17	34,0%
	Nacional Gás	19	38,0%
	Não sabiam	12	24,0%
6. Razões da escolha da marca	Preço	5	10,0%
	Costume	10	20,0%
	Proximidade do local	2	4,0%
	Rendimento	7	14,0%
	Melhor gás	5	10,0%
	Acessibilidade/facilidade	8	16,0%
	Não sabiam dizer	2	4,0%
	Outras opções	8	16,0%
	Atendimento	3	6,0%
7. Problemas no uso	Não	40	80,0%

Questões	Respostas		
	Preço	3	6,0%
	Outros	7	14,0%
8. Local de compra	Revendedor autorizado	19	38,0%
	Revendedor desconhecido	19	38,0%
	Não sabem	12	24,0%
9. Sugestões	Reduzir preço	12	24,0%
	Promoção	4	8,0%
	Cartão fidelidade	2	4,0%
	Não tinham sugestão	17	34,0%
	Outros	6	12,0%
	Segurança	6	12,0%
	Horário de funcionamento	3	6,0%

Fonte: Autora (2017)

Pesquisa realizada no mês de novembro de 2017 com um universo de 50 consumidores finais.

APÊNDICE C – PESQUISA DOS CONCORRENTES

Quadro 26 - Pesquisa dos Concorrentes

Resumo da concorrência				
Concorrentes				
Informações	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Marca comercializada	Liquigás	Ultragaz	Supergasbrás	Nacional Gás
Entrevistado	Sr. José*	-	-	Sr. Dias*
Cargo	Proprietário			Proprietário
Tempo de atuação	Mais de 20 anos	10	5 anos	10 anos
Vendas por mês	Mias de 3.000	Mias de 3.000	-	Mais de 900
Faturamento aproximado	R\$210.000/mês			R\$ 63.000/mês
Pontos fortes	Maior capacidade de entrega; clientes em outras regiões.	Marca mais valorizada	Menor preço	Marca competitiva.
Pontos fracos	O foco não é o cliente da região	Maior preço	Marca desvalorizada	
Estratégias	Distribuição direta; atuação em outras regiões.	Envazado na região com prioridade; aparência bem apresentável; manutenção da marca.	Menor preço de venda	Diversos pontos de revenda na região.
Benefícios	Forte participação no mercado.	Reconhecimento no mercado	Manutenção no mercado	Forte participação no mercado

Fonte: Autora (2017) *Os nomes foram modificados por medida de privacidade.

Pesquisa realizada no mês de novembro de 2018 com empresas localizadas na região.

APÊNDICE D – PESQUISAS DE FORNECEDORES

Quadro 27 – Pesquisa de Fornecedores

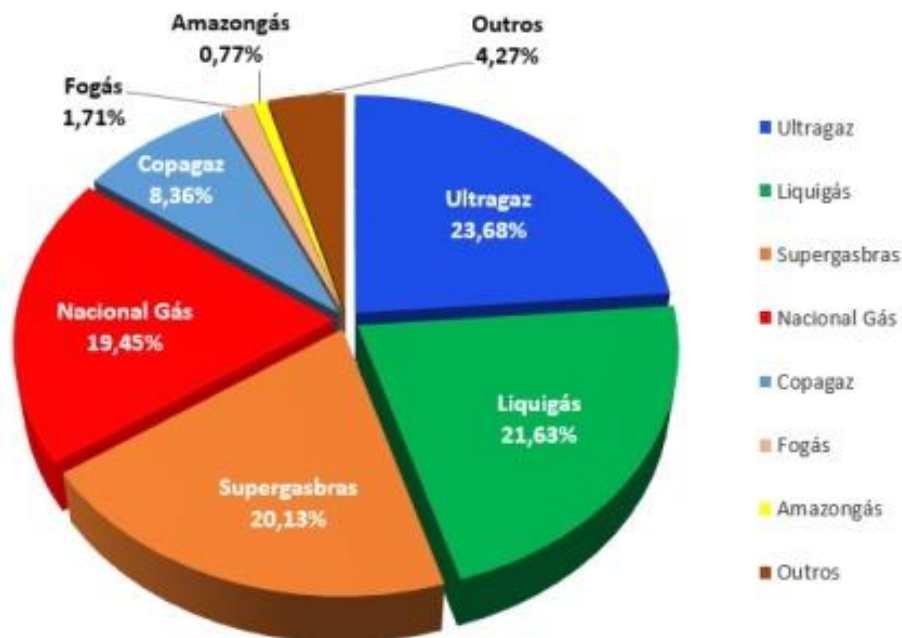
Fornecedores				
Informações	Liquigás Distribuidora S.A	Companhia Ultragaz S.A	Supergasbrás Energia Ltda.	Nacional Gás Butano Distribuidora Ltda.
Cidade	Nossa Senhora do Socorro	Aracaju	Nossa Senhora do Socorro	Aracaju
Tempo de atuação	64 anos	80 anos	71 anos	61 anos
Produto	Gás GLP P-13	Gás GLP P-13	Gás GLP P-13	Gás GLP P-13
Qualidade	Excelente	Excelente	Satisfatório	Excelente
Porte	Grande	Grande	Grande	Médio
Preço	Médio	Alto	Médio	Médio
Prazo de entrega	Imediato	Imediato	Imediato	Imediato
Condições de pagamento	A vista	-	-	-
Pontos positivos	Poucos revendedores da marca	Marca mais conhecida; Envasamento local.	-	Produto bem aceito Envasamento local.
Pontos negativos	Não vende a prazo; não há envasamento local.	Marca mais cara para comercializar	Marca mais desvalorizada	

Fonte: A autora (2017).

Na pesquisa com fornecedores, foram levantadas informações por meio dos sites das empresas, informações dos sócios e entrevistas com representantes dos fornecedores realizadas nos meses de outubro a novembro de 2017.

APÊNDICE E – PARTICIPAÇÃO DAS DISTRIBUIDORAS NAS VENDAS NACIONAIS DE GLP

Quadro 28 - Participação nacional das distribuidoras



Fonte: <http://www.sindic.org.br>

Tabela 4 - Participação das distribuidoras nas vendas nacionais de GLP,
em ordem decrescente - 2016

Distribuidoras	Participação (%)
Total (20 distribuidoras)	100
Ultragaz ¹	23,855
Liquigás	21,641
Supergasbras ²	20,508
Nacional Gás ³	19,260
Copagaz	8,166
Consigaz ⁴	3,443
Fogas	1,726
Amazongás	0,716
Sergás	0,261
GLP Gás	0,137
Propangas	0,131
Gás.com	0,107
Mastergas	0,021
Vida & Energia	0,016
Sos Gás	0,011
CEG	0,001

Fonte: ANP/SAB, conforme Resolução ANP n° 17/2004.
¹Inclui a Bahiana Distribuidora de Gás Ltda. e Companhia Ultraqaz S.A. ²Inclui a Supergasbras Energia Ltda. e Minasgás S.A. Indústria e Comércio. ³Inclui a Nacional Gás Butano Distribuidora Ltda. e Paragás Distribuidora Ltda. ⁴Inclui a Consigaz Distribuidora de Gás Ltda. e Gasball Armazenadora e Distribuidora Ltda.

Fonte: www.anp.gov.br

**APÊNDICE F - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E
AMEAÇAS**

Quadro 29 - Análise do Ambiente Externo

Cenário	Oportunidade	Ameaças
Político- jurídico	1. Restrição da ANP - Agência Nacional de Petróleo – ao o número de botijões de gás às marcas de cada uma das distribuidoras existentes no Brasil.	5. Aumento de concorrentes revendedores como representante de uma grande distribuidora já consolidada no mercado. 6. Constantes reajustes do preço do produto devido tributações regulamentadas pelo Governo e pela Petrobrás, obrigando o repasse para o consumidor final.
Tecnológico	1. Processo tecnológico para revendedores com automação simplificada. 2. Uso de tecnologia avançada para obtenção da matéria prima.	1. Revendedores em desenvolvimento com uma tecnologia mais avançada em sua cadeia. 2. Por ser originado de recursos não renováveis, futuramente poderá ser ultrapassado.
Sociocultural	1. Nas classes sociais de baixa renda há maior crescimento de consumo do botijão.	1. Mudança do consumo da população de alta renda do botijão de 13 kg para os cilindros de gás de maior porte, que são abastecidos diretamente pelas grandes distribuidoras.
Econômico	1. GLP é um dos principais componentes da matriz energética do Brasil. 2. Contribui para crescimento sustentável do país e para o desenvolvimento socioeconômico das camadas mais pobres da população.	1. Presença de diversos clandestinos que vendem ilegalmente, mais barato e impendem o aumento de vendas das empresas autorizadas.
Demográfico	1. Atender a região específica.	1. Não ter condições de vender em outros conjuntos da região.
Empresarial	1. Comercialização de uma marca consolidada. 2. Presença de somente um concorrente que vende a mesma marca de gás GLP.	
Global		1. Influencia constante de reajuste causado principalmente pela alta das cotações do produto no mercado internacional.

Fonte: A autora (2017).

APÊNDICE G – RELAÇÃO DOS GASTOS DA EMPRESA

Gastos da empresa - Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Despesa Operacional:						
Manutenção dos veículos	600,00	630,00	660,00	690,00	720,00	750,00
Combustível	1.295,00	2.000,00	2.100,00	2.500,00	2.700,00	2.900,00
Seguros dos veículos	370,00	380,00	390,00	400,00	410,00	420,00
Seguro Obrigatório/licenciamento Anual	308,00	310,00	312,00	314,00	316,00	318,00
Multas de trânsitos	85,00					
Total Operacional	2.658,00	3.320,00	3.462,00	3.904,00	4.146,00	4.388,00
Despesa Comercial:						
Propaganda e publicidade	830,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00	1.800,00
Telefone/internet	1.146,00	1.146,00	1.146,00	1.146,00	1.146,00	1.146,00
Material de consumo	108,00	120,00	130,00	140,00	150,00	160,00
Tecnologia e informação	840,00	12.060,00	12.060,00	12.060,00	12.060,00	12.060,00
Material de escritório	188,00	200,00	212,00	224,00	236,00	248,00
Total Desp. Comercial	3.112,00	14.926,00	15.048,00	15.170,00	15.292,00	15.414,00
Despesa Administrativa:						
Escritório de contabilidade	3.748,00	5.232,00	5.232,00	5.232,00	5.232,00	5.232,00
Energia elétrica	623,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Salários e ordenados	5.317,00	-	-	-	15.600,00	15.600,00
Pró-labore	14.992,00	24.000,00	24.000,00	36.000,00	36.000,00	40.800,00
FGTS/INSS	2.472,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	3.148,00	3.148,00
EPI	74,00		74,00		74,00	
ASO	40,00					
Verbas rescisórias	4.513,00					
IPVA	141,00	141,00	141,00	141,00	141,00	141,00
Prefeitura/ Prefeitura	491,00	491,00	491,00	491,00	491,00	491,00
IMETRO	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00
TLF	810,00					
Total Desp. Administrativa	33.386,00	33.129,00	33.203,00	45.129,00	62.051,00	66.777,00
Despesas financeiras						
Tarifas de vendas no cartão crédito/debito	1.277,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00
Tarifas bancárias	238,00	240,00	242,00	244,00	246,00	248,00
Total Desp. Financeira	1.515,00	1.540,00	1.642,00	1.744,00	1.846,00	1.948,00
Dedução Simples Nacional	5.682,20	9.936,81	11.924,17	13.911,53	15.898,90	17.886,26
Total dos gastos da empresa	46.353,20	62.851,81	65.279,17	79.858,53	99.233,90	106.413,26

Fonte: A autora (2018).

APÊNDICE H – RELAÇÃO DOS GASTOS EM DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS

Relação em Despesas Fixas e Variáveis da Empresa						
Despesa Geral:	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Multas de trânsitos	85,00					
Propaganda e publicidade	830,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00	1.800,00
Material de consumo	108,00	120,00	130,00	140,00	150,00	160,00
Material de escritório	188,00	200,00	212,00	224,00	236,00	248,00
EPI	74,00		74,00		74,00	
ASO	40,00					
Verbas rescisórias	4.513,00					
TLF	810,00					
	6.648,00	1.720,00	1.916,00	1.964,00	2.160,00	2.208,00
Despesas Fixas						
Seguros dos veículos	370,00	380,00	390,00	400,00	410,00	420,00
Seguro obrigatório/ Licenciamento Anual	308,00	310,00	312,00	314,00	316,00	318,00
Telefone/internet	1.146,00	1.146,00	1.146,00	1.146,00	1.146,00	1.146,00
Tecnologia e informação	840,00	12.060,00	12.060,00	12.060,00	12.060,00	12.060,00
Escritório de contabilidade	3.748,00	5.232,00	5.232,00	5.232,00	5.232,00	5.232,00
Energia elétrica	623,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Salários e ordenados	5.317,00				15.600,00	15.600,00
Pró-labore	14.992,00	24.000,00	24.000,00	36.000,00	36.000,00	40.800,00
FGTS/INSS	2.265,86	1.900,00	1.900,00	1.900,00	3.148,00	3.148,00
IPVA	141,00	141,00	141,00	141,00	141,00	141,00
Prefeitura/ Bombeiro	491,00	491,00	491,00	491,00	491,00	491,00
IMETRO	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00
	30.406,86	47.025,00	47.037,00	59.049,00	75.909,00	80.721,00
Despesas Variáveis						
Combustível	1.295,00	2000	2100	2500	2700	2900
Tarifas de vendas no cartão crédito/débito	1.277,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00
Manutenção dos veículos	600,00	630,00	660,00	690,00	720,00	750,00
Tarifas bancárias	238,00	240,00	242,00	244,00	246,00	248,00
Dedução Simples Nacional	5.682,20	9.936,81	11.924,17	13.911,53	15.898,90	17.886,26
	9.092,20	14.106,81	16.326,17	18.845,53	21.164,90	23.484,26
Total dos gastos	46.147,06	62.851,81	65.279,17	79.858,53	99.233,90	106.413,26

Fonte: A autora (2018).