

FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LINDAMARQUES LIMA DA SILVA OLIVEIRA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA



PLANO DE NEGÓCIO: CENTRO OESTE GÁS

30430
saari

Tombo n°	10044
Classif.:	
Ex.:	01
Origem:	d
Data:	12/02/2010

**FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LINDAMARQUES LIMA DA SILVA OLIVEIRA

**Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA**

PLANO DE NEGÓCIO: CENTRO OESTE GÁS

Trabalho de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração – Linha de Formação em Empresas, sob orientação do Prof. Cláudio Roberto Santos Kobayashi.

LINDAMARQUES LIMA DA SILVA OLIVEIRA


PLANO DE NEGÓCIO: CENTRO OESTE GÁS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

BANCA JULGADORA


Trabalho de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba
- FACER, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração –
Linha de Formação em Empresas.

RESULTADO: Aprovado



CLAUDIO ROBERTO SANTOS KOBAYASHI
Orientador
Esp. Em Gestão de Agronegócios.

2º Examinador: Dayse Mysmar Tavares Rodrigues
Mestre em Agronegócios



3º Examinador: Gilda Aparecida Nascimento Nunes
Esp. Em Educação e Administração de Sistema de Informação.

Rubiataba, 04 de Janeiro de 2010.

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha mãezinha
Elizabeth, que sempre foi meu exemplo por
sua ética e determinação;
Aos meus filhos, Guilherme e Débora,
pela paciência durante minhas frequentes
ausências devido à minha carga de trabalho;
Ao meu marido, Jairo, que tanto me
inspira e que está sempre ao meu lado;
E principalmente àquele que sempre
acreditou em mim e me incentivou em todos
os momentos, mesmo nos mais difíceis, e
que hoje, tenho certeza, continua olhando por
mim esteja onde estiver: Olegário Lamim.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador Prof. Kobayashi pelas longas conversas e esclarecimentos sobre onde buscar a solução do meu problema, pela paciência, compreensão e orientação valiosa na realização do plano.

A todos os professores que tive a oportunidade de conhecer durante o curso, pelo incentivo profissional e acadêmico e por ter me feito acreditar e buscar.

À minha família, pelo apoio incondicional.

Aos amigos, pela energia positiva.

Aos Colegas e funcionários da Facer – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba pelo companheirismo, aprendizado e colaboração mútua durante toda jornada.

A “toda Espiritualidade”, que me rege, guarda, governa e ilumina.

**“O sucesso consiste em uma série de
pequenas vitórias diárias.”**
Laddie F. Hutar

Resumo

O plano de negócio permite uma visão geral da empresa, fazendo com que o empreendedor exponha suas idéias e mostre viabilidade de sucesso em seu mercado. Assim, o objetivo do trabalho foi desenvolver um estudo minucioso das atividades da empresa, revisando processos e operações que demonstraram como esta se encontra e o que pretende para o futuro. A capacidade de reflexão crítica, valorizando os indicadores do negócio, os de qualidade e desempenho propiciam elementos teóricos e práticos que diretamente fundamentam e balizam a gestão e a supervisão. No plano de marketing, percebeu-se a atuação da empresa no mercado, descrevendo os principais produtos, estudo dos clientes, concorrentes. No plano operacional destacou-se a localização do negócio, o processo de comercialização e dimensionamento de pessoal. O plano financeiro apresentou entre outros dados, uma lucratividade de 1,1% ao mês, demonstrando por si só a inviabilidade do negócio uma vez que comparada às taxas médias de empresas que giram em torno de 3 a 6% e uma rentabilidade de 0,57%, indicando o percentual de remuneração do capital investido na empresa. O estudo possibilitou à empresa o adequado conhecimento dos seus concorrentes, a intenção do fornecedor, o perfil dos clientes, o que deflagrou o estabelecimento de estratégias para atender cada uma das situações avaliadas. A empreendedora, a qual é Bacharelanda em administração, teve a oportunidade de aplicar as ferramentas, que foram desenvolvidas ao longo do curso, e, mais, a oportunidade ímpar utilizá-las na prática. Cabe ressaltar, que o trabalho de curso efetuado, além do papel acadêmico, como ferramenta indispensável e obrigatória para obtenção do grau de Bacharel em administração, possibilitou uma primeira negociação das bases comerciais com o fornecedor refletindo em uma melhoria das condições financeiras descritas anteriormente. Espera-se que este trabalho de pesquisa possa se constituir efetivamente em uma real contribuição para o aprimoramento desta atividade.

Palavras-chave: empresa, empreendedor, negócios, plano de negócio.

Business plan provides a company general view and allows the entrepreneur to show his ideas and possible success in the sales market. So this project aim was a detailed survey about the company activities, its processes, its operations and its expectative for the future. Supervision and management are based in reflexive analyses of business indicators, quality, development, theories and daily observation. In marketing plan section we found how the company works in the sales market: products, clients and other companies In the operational plan section company's location, workers and commercialization processes are mentioned. Financial plan section shows us the inviability of this business (1, 1% of lucre per month compared with others companies which work about 3% to 6%). This project gave to the company a great feedback of what exactly its situation was and provided strategies to how overcome it.

The entrepreneur, who is a business management graduate student, used the tools learned during the course in her own company ,so this survey is more than an academic project it has a value of business change and it may contribute to a real new view of how to manager a business.

Key words: company, entrepreneur, business, business plan.

LISTA DE ABREVIATURAS

GLP: Gás LP - Gás Liquefeito de Petróleo

LTDA.: Limitada

IRPJ: Imposto de Renda Pessoa Jurídica

CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

INSS: Instituto Nacional do Seguro Social

FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

PIS: Programa de Integração Social

COFINS: Contribuição Para O Financiamento Da Seguridade Social

P13: peso 13 – Gás de cozinha

P45: peso 45 – Cilindro industrial

SHV: (Steenkolen Handeis Vereeniging) Supergasbras/Minasgás

QD: Quadra

KM: Quilômetro

PV: Posto de Venda

QTD: Quantidade

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Pontos de presença.....	36
------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição do Capital Social.....	37
Quadro 2 – Clientes por tipo e participação.....	39
Quadro 3 – Bandeiras concorrentes.....	40
Quadro 4 - Preço botijão 13 kg.....	41
Quadro 5 - Preço por bandeira.....	41
Quadro 6 - Quadro de mão-de-obra.....	47
Quadro 7 - Ativo permanente.....	48
Quadro 8 – Estoque médio mensal.....	48
Quadro 9 – Resumo dos investimentos.....	49
Quadro 10 – Estimativa do faturamento mensal.....	49
Quadro 11 – Estimativa do CMV.....	50
Quadro 12 – Estimativa das despesas.....	50
Quadro 13 – Demonstrativo do Resultado.....	51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
1.1 Análise histórica do empreendedorismo.....	15
1.2 O empreendedor.....	17
1.3 Características do empreendedor.....	18
1.4 Empresa e empreendimento.....	22
1.5 Plano de negócio.....	23
1.5.1 Plano de marketing.....	25
1.5.2 Plano financeiro.....	26
1.6 Plano operacional.....	31
2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	34
2.1 Descrição do negócio.....	34
2.2 Dados dos empreendedores, perfis e atribuições.....	34
2.3 Dados do empreendimento.....	35
2.4 Capital social.....	37
2.5 Missão.....	37
2.6 Visão.....	38
2.7 Valores.....	38
2.8 Objetivos.....	38
3 PLANO DE MARKETING.....	39
3.1 Descrição dos principais produtos.....	39
3.2 Estudo dos clientes.....	39
3.3 Estudo dos concorrentes.....	40
3.4 Estudo dos fornecedores.....	42
3.5 Estratégias promocionais.....	42
3.6 Abrangência da cadeia de abastecimento e estrutura de comercialização.....	43
3.7 O mercado.....	43
4 PLANO OPERACIONAL.....	45
4.1 Localização do negócio.....	45
4.2 Capacidade comercial.....	45
4.3 Processo de comercialização.....	46

4.4 Dimensionamento de pessoal.....	47
5 PLANO FINANCEIRO.....	48
5.1 Investimentos fixos.....	48
5.2 O capital de giro.....	48
5.3 Estimativa do estoque mensal.....	48
5.4 Resumo dos investimentos.....	49
5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa.....	49
5.6 Estimativa dos custos com materiais e/ ou insumos.....	50
5.7 Estimativa das despesas.....	50
5.8 Demonstrativos de resultado.....	51
5.9 Ponto de equilíbrio.....	51
5.10 Lucratividade.....	52
5.11 Rentabilidade.....	52
6 AVALIAÇÃO DO PLANO.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	56

INTRODUÇÃO

A Centro Oeste Gás empresa do sistema Liquigás/Petrobras tem forte direcionamento no sentido de buscar a liderança de mercado, sempre zelando pela manutenção dos mais altos padrões de qualidade nos produtos e serviços.

A empresa foi pioneira ao trazer para a região Centro Oeste a entrega via motocicleta, um meio rápido e econômico, que modernizou o processo de entrega do produto.

A natureza do negócio da empresa é a comercialização e distribuição de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo), fornecendo produtos de qualidade Liquigás/Petrobras, direcionados ao mercado doméstico para clientes situados em toda a região Centro Oeste.

A elaboração do plano de negócio surgiu da necessidade de negociação com o fornecedor para aquisição do produto. Assim o objetivo do trabalho foi desenvolver um estudo minucioso das atividades da empresa, revisando processos e operações que demonstraram como a empresa se encontra e o que pretende para o futuro.

O relacionamento com o fornecedor exclusivo e a necessidade imposta pelo mesmo, da análise do plano de negócios, foi ponto fundamental para a continuidade e desenvolvimento das operações da empresa. Este plano descreve os elementos que fazem parte do negócio da Centro Oeste Gás, abordando o empreendimento que sustenta a empresa.

Na primeira parte é apresentado o referencial teórico, os autores consultados e as diversas definições sobre o tema levantado.

Na segunda parte discorre o sumário executivo. Ele abrange a descrição do negócio, dados dos empreendedores, dados do empreendimento, pontos de presença, capital social, desenvolvimento de missões e visões estratégicas, valores, como também estabelecimento de objetivos estratégicos.

A terceira parte descreve a importância do plano de marketing, a atuação da empresa no mercado, os principais produtos, estudo dos clientes, concorrentes, o preço, fornecedores, estratégias promocionais, bem como abrangência e mercado.

Na quarta parte o plano operacional destaca a localização do negócio, a capacidade comercial, o processo de comercialização e dimensionamento de pessoal.

Na quinta parte o plano financeiro discorre sobre o papel do gestor ao levantar informações para tomada de decisão. Detalha os investimentos fixos, necessidade de capital de giro, estimativa de estoque, resumo dos investimentos, estimativa faturamento mensal, os custos com materiais, despesas, demonstrativo de resultado, ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade.

Na sexta parte foi feita a avaliação do plano sob perspectiva de cenário pessimista.

Espera-se que este plano de negócio auxilie efetivamente na compreensão da necessidade de tomar decisões a partir de uma perspectiva de planejamento.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Análise histórica do empreendedorismo

O ambiente de negócios tem evoluído diante das constantes mudanças, exigindo do profissional melhor aprimoramento das suas habilidades, pois a iniciativa de iniciar um negócio cada vez mais se torna algo comum, no entanto esta atitude nem sempre é garantia de sucesso. Muitas vezes o indivíduo inicia suas atividades, até mesmo por não ter opção no mercado de trabalho.

Assim é determinante que se faça uma reflexão sobre o empreendedorismo, que se entenda os seus aspectos, e, que se possa utilizá-lo no processo de manutenção das atividades empresariais. É fato e notório que sem uma visão inicial não se poderá alicerçar conhecimento para balizar os negócios, por isso, apresenta-se de forma resumida a história do empreendedorismo, mais precisamente a forma moderna com que o termo é tratado.

Atualmente os autores preferem alinhar os conceitos de empreendedorismo com a evolução do processo econômico, onde podem envolvê-lo ao processo empresarial, afirmam que "o empreendedorismo tem sua origem na reflexão de pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do *laissez-faire*¹ ou liberalismo econômico". (SCHUMPETER, 1934; REYNOLDS, 1997; apud CHIAVENATO, 2008, p. 5).

Acreditava-se que o empreendedorismo seria uma nova forma de atuar na empresa com sucesso, e, a partir de Schumpeter, várias outras definições surgiram e evoluíram.

Conforme Swedberg (2000, apud CHIAVENATO, 2008, p. 6).

Uma das idéias mais significativas sobre empreendedorismo, dentro das ciências sociais, foi traçada pelo trabalho de Max Weber (1864- 1920). [...] em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Weber aborda o empreendedor e faz duas contribuições para o entendimento do empreendedorismo: primeiro, ele observa a mudança decisiva ocorrida na atitude em direção ao empreendedorismo que toma lugar depois da Reforma no mundo ocidental. Em segundo, Weber analisa como a orientação da religião ajudou a desenvolver uma atitude positiva em direção à forma de "ganhar dinheiro" e ao trabalho, o que facilitou a mudança geral de atitude em direção ao empreendedorismo [...]

¹ Liderança liberal – liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

De acordo com Dornelas (2001) empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Atualmente o significado de empreendedorismo tem grande abrangência e incorpora temas como a criação de empresas, a geração de emprego e renda, dentre outras, conforme apresenta Dolabela (1999, p. 29):

- Geração do auto-emprego (trabalhador autônomo);
- Empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- Intra-empendedorismo (o empregado empreendedor);
- Políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Segundo Timmons (1990 apud DORNELAS, 2001, p. 19) "O Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que revolução industrial foi para o século XX". Drucker (apud CHIAVENATO, 2008, p. 261), incrementa que a "[...] inovação é a função específica do empreendedorismo, seja em um negócio existente, em uma instituição pública de serviços, ou em um novo empreendimento iniciado por um único indivíduo na cozinha da família".

Por falar em "cozinha da família", as mulheres se revelam também participantes no sucesso do movimento empreendedor. Na pesquisa sobre empreendedorismo feminino realizada por Hisrich (1996, apud DOLABELA, 1999, p. 209) constatou-se que "em variáveis típicas de empreendedorismo, como polivalência, inovação, desejo de experimentar, criatividade, eficiência, dedicação ao trabalho e comprometimento, as mulheres conseguiram notas mais altas que os homens".

Percebe-se que os conceitos a respeito de empreendedorismo são os mais variados possíveis, mas em todos eles verifica-se a iniciativa de criar algo novo, fazer de forma diferente, inovar negócios, mudar atitudes e comportamentos, desenvolvendo pessoas, sobretudo com objetivo definido.

1.2 O empreendedor

Muitas são as definições para o termo empreendedor, Segundo Hisrich (1986, apud DORNELAS, 2001, p. 27-28) “a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.” O mesmo autor destaca ainda que um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Pólo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente.”

O autor afirma, ainda, que no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram freqüentemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Nos estudos realizados por Chiavenato (2008, p. VII) sobre o empreendedorismo é possível notar que “[...] o empreendedor não deve apenas criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo por um período prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos”.

Dornelas (2001 p. 233), alerta que

O empreendedor não arrisca apenas o seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão à sua volta, que trabalham para o seu sucesso e dependem de suas atitudes e decisões. Empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento de uma empresa, de uma cidade, de uma região, enfim, pela construção de uma nação. O papel social talvez seja o mais importante papel que o empreendedor assume em toda a sua vida.

O autor ressalta ainda que “o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados as características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa”. (DORNELAS, 2001, p. 30).

Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2001, p. 37) já trabalhava a ideia de que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente pela

introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”.

E Chiavenato (2004, p. 17) afirma que o “empreendedor é a pessoa que tem a coragem de assumir riscos para aproveitar oportunidades em situações nas quais outras pessoas veriam apenas problemas ou ameaças”.

Portanto o empreendedor tenta compreender e analisa os resultados da empresa, com base em conhecimentos adquiridos. Assim, de acordo com Filion (1991, apud DOLABELA, 1999, p. 28) “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Importante ressaltar que apesar dos termos: empreendedor e administrador serem utilizados invariavelmente na literatura, dando a impressão que tem o mesmo significado de adesão, eles apresentam uma diferenciação, onde para Dornelas (2001, p. 28) “Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor”.

1.3 Características do empreendedor

Muitos empreendedores enfrentam problemas em suas empresas por não estarem preparados para planejar suas atividades. Dolabela (1999, p. 59) argumenta que as necessidades de uma empresa são:

[...] Além da tecnologia voltada para o produto, o conhecimento profundo do negócio, dos clientes, dos fornecedores, da concorrência, das tendências e sinalizações sobre o futuro do produto. E também da gerência, da administração financeira e, principalmente, do caixa.

Assumir a gestão da empresa faz parte das atribuições dos empreendedores, contudo, Dornelas, (2001, p. 37) afirma que “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.” Assim, observa-se, que muito antes de se gerir a empresa, é necessário que o empreendedor desenvolva-se no sentido de estar

atento às transformações à sua volta para que possa sempre aproveitar as “janelas de oportunidades”, as quais surgem ciclicamente.

Por isso, desenvolver competências baseadas nas habilidades e nos conhecimentos do empresário se revela de extrema importância e segundo Dolabela (1999, p. 20) “as estatísticas do SEBRAE indicam que 50% de todos os novos empreendimentos duram menos de um ano”. Dentre as razões apontadas, a incompetência gerencial é a que mais se destaca, além de outras armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas como as sugeridas por Bangs (1998 apud DORNELAS, 2001, p. 93):

- Falta de experiência;
- Atitudes erradas;
- Falta de dinheiro;
- Localização errada;
- Expansão inexplicada;
- Gerenciamento de inventário impróprio;
- Excesso de capital em ativos fixos;
- Dificil obtenção de crédito;
- Usar grande parte dos recursos do dono;
- Atitudes erradas;
- Localização errada.

Autores argumentam ainda que além das habilidades, as quais devem ser desenvolvidas e trabalhadas constantemente, a perseverança e a certeza de que a rotina e o trabalho do empreendedor são árduos, devem construir ainda o perfil, pois como afirma Dolabela (1999, p. 61):

O sucesso é proporcional à dedicação, à concentração profunda na essência das atividades da empresa, o que permite tanto o conhecimento vertical, profundo, como também conduz à criatividade e à formação de uma mente intuitiva, uma vez que a intuição é muito relacionada com a experiência.

O sucesso empresarial não consiste apenas em habilidades específicas tais como contabilidade, marketing, manufatura, etc. É, também, essencialmente importante que o líder tenha as características de comportamento empreendedor.

De acordo com Dornelas (2001, p.30)

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma idéia, surge uma inovação, e desta uma empresa.

Segundo McClelland (1961, apud CHIAVENATO, 2008, p. 18) as principais características que um empreendedor bem-sucedido deve possuir ou desenvolver são as seguintes:

1. Iniciativa e busca de oportunidades;
2. Perseverança;
3. Comprometimento;
4. Busca de qualidade e eficiência;
5. Coragem para assumir riscos;
6. Fixação de metas objetivas;
7. Busca de informações;
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos, isto é, detalhamento de planos e controles;
9. Capacidade de persuasão e de estabelecer rede de contatos pessoais;
10. Independência, autonomia e autocontrole.

Sobre as características do empreendedor, outras ainda são trabalhadas, tais como as defendidas por Dornelas (2001, p. 31):

- São visionários;
- Sabem tomar decisões;
- São indivíduos que fazem à diferença;
- Sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- São determinados e dinâmicos;
- São dedicados;
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- São independentes e constroem o próprio destino;
- Ficam ricos;
- São líderes e formadores de equipes;
- São bem relacionados (networking), são organizados;
- Planejam, planejam, planejam.
- Possuem conhecimento;
- Assumem riscos calculados;
- Criam valor para a sociedade.

Chiavenato (2008, p. 19) ressalta "que tais características devem ser equilibradas, aplicadas com bom senso, e se possível, distribuídas também entre os parceiros ou colaboradores do empreendedor, para assim constituir um todo harmonioso". Já Dornelas (2001) diferencia as características do empreendedor de sucesso como algo que ele leva com ele mesmo, o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua, o que demanda tempo e requer experiência, bem como o constante planejamento a partir de uma visão de futuro.

Ribeiro (2006) assinala que a teoria de McClelland² está muito ligada às necessidades de auto-estima e auto-realização de Maslow³ e aos fatores motivacionais de McGregor⁴. Destaca ainda que:

As necessidades mais importantes para motivação do indivíduo são:

- **Realização.** Necessidade que a própria pessoa tem de obter sucesso em determinadas tarefas, procurando sempre atingir certo padrão de rendimento, seja interno ou de comparação com outras pessoas.
- **Poder.** Algumas pessoas podem ter a necessidade de controlar e de comandar outras pessoas.
- **Afiliação.** Necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser aceito por todos, de viver socialmente, de *status*. (MCCLELLAND, apud RIBEIRO, 2006, p. 82)

Os estudos de Chiavenato (2008) afirmam que apesar das críticas às teorias, McClelland desenvolveu uma reflexão a respeito dos empreendedores, definiu um treinamento de motivação para o desenvolvimento dessa característica e tornou aplicável às situações típicas das empresas. Depois desenvolveu um programa de seleção e desenvolvimento de empreendedores, baseado em um estudo realizado em 34 países, para criar os instrumentos adequados de seleção e treinamento.

² David McClelland. Identificou e estudou três necessidades específicas: Necessidade de realização, de Filiação e necessidade de Poder.

³ Abraham H. Maslow (1908-1970), É autor da mais conhecida teoria que se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Maslow desenvolveu a idéia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia de cinco grupos: Necessidades básicas, Necessidade de segurança, Necessidades sociais, Necessidades sociais, Necessidade de estima e Necessidade de auto-realização. Um dos maiores especialistas em motivação humana

⁴ Douglas M. McGregor, (1960) Autor da Teoria X e Y que estuda o comportamento humano nas organizações, onde a teoria X assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. Já a teoria Y baseia-se no pressuposto que as pessoas querem e necessitam de trabalho.

Ainda de acordo com Chiavenato (2008 p. 18) "o programa ficou pronto em meados de 1985 e lançado, no Brasil, oficialmente por meio de um convênio entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Organização das Nações Unidas (ONU)".

Para Chiavenato (2008, p. 147) o empreendedor deve trabalhar como um visionário, alguém dotado de uma imagem mental do que deverá ser seu empreendimento ao longo do tempo.

O empreendedor deve reconhecer a necessidade de obter êxito em seu negócio, predispondo desenvolver habilidades suficientes para isso. Como disse Ford (s/a, apud EMPRETEC, 2004, p. 2) "se você pensa que pode, ou pensa que não pode em ambos os casos você está certo".

1.4 Empresa e empreendimento

Ferreira (1999, p. 742) afirma que empresa deriva do latim *in prehensus*, significa "[...] organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços, tendo em geral como objetivo o lucro". Já Lacombe (2004, p. 128) define empresa como "[...] sistema organizacional contendo componentes humanos e materiais, empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados econômicos, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo". E Maximiano (2008, p. 342) afirma que "uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidades de pessoas, ou de mercados, e obter lucro com isso".

Ferreira (1999, p. 741) retrata empreendimento como o "ato de empreender, empresa". Hoje empresa significa empreendimento, associação de pessoas para exploração de um negócio. Ou simplesmente, conjunto de atividade do empresário.

Uma empresa estrategicamente posicionada realiza atividades diferentes das de seus concorrentes ou realiza atividades similares de maneiras diferentes. Criar e desenvolver organizações eficazes é o objetivo de muitos administradores. No entanto, há dificuldades até mesmo para definir o que é uma organização eficaz.

“A eficácia com que um empreendimento é administrado é atualmente tida como talvez o mais importante elemento de sucesso em longo prazo.” (WELSCH, 1983, p. 19).

Chiavenato (2004, p. 378) afirma que

A eficácia organizacional relaciona-se ao modo como todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinado pela combinação da eficiência da organização e seu êxito em obter condições vantajosas ou entradas das quais necessita.

De acordo com Dolabela (1999, p. 57) “para o empreendedor, o ser é mais importante do que o saber. A empresa é a materialização dos nossos sonhos. É a projeção da nossa imagem interior, do nosso íntimo, do nosso ser em sua forma total”.

1.5 Plano de negócio

Com o objetivo de explorar as atividades de determinada empresa, faz-se necessário aqui a distinção dos termos idéia e oportunidade. Dolabela (1999, p. 65) ressalta que “atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através do Plano de negócios, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio”.

Nota-se que traços de personalidade e boas ideias não são elementos suficientes para o sucesso, portanto a elaboração de um plano de negócios, permite ao empreendedor ter uma visão geral de sua atuação no mercado, tomando importantes decisões para focalizar suas atividades, além de aumentar o uso dos recursos disponíveis, assim como, entender os aspectos financeiros de seu empreendimento.

De acordo com Dolabela (1999, p. 174) “[...] negociar é antes de tudo fazer concessões, pois, se elas não ocorrerem, o resultado será uma imposição, e não haverá acordo algum”. O autor alerta, ainda, que “o empreendedor deverá conhecer

alguns conceitos de negociação para atuar satisfatoriamente nessa área tão importante para o sucesso de qualquer empresa”.

Por conseguinte Dornelas (2001) demonstra que o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*⁵.

Abrir ou expandir uma empresa requer clareza no tipo de negócio a ser desenvolvido, disposição e consciência dos entraves que provavelmente virão. Os problemas que afligem ou desafiam os empresários são ilimitados. O mais comum deles é a falta de planejamento, uma das razões para o fracasso dos negócios. Assim, de acordo com Vidotto (2009 p. 90) “Manter o negócio no caminho do crescimento – não só vigoroso, mas rentável – deve ser a primeira meta de todo empreendedor”.

Segundo Dornelas (2001) o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, sendo relevante demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando possíveis estratégias para o alcance da empresa.

O plano de negócios para Chiavenato (2008, p. 132 - 135) descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente, para os próximos três ou cinco anos. Afirma ainda que o plano deve trazer a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional.

De forma detalhada, Dolabela (1999, p. 80) descreve que o plano de negócios “é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos”.

A maioria dos autores afirma que faz parte do plano de negócios o plano de marketing, o plano operacional e o plano financeiro.

⁵ Partida, início, colocar em operação.

1.5.1 Plano de marketing

O plano de Marketing demonstra como conhecer e conquistar clientes. Assim Dolabela (1999, p. 149) afirma que:

O plano de Marketing é constituído pela Análise de Mercado, [...], e pela Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

O mesmo autor ressalta que "o plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e manter posições". (DOLABELA, 1999, p. 150).

Mas Bernardi (2003, p. 161) observa que:

Para a modelagem do negócio, em relação aos aspectos ambientais, o mercado e o cliente-alvo são analisados em detalhes quanto aos conceitos de valor, utilidade, necessidades, expectativas de satisfação, de qualidade e atendimento, bem como aplicação, relacionados ao produto ou serviço a oferecer.

Para o melhor aproveitamento e conhecimento a respeito do mercado e cliente-alvo deve-se segmentar o mercado para satisfazer as necessidades da empresa, que segundo Dolabela (1999, p. 166) segmentação de mercado é "o processo mediante o qual uma empresa divide o mercado em parcelas as mais homogêneas possíveis, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing".

Já Dornelas (2001, p.143) esclarece que "quando se define um segmento de mercado, está se definindo um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns, as quais serão o foco de vendas da empresa."

O mesmo autor afirma que "conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado." (DORNELAS, 2001, p. 146).

Neste mesmo pensamento, de acordo com Thompson Jr e Strickland III (2004, p. 91) "[...], toda empresa precisa de uma estratégia bem-sucedida para

competir de uma maneira ideal, uma estratégia que crie vantagem competitiva e reforce a posição da empresa com seus clientes.”

Dornelas (2001, p. 154) esclarece que “o termo estratégia é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, [...]”.

Sobre negociação vale ressaltar que o fornecedor tem um papel vital para o sucesso do empreendedor no mercado, sendo de suma importância verificar se a missão e visão do fornecedor estão em consenso com a da empresa e as possíveis parcerias no que se referem às estratégias promocionais. Assim de acordo com Thompson Jr e Strickland III (2004, p. 100) “os Fornecedores poderosos podem afetar a competitividade de uma empresa com base nos preços que eles podem comandar a qualidade do que fornecem e o tratamento dispensado aos clientes preferenciais”.

Chiavenato (2008, p. 219) alerta que “no momento presente, fala-se em foco no foco do cliente. Isso significa conhecer não somente o cliente, mas as suas necessidades e expectativas intrínsecas”.

Cobra (1997, p. 104) ressalta que “não há, contudo uma técnica única que possa ser indicada para toda e qualquer circunstância. É preciso mapear as necessidades de segmentação e estabelecer as características de cada estágio de um projeto de segmentação.”.

1.5.2 Plano financeiro

Homens de negócios estão geralmente tão preocupados com as crises diárias que não têm nem mesmo tempo ou tendência para planejar e antecipar o futuro. Ao analisar um plano de negócios, o empreendedor aprenderá muito mais a respeito de seu ramo de atividade e de seu mercado. Possivelmente terá um controle muito maior sobre a empresa, além de conseguir competitividade ao buscar informações sobre as questões levantadas no roteiro do plano.

Dornelas (2001, p. 162) cita “os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos”.

O Balanço Patrimonial indica os valores do ativo, do passivo e apura o valor do patrimônio líquido da empresa. Chiavenato (2008, p. 253) define o Balanço Patrimonial como “uma demonstração financeira que reflete com clareza a situação do patrimônio da empresa em um determinado momento”.

O Demonstrativo de Resultados indica o volume de vendas, o custo de produto, as despesas variáveis, as despesas fixas, as depreciações (despesas que representam o custo da reposição dos veículos, das instalações de outros ativos) e as despesas decorrentes de sua atividade operacional. Dornelas (2001, p. 165) define a demonstração de Resultado como “uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período”.

O Fluxo de caixa indica os recebimentos e os pagamentos a serem realizados e apura o saldo disponível de caixa, pelo regime de caixa (na data efetiva de seu recebimento ou pagamento). Dolabela (1999, p. 237) afirma que “a ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo denomina-se fluxo de caixa, ou seja, um acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa”.

O objetivo do fluxo de caixa é apurar o saldo disponível em caixa, para tomar a decisão de captar os recursos necessários (capital de giro), ou aplicar os recursos disponíveis (novos investimentos ou aplicações financeiras), assim Bernardi (2003, p. 286) conclui que:

Somente com uma programação financeira bem estruturada e um fluxo de caixa, a empresa pode administrar o caixa, detectando, antecipadamente, apertos ou folgas de caixa, para preparar-se adequadamente e tomar ações corretivas com direcionamento.

É importante salientar que, mais que deter o conhecimento técnico da questão financeira, é determinante para o sucesso saber tomar decisões a partir dos dados e índices econômicos proporcionados pelo planejamento financeiro.

Dornelas (2001, p. 162) afirma que por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos:

análise do ponto de equilíbrio, *payback*⁶, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

O ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo do produto vendido, as despesas variáveis e as despesas fixas. Dornelas (2001, p. 169) afirma que o ponto de equilíbrio “é de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial”.

O *Payback* refere-se ao tempo do retorno do investimento. Assim Dolabela (1999, p. 240) esclarece que “o período de *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio”.

De acordo com Dornelas (2001, p. 173) “Como envolvem cálculos mais apurados e complexos, A TIR requer uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, como o Microsoft Excel⁷, que contém as fórmulas disponíveis para serem usadas”. O mesmo autor ainda ressalta que “no plano de negócios é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam”.

Segundo Dolabela (1999, p. 241), “O VPL será aquele valor revertido até a data de início das atividades da empresa, com uma taxa que o empreendedor desejaria obter, subtraído do valor de seu investimento inicial”.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 224-225), “o gerenciamento financeiro é a área da empresa que cuida dos recursos financeiros. Significa que gerenciar finanças é tentar fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo”.

A gestão financeira é uma soma de ações e práticas administrativas envolvendo planejamento, análise e controle das finanças da empresa, visando maximizar os resultados econômico-financeiros decorrentes de suas atividades.

⁶ Expressão inglesa para definir retorno do investimento

⁷ Microsoft Excel – “É o programa de edição de planilhas que está incluído no pacote do Office. Suas ferramentas permitem a construção de fórmulas e geração de cálculos e gráficos a partir de dados inseridos na planilha, de cronogramas ao balanço de vendas da empresa.” (YAMASAKI, 2008, p. 4)

Dornelas (2001, p.162 e 163) afirma que:

O empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e, por meio de instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las se necessário.

No entanto Dornelas (2001, p. 161) afirma que:

A parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do plano de negócios. Isto porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc.

Porém acrescenta Chiavenato (2008, p. 224), “quando a empresa começa a crescer, é necessário buscar novos conhecimentos e contratar profissionais especializados para fazer a administração financeira”.

O empreendedor deve saber através de um plano financeiro o quanto será necessário para montar uma empresa e iniciar suas atividades, Dolabela (1999, p. 223) afirma que “três tipos de gastos compõem o investimento inicial”.

Despesas pré-operacionais – gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação.

Investimentos fixos – são gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões.

Capital de giro inicial – são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, coloca-la em funcionamento. [...] referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, etc.

A empresa pode obter recursos financeiros de terceiros para o capital de giro e ou investimentos, assim de acordo com Chiavenato (2008, p. 233) “a maioria dos

novos negócios realiza uma captação de recursos financeiros em mais de uma fonte”.

No entanto a inexistência de uma adequada gestão administrativa provoca uma série de problemas de análise, planejamento e controle financeiro das atividades operacionais, por isso, é relevante prevenir possíveis falhas na captação de fundos, para evitar consequências perigosas, Chiavenato (2008, p. 224) enfatiza os erros mais comuns:

- Iniciar o negócio sem recursos suficientes para o seu bom andamento;
- Contar com vendas maiores ou mais rápidas que o provável;
- Não prever uma opção para possíveis emergências financeiras;
- Tomar empréstimos elevados e ficar refém dos juros e do pagamento da dívida;
- Colocar ativos sob riscos desnecessários por não considerar alternativas;
- Não contar com recursos financeiros para expandir a empresa;
- Subestimar o valor necessário para as despesas pessoais;
- Não se preparar para possíveis sobressaltos da conjuntura econômica;
- Não prever os efeitos de desembolsos regulares, como pagamento de impostos;
- Imaginar que a captação de recursos constitui a etapa mais difícil na implantação do negócio.

Dornelas (2001, p. 162), porém, sugere que “não se deve fazer a adequação do plano aos dados financeiros, e sim o contrário, pois são os objetivos e as metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas, que geram as planilhas financeiras do plano de negócios”.

Chiavenato (2008, p. 253) afirma que:

A análise das demonstrações financeiras é importante tanto do ponto de vista interno quanto de externo da empresa. Do ponto de vista interno, permite à própria empresa diagnosticar sua situação financeira e tomar as medidas necessárias para melhorá-la ou para corrigi-la. Do ponto de vista externo, oferece à terceiros as condições para avaliar o desempenho financeiro e operacional da empresa e tomar decisões sobre suas transações com ela.

Portanto a atividade financeira contribui para a sobrevivência e o sucesso de qualquer empresa. E é por isso que a gestão eficiente dos aspectos financeiros é tão importante no que se refere à capacidade de produção e vendas da empresa, diminuindo riscos e incertezas, permitindo identificar possíveis erros. Segundo Tzu

(2006) com muitos cálculos pode-se vencer, com poucos não se pode. Que chances tem quem não faz nenhum?

1.6 Plano operacional

No plano operacional é demonstrado como o negócio funciona. Chiavenato (2008, p. 196) assinala que “[...] refere-se ao fazer, realizar, produzir com materiais, com informações, com máquinas e equipamentos, com métodos e processos de trabalho”.

Segundo Bernardi (2003, p.107)

O plano operacional é a forma de viabilizar e concretizar as estratégias, em duas etapas: definição de papéis, eventos ou metas operacionais de cada área, ou ainda planos táticos e quantificação das metas e dos recursos necessários para o desenvolvimento de um planejamento financeiro.

Para Maximiano (2008, p. 255), “ao lado das políticas e dos planos funcionais, todos os tipos de planos operacionais são instrumentos para a implantação da estratégia”.

De acordo com Maximiano (2008, p. 256), “a formulação e a implementação da estratégia são complementadas pela atividade de monitoramento”. Bernardi (2003, p. 177) alerta que “[...] de nada adianta um esforço e direcionamento quanto ao sistema e ao ambiente externo se a empresa não monitora seu desempenho para planejamento e direcionamento de ações, notadamente nos aspectos vitais”.

Bernardi (2003, p. 168) afirma que:

Produtos e serviços são concebidos para atender, ou exceder, às expectativas do mercado, porém seu êxito está diretamente relacionado a um contexto mais abrangente, o que inclui os seguintes fatores e percepções:

- Atendimento;
- Marca;
- Imagem associada;
- Design do produto;
- Utilidade e aplicação;

Atualização tecnológica;
Política de preços;
Embalagem;
Serviços ao cliente;
Qualidade percebida pelo mercado;
Atendimento pós-venda.

Para melhor descrever como será o atendimento aos clientes, e os diversos fatores é de suma importância a criação de políticas por parte da administração. Chiavenato (2004, p. 17) argumenta que "administração significa a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz".

Para Cury (2000, p. 273)

A análise administrativa é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho.

Segundo Chiavenato (2008, p. 196)

No caso de comércio e prestação de serviços, a definição do processo operacional é mais simples e se resume na descrição de como será feito o atendimento ao cliente, as políticas de vendas e de financiamento, os sistemas de entregas, o relacionamento com o público, a seleção de fornecedores, as políticas de compras e de estoques etc.

Uma boa localização pode representar uma grande variação no volume de negócios e ser determinante entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento. Chiavenato (2008, p. 179) afirma que "os fatores de localização devem ser avaliados objetivamente para que se pondere sobre o local em que empresa será instalada".

Esta questão não deve ser considerada isoladamente, sendo necessário verificar também a capacidade comercial do empreendimento-capacidade instalada

na empresa-e assim prever desperdícios. Chiavenato (2008, p. 181) assegura que “A capacidade instalada representa todo potencial que a empresa possui para produzir produtos/serviços com as suas instalações, máquinas e equipamentos”.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 180) “o arranjo físico é retratado por meio do layout, que significa dispor, ordenar, esquematizar em um gráfico de tamanho proporcional o mapa da situação”.

O arranjo físico permite maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas, também como pode melhorar a comunicação entre os setores da empresa. Assim para Cury (2000, p. 386)

O layout corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas.

Para a comercialização dos produtos deve-se levar em conta quais as atividades do negócio, e quais rotinas administrativas podem ser criadas. Para Bernardi (2003, p. 169) “existem basicamente duas formas de a empresa estruturar a comercialização: a constituição de equipe própria de vendas e a terceirização da cobertura do mercado por representantes”.

Maximiano (2008, p. 254) afirma: “A realização de planos requer o emprego de pessoas. Assim como acontece com as demais áreas funcionais, a área de recursos humanos define suas estratégias para possibilitar a realização das estratégias corporativas”.

Assim Chiavenato (2008, p. 196) comenta que “o processo operacional nada mais é que a maneira como a empresa opera, isto é, o conjunto de processos e operações para produzir um determinado produto/serviço”.

Portando a visualização do funcionamento da empresa é possível através de documentos que descrevem os objetivos do negócio e as estratégias a serem usadas para alcançá-los, isto permite identificar e restringir “erros” de atuação no mercado.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Descrição do negócio

A empresa citada aqui iniciou as atividades há 25 anos, quando o pai de um dos sócios, o Sr. Olegário Lamim da Silva, buscava gás na cidade de Anápolis (Onogás) e distribuía na região até o estado do Tocantins. Após seu falecimento em 1989, seus dois filhos assumiram o negócio dividindo a região em duas. A Sra. Lindamarques e o Sr. Jairo adquiriram um caminhão usado e começaram a buscar novos mercados objetivando a expansão das vendas.

Em 1993 os dois distribuía cerca de 4.000 botijões do tipo P13 por mês. Com o aumento das vendas viram-se obrigados a abrir um depósito desse suporte às operações, que a cada dia cresciam.

Em 1995 abriram o depósito na cidade de Rubiataba, comercializando inicialmente 5.000 P13 por mês. Desde então outros depósitos foram criados em cidades da região.

Atualmente a empresa comercializa 18.000 P13 por mês e se faz presente em 12 municípios goianos.

2.2 Dados dos empreendedores, perfis e atribuições

Jairo Antonio de Oliveira, brasileiro, casado com comunhão parcial de bens, empresário, residente na cidade de Rubiataba - GO, sito à Rua Jamelão Qd. 11 A Lt. 30, Vila Operária, CEP 76350-000, natural de Pires do Rio - GO e Lindamarques Lima da Silva Oliveira, brasileira, casada com comunhão parcial de bens, empresária, residente na cidade de Rubiataba - GO, sito à Rua Jamelão Qd. 11 A Lt. 30, Vila Operária, CEP: 76350-000, natural de Pires do Rio - GO.

O sócio Jairo Antonio de Oliveira tem ampla experiência no ramo de distribuição de Gás e atua há muitos anos neste segmento. Além disso, acumulou experiências profissionais trabalhando em empresa de transportes terceirizados no município de Pires do Rio. Na Centro Oeste Gás exerce a função de Diretor Comercial.

A sócia Lindamarques L. da S. Oliveira experiente no segmento empresarial, atua no ramo de distribuição de Gás há muitos anos. Está no último período de Administração na Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Participa constantemente de congressos, fóruns, seminários, palestras, e cursos relacionados ao GLP, mantendo-se atualizada às novidades do mercado. Exerce a função de Diretora Financeira na Centro Oeste Gás.

A sociedade é administrada por ambos os sócios.

2.3 Dados do empreendimento

A empresa tem como objetivo o Comércio Varejista de Gás Liquefeito de Petróleo e mantém em seu quadro uma mão-de-obra qualificada com foco no pleno atendimento às necessidades dos clientes, oferece diferencial competitivo frente à concorrência, disponibilizando um atendimento personalizado com entregas rápidas e visitas em domicílio.

A empresa Centro Oeste Gás cresceu ao longo dos tempos sem orientações claras de mercado e por isso possui uma configuração alicerçada sob várias razões sociais, contudo todas as empresas giram em torno do nome fantasia Centro Oeste Gás e são geridas pelos Sócios Jairo e Lindamarques, os quais ficam sediados em Rubiataba.

Assim os sócios possuem várias razões sociais sob sua guarda atuando em doze municípios goianos, atendendo em média dezoito mil residências por mês.

A seguir demonstra-se graficamente a configuração e pontos de presença da empresa Centro Oeste Gás, demonstrando a força desta, em uma região em que há possibilidades de melhor exploração, ao passo que for solidificada a parceria estratégica com a Liquegás Distribuidora S/A. Segundo dados do IBGE (2007) a área abrangente da empresa tem cerca de 238.823 habitantes.

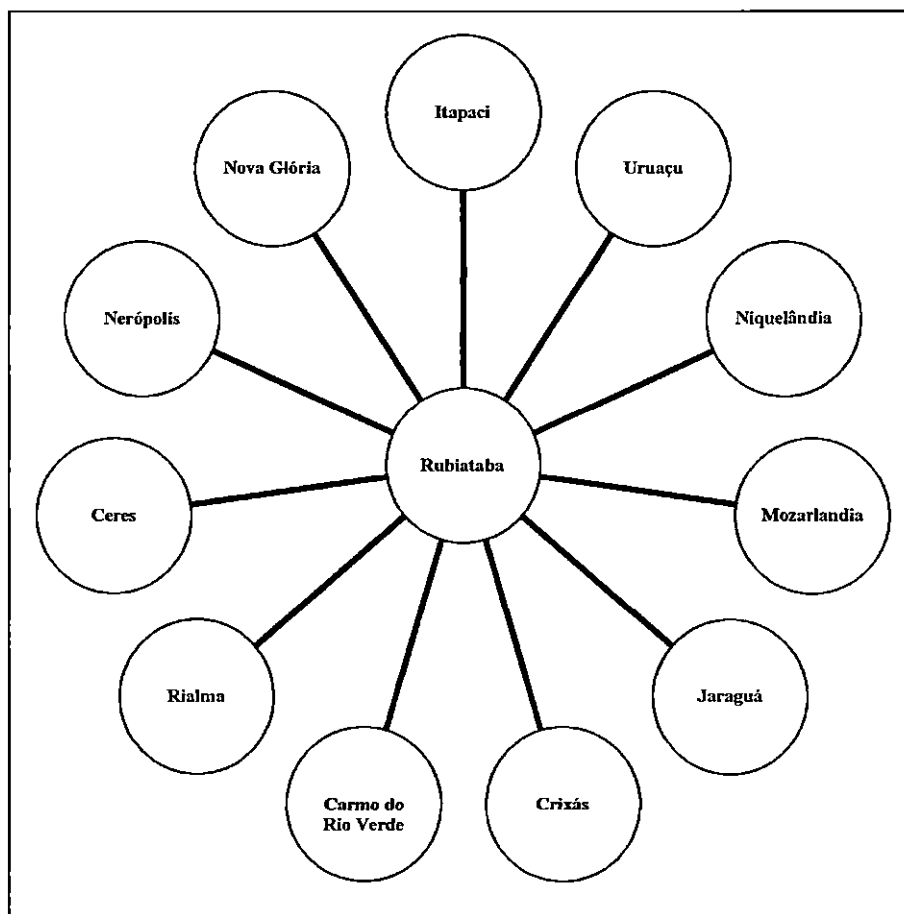


Figura 1 - Pontos de presença

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Após a grande expansão da empresa rumo aos novos desafios, percebeu-se a necessidade de se reorganizar e elaborar um diagnóstico empresarial, com o qual, pretende-se, entre vários aspectos, efetuar uma reformulação de seus contratos sociais unificando a razão social em torno do nome Centro Oeste Gás Ltda.

Atualmente utiliza-se a apuração pelo lucro presumido como forma de recolher os tributos, sendo que neste regime a base de cálculo do imposto é definida sobre a receita bruta. A alíquota do IRPJ é 15 % e CSLL de 9 % e o percentual de presunção de lucro sobre a receita bruta para compor a base de cálculo do IRPJ no lucro presumido na revenda de GLP é 1,6% e da CSLL – 12%.

Além do IRPJ e CSLL a empresa é majorada pelos encargos sociais, sendo o INSS representado por um percentual de 28,8% sobre a folha de salários e o FGTS mais 8%.

O ICMS sobre a venda de GLP não é recolhido pela revenda, mas sim, pela refinaria, usando a sistemática de substituição tributária, ou seja: fica a cargo da distribuidora.

O PIS e a COFINS não alcançam a receita decorrente da comercialização do gás, uma vez que são retidas pela distribuidora, usando a sistemática da substituição tributária

2.4 Capital social

A sociedade tem o capital social de R\$ 40.000,00 (Quarenta mil reais), dividido em 40.000 quotas no valor de R\$ 1,00 (um real) cada, totalmente integralizadas e assim distribuídas:

Nome do Sócio	Valor (R\$)	(%) de Participação
Jairo Antonio de Oliveira	20.000,00	50%
Lindamarques L. S. Oliveira	20.000,00	50%

Quadro 1 - Distribuição do Capital Social

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

2.5 Missão

A empresa Centro Oeste Gás tem como missão comercializar e distribuir GLP, assegurando resultados que permitam a expansão e o aprimoramento das atividades por meio de uma revenda de fácil acesso, proporcionando ao consumidor um serviço diferenciado com equipe treinada, além de contar com um ambiente agradável, acolhedor e confiável. O respeito ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente, integram sua política interna.

2.6 Visão

Atingir a plena satisfação dos clientes, através da distribuição e comercialização de GLP em harmonia com o meio ambiente, a comunidade, fornecedores e a valorização contínua dos empregados, até 2015.

2.7 Valores

Superação, Contribuição, Honestidade e Realização.

2.8 Objetivos

Objetivos em curto prazo:

- ✓ Aumentar a carteira de clientes gradativamente objetivando a liderança nos municípios onde está presente.
- ✓ Fidelizar os clientes com uma prestação de serviços diferenciada, oferecendo vantagens e atendendo às necessidades.

Objetivos em médio prazo:

- ✓ Atuar com vendedores próprios, de porta em porta, visando ao aumento das vendas e divulgação dos serviços prestados pela empresa.
- ✓ Treinamento constante da equipe de divulgadores/motoristas/entregadores/atendentes/etc.

Objetivo em longo prazo:

- ✓ Duplicar a carteira de clientes atingindo a liderança nos municípios onde atua.

3 PLANO DE MARKETING

3.1 Descrição dos principais produtos

A empresa Centro Oeste Gás comercializa o GLP para uso doméstico, destinados à cocção de alimentos e que também é utilizado em pequenos bares e restaurantes. Além do P13 a empresa disponibiliza o P45, para pequenas indústrias e comércios.

O diferencial dos produtos da empresa Centro Oeste Gás é a marca da Liquegás/Petrobras consolidada no mercado, a qual contribui para o sucesso das vendas.

3.2 Estudo dos clientes

A empresa Centro Oeste Gás acompanha seus clientes dividindo-os em três grupos: Cliente tipo Posto, Grande Consumo e Residencial.

Esta divisão se faz necessária uma vez que há a necessidade de condições diferenciadas de preço.

Média	Tipo	Qtd	Valor	% Qtd	% Valor	\$ Médio unit.
Clientes Jan a Jul 2009	Posto	7.599	R\$ 252.269,21	41,2%	40,1%	33,20
	Rotas	3.439	R\$ 104.319,86	18,6%	16,6%	30,33
	Grande Consumo	297	R\$ 10.415,17	1,6%	1,7%	35,13
	Residencial	7.106	R\$ 262.341,00	38,5%	41,7%	36,92
	Totais	18.441	R\$ 629.345,24	100,0%	100,0%	33,89

Quadro 2 – Clientes por tipo e participação

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

O Cliente tipo posto é aquele que adquire o produto para revender. Neste caso são os pequenos depósitos e supermercados.

O Cliente tipo grande consumo é aquele que possui lanchonetes, bares, pamonharias, panificadoras entre outros. É consumidor final que explora atividade comercial.

O Cliente tipo residencial é aquele que usa de fato o GLP em sua residência para cocção de alimentos.

O cliente tipo rota é aquele que revende o produto, mas o recebe diretamente em seu estabelecimento, pois estão distantes dos depósitos da empresa.

3.3 Estudo dos concorrentes

São várias as bandeiras (marcas) que fazem concorrência na área de atuação da empresa Centro Oeste Gás, inclusive a própria bandeira da Liquigás que é distribuída por outras empresas que não a Centro Oeste Gás.

Bandeira Concorrente	Part.
Nacional Gás Butano	0,58%
Minasgás	2,33%
Ultragaz	8,14%
Copagaz	13,95%
Liquigás *	31,40%
SHV	43,61%
* Outros distribuidores	

Quadro 3 – Bandeiras concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

A tabela acima não considerou os números de estabelecimentos que têm a bandeira Liquigás e que são atendidos pela empresa Centro Oeste Gás. Assim *percebe-se que o maior concorrente é a SHV*, contudo vale salientar a participação da bandeira Liquigás que faz concorrência com ela mesma através de diferentes distribuidores da Centro Oeste Gás.

Daí surge a necessidade de uma reavaliação junto ao fornecedor, pois, em várias tentativas de vendas da Centro Oeste Gás, a mesma, foi surpreendida pelo cliente afirmando que as condições do outro distribuidor eram bem melhores que a sua.

Um fato relevante que merece destaque é dos concorrentes da Centro Oeste Gás que atendem o consumidor final nos mais variados tipos de comércio mesmo que estes não estejam de acordo com as normas de segurança e exigências legais, o que torna a concorrência desigual. É fato que a maioria destes comércios é

postos de combustíveis, mercearias e supermercados, que utilizam o gás como atrativo para fomentar as vendas de outras mercadorias.

Além dos postos de combustíveis, mercearias e supermercados, a empresa Centro Oeste concorre com vários depósitos e na pesquisa efetuada obteve dados de suma importância que demonstram as preocupações com um mercado agressivo e não tão regulado.

A pesquisa demonstrou que no período de 25 a 30 de junho de 2009 a variação de preços entre um depósito e outro, no preço à vista, foi de 10,5%, no preço a prazo (maior parcela das vendas nos pontos de presença) a diferença foi de 15% como se percebe no quadro a seguir.

Preço botijão 13 kg		
Maior preço à vista	R\$	42,00
Menor preço à vista	R\$	38,00
Média de preço à vista	R\$	39,82
Maior preço a prazo	R\$	46,00
Menor preço a prazo	R\$	40,00
Média de preço a prazo	R\$	42,60

Quadro 4 - Preço botijão 13 kg

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

Destacam-se também os preços levantados e praticados por bandeira, onde o preço médio do produto da Ultragaz foi o menor.

Bandeira	à vista		
	Maior Preço	Menor Preço	Média
Copagaz	40	39	39,75
Liquigás	42	38	39,72
SHV	42	38	40,17
Ultragaz	42	38	39,6
Bandeira	A prazo		
	Maior Preço	Menor Preço	Média
Copagaz	45	43	44,33
Liquigás	44	40	41,75
SHV	46	43	43,22
Ultragaz	45	40	42,2

Quadro 5 - Preço por bandeira

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

3.4 Estudo dos fornecedores

A Centro Oeste optou por trabalhar exclusivamente com a marca Liquegás devido ao grande relacionamento de negócios que mantém com a empresa e a parceria que foi desenvolvida ao longo dos anos de atuação.

É certo que a expectativa de ser uma distribuidora exclusiva dos produtos Liquegás era a de tornar a Centro Oeste, mais competitiva e, por conseguinte, mais rentável, contudo isso não vem se refletindo na prática, devido os inúmeros aumentos que a Liquegás vem empreendendo dificultando assim as operações da Centro Oeste e criando um risco à sustentabilidade da empresa.

Ademais, este plano de negócios surgiu da necessidade que a Centro Oeste tem em demonstrar à Liquegás que estes aumentos consecutivos devem cessar e que os preços praticados por esta deverão ser revistos, pois como será demonstrado no plano financeiro, a Centro Oeste Gás está preocupada com a continuidade dos negócios nos patamares existentes.

3.5 Estratégias promocionais

Levando em consideração os veículos de comunicação e a condição dos municípios interioranos, a Centro Oeste Gás divulga o empreendimento :

- a) Elaborando cardápios e magnetos para pamonharias, pastelarias, lanchonetes, bares e pizzarias, o que proporciona uma fidelização com estas empresas.
- b) Confeccionando camisetas e uniformes para funcionários de supermercados postos credenciados como terceirizados.
- c) Fazendo um trabalho “boca a boca” por meio dos seus colaboradores tendo-os como o maior cartão de visita da empresa.

3.6 Abrangência da cadeia de abastecimento e estrutura de comercialização

A Centro Oeste Gás segue à risca a legislação no tocante à estocagem de gás, mantendo assim uma política de abastecimento pautada no controle semanal de estocagem de cada depósito.

Para isso tem à disposição dois caminhões que efetuam a retirada de gás, quando há necessidade, junto ao distribuidor sediado em Goiânia e abastece seus depósitos semanalmente, por isso e de acordo com esta política, consegue manter o nível de estoque adequado à legislação, atendendo os clientes e assegurando a satisfação dos mesmos.

Além do abastecimento dos depósitos, a Centro Oeste mantém uma política de rota para abastecer os pequenos distritos e povoados dentro de sua área de atuação, demonstrando sua responsabilidade social, atendendo aquele cliente que mesmo estando fora dos limites urbanos, consome e necessita do produto.

Para atender a população urbana definiu-se uma estrutura de comercialização enxuta e baseada nos seguintes tipos:

- ✓ Atendimento via telefone;
- ✓ Atendimento presencial;
- ✓ Atendimento rota.

3.7 O mercado

O mercado de gás é amplo e oferece boas oportunidades para crescimento dos pontos de venda, porém sofre em demasia com os concorrentes que persistem na informalidade, o que proporciona concorrência desleal em face ao não pagamento de impostos e atenção às normas legais para o setor.

A demanda pelo produto se mostra considerável na proporção que o país experimenta crescimento ao longo de vários anos e como item de necessidade básica, o setor quase não sofre com interferências externas.

O mercado representado pelo consumidor doméstico diferencia-se de região para região e até mesmo entre bairros, em função especialmente do poder aquisitivo dos habitantes.

Em áreas com maior concentração de pontos informais tem-se como característica principal os baixos preços prevalecendo a venda do produto nas portarias ou pontos de venda.

4. PLANO OPERACIONAL

4.1 Localização do negócio

A matriz da Centro Oeste Gás está estabelecida à Rua Jamelão Qd. 11 "A" Lotes 31 e 32 Setor Vila Operária – Rubiataba –Goiás e centraliza neste local todas as operações estratégicas da empresa.

A Centro Oeste tem por padrão estabelecer a localização de seus pontos de venda levando-se em consideração locais que possibilitem a facilidade para carga e descarga dos produtos e a garantia da segurança do consumidor.

Como os municípios em atua são pequenos e tem área urbana concentrada em pequeno espaço, os pontos de vendas estão fixados em média a 1 km do centro das cidades, facilitando o acesso dos clientes até o local e assegurando que o produto chegue a tempo desejado em qualquer setor do município.

Todos os imóveis encontram-se em perfeito estado de conservação, com pinturas novas, inclusive com letreiros e luminosos.

4.2 Capacidade comercial

Apresenta-se a seguir a capacidade comercial de cada um dos pontos de presença da Centro Oeste Gás, lembrando que devida a centralização das operações estratégicas na cidade de Rubiataba esta mantém a maior capacidade entre as filiais.

Atualmente a capacidade de comercialização total da Centro Oeste Gás é de 20.000 botijões P13 por mês, demonstrando que há uma capacidade ociosa de 10%, que mantém intencionalmente visando novos mercados e clientes, sem afetar os clientes atuais.

Somado ao fato de contar com 10% de capacidade ociosa a empresa conta com a experiência neste ramo de negócio o que facilita a rápida ampliação de seus limites, atendendo às mudanças necessárias em curto espaço de tempo.

Rubiataba – Atua no limite de fornecimento da Classe V mantendo sempre a quantidade máxima de armazenamento, ou seja, 1.920 botijões, onde 942 estão sempre em trânsito e 978 entre cheios e vazios.

Os depósitos das cidades de Itapaci, Mozarlândia, Uruaçu, Jaraguá, Crixás, Carmo do Rio Verde, Nova Glória, Niquelândia e Rialma são estabelecimentos de Classe III e mantêm quantidade de 480 botijões distribuídos em cheios e vazios.

Já pontos de vendas das cidades de Nerópolis e Ceres são estabelecimentos de Classe II e mantêm a quantidade de 120 botijões distribuídos em cheios e vazios.

4.3 Processo de comercialização

O processo de comercialização é estabelecido de acordo com o tipo de cliente, assim tem-se:

Cliente intermediário (PV, ou posto de venda ou “postinho”), atendidos através de visita pessoal e pronta entrega nas rotas, podendo-se negociar o preço conforme quantidade de botijões adquiridos.

Cliente consumidor final (empresas), atendidos via telefone ou presencialmente tendo-se padronização do preço e ofertando-se serviço de instalação e inspeção de funcionamento.

Cliente consumidor final (residências) atendimento efetuado via telefone ou presencialmente trabalhando-se com o preço à vista e/ou a prazo oferecendo-se orientações no caso de vazamento do GLP, verificação das instalações e garantia dos mesmos.

4.4 Dimensionamento de pessoal

Tendo em vista a capacidade de comercialização da empresa, abordada anteriormente, a Centro Oeste Gás mantém um quadro de funcionários, totalmente treinados em estocagem, manuseio, instalação e venda do GLP, distribuídos nas unidades da empresa conforme o quadro abaixo:

Planta	Diretor	Gerente Geral	Gerente Unidade	Motorista	Entregadores	Secretária	Vigia	Total
Rubiataba	2	1	1	3	4	1	1	13
Itapaci			1		2	1		4
Mozarlândia			1		2			3
Uruaçu			1		3			4
Jaraguá			1		2	1		4
Crixás			1		2			3
Carmo Rio Verde			1		1	1		3
Nerópolis			1		1	1		3
Rialma			1		2	1		4
Ceres			1		2	1		4
Nova Glória			1		1	1		3
Niquelândia			1		3			4
Totais	2	1	12	3	25	8	1	52

Quadro 6 - Quadro de mão-de-obra

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

A Centro Oeste Gás mantém um estudo em andamento para rever o quadro de funcionários prevendo um melhor atendimento na portaria.

5 PLANO FINANCEIRO

5.1 Investimentos fixos

A relação abaixo não contempla os valores de depreciação acumulada, portanto reflete o custo histórico de aquisição dos mesmos.

Item	Valor
Equipamentos, Móveis e Utensílios.	124.800,00
Informática	33.200,00
Veículos	199.500,00
Leasing Veículos	66.753,84
Imóveis	480.000,00
Total	904.253,84

Quadro 7 - Ativo permanente

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

5.2 O capital de giro

A Centro Oeste tem a necessidade de manter um capital de giro da ordem de R\$ 280.000,00, o qual se presta a arcar com os gastos da empresa enquanto não recebe as vendas a prazo.

5.3 Estimativa do estoque mensal

O estoque médio mensal da Centro Oeste Gás é :

Planta	Qtd	Valor
Rubiataba	500	14.295,00
Itapaci	330	9.434,70
Mozarlândia	315	9.005,85
Uruaçu	360	10.292,40
Jaraguá	264	7.547,76
Crixás	387	11.064,33
Carmo R. Verde	265	7.576,35
Nerópolis	120	3.430,80
Rialma	175	5.003,25
Ceres	120	3.430,80
Nova Glória	115	3.287,85
Niquelândia	240	6.861,60
Totais	3191	91.230,69

Quadro 8 – Estoque médio mensal

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

5.4 Resumo dos investimentos

Item	Valor
Investimentos fixos	904.253,84
Capital de Giro	280.000,00
Estoques	91.230,69
Total	1.275.484,53

Quadro 9 – Resumo dos investimentos

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa

A estimativa do faturamento foi elaborada com base no período de Janeiro a Julho de 2009.

Planta	Qtd.	Valor Unitário Venda	Valor
Rubiataba	2.241	34,77	77.919,57
Rubiataba – Rotas	3.439	30,33	104.304,87
Itapaci	1.655	35,38	58.553,90
Mozarlândia	1.413	35,63	50.345,19
Uruaçu	1.008	34,91	35.189,28
Jaraguá	1.204	33,32	40.117,28
Crixás	1.645	33,64	55.337,80
Carmo Rio Verde	1.383	35,13	48.584,79
Nerópolis	1.080	33,12	35.769,60
Rialma	1.319	36,11	47.629,09
Ceres	1.016	36,37	36.951,92
Nova Glória	869	34,78	30.223,82
Niquelândia	1.201	35,37	42.479,37
Totais	19.473	34,07	663.406,48

Quadro 10 – Estimativa do faturamento mensal

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

5.6 Estimativa dos custos com materiais e/ ou insumos

A apuração dos custos com comercialização foi estabelecida com base no período de Janeiro a Julho de 2009, levando-se em consideração o faturamento estimado anteriormente.

Planta	Custo Aquisição	Custo Fixo (salários+encargos)	Custo da Mercadoria Vendida
Rubiataba	219.030,12	22.204,78	241.234,90
Itapaci	38.941,80	3.621,49	42.563,29
Mozarlândia	31.506,02	3.491,45	34.997,47
Uruaçu	14.672,00	3.704,79	18.376,79
Jaraguá	19.716,49	3.862,41	23.578,90
Crixás	44.375,40	3.536,31	47.911,71
Carmo R. Verde	29.062,35	3.149,65	32.212,00
Nerópolis	24.312,36	2.634,80	26.947,16
Rialma	29.434,72	4.298,12	33.732,84
Ceres	19.874,88	3.873,80	23.748,68
Niquelândia		4.349,07	4.349,07
Nova Glória	12.925,44	2.923,99	15.849,43
Totais	483.851,58	61.650,66	545.502,24

Quadro 11 – Estimativa do CMV

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

5.7 Estimativa das despesas

As despesas do período de janeiro a julho de 2009 foram separadas em Administrativa, Vendas/tributárias e Financeiras, com a intenção de melhor explicitá-las, obtendo-se, portanto, melhor entendimento da conta.

Planta	Administrativas	Vendas/Tributárias	Financeiras	Totais
Rubiataba	50.899,33	6.259,03	2.391,00	51.550,36
Itapaci	3.185,96	1.215,94		4.401,90
Mozarlândia	2.371,73	1.055,24		3.426,97
Uruaçu	2.535,74	855,15		3.390,89
Jaraguá	3.451,41	951,92		4.403,33
Crixás	2.686,73	1.149,22	246,00	4.081,95
Carmo Rio Verde	3.034,14	1.028,23		4.062,37
Nerópolis	1.472,83	996,40		2.469,23
Rialma	2.283,18	1.032,85		3.316,03
Ceres	4.188,67	887,39	38,72	5.114,78
Niquelândia	4.373,94	993,10	39,95	5.406,99
Nova Glória	1.353,27	764,29		2.117,56
Totais	81.836,93	17.188,76	2.715,67	101.741,36

Quadro 12 – Estimativa das despesas

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

5.8 Demonstrativos de resultado

O Demonstrativo de Resultado a seguir mostra a situação média mensal da empresa no período de janeiro a julho de 2009.

Receita Operacional Bruta	663.406,48
Deduções da Receita	8.862,32
Receita Operacional Líquida	654.544,16
Custo da Mercadoria Vendida	545.502,24
Lucro Operacional Bruto	109.041,92
Despesas	101.741,36
Lucro Operacional Líquido	7.300,56
Lucro do Exercício	7.300,56

Quadro 13 – Demonstrativo do Resultado

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

5.9 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos.

O ponto de equilíbrio da empresa é de 18.640 botijões por mês, ou seja, somente após 96% das vendas concluídas é que afastará a hipótese de prejuízos. Este ponto de equilíbrio é alto e gera um risco enorme para a empresa, pois qualquer alteração no mercado pode gerar insuficiência de vendas, e, portanto não atender as expectativas da empresa.

A empresa é sabedora da necessidade de se baixar o ponto de equilíbrio, contudo precisará atuar fortemente junto ao fornecedor e preparar uma reestruturação empresarial para reduzir custos fixos e despesas.

A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio.

5.10 Lucratividade

É um indicador de eficiência operacional. Obtido sob a forma de valor percentual, indica qual é o ganho que a Centro Oeste Gás conseguiu gerar sobre o trabalho que desenvolve Assim a Lucratividade = Lucro Líquido/Receita total x 100
 $R\$ 7.300,00/R\$ 663.406,48 \times 100 = 1.1\%$ ao mês.

A Lucratividade é de 1,1% ao mês, demonstrando por si só a inviabilidade do negócio se comparada às taxas médias de lucratividade das pequenas empresas (3% a 6%). Assim, na prática, significa que, de cada R\$ 100,00 vendidos, R\$ 1,10 "sobram" sob a forma de lucros, depois de pagas as despesas e os impostos, assim a empresa agregou R\$ 1,10 sobre o trabalho de comercialização do produto avaliado em R\$ 100,00. Levando em consideração o faturamento, o ideal seria de 4%.

5.11 Rentabilidade

É um indicador de atratividade do negócio, pois mostra ao empreendedor a velocidade de retorno do capital investido, ou seja, a taxa de retorno do capital investido em um determinado período. Assim a Rentabilidade = Lucro Líquido/ investimento Total x 100 - $R\$ 7.300,00/R\$ 1.275.484,53 \times 100 = 0,57\%$ ao mês.

A Rentabilidade é de 0,57% ao mês. Isso significa que 0,57% de tudo o que o empresário investiu no negócio retorna mensalmente sob a forma de lucro.

A atratividade do negócio mínima seria de 0,83% ao mês e de 10% ao ano, e atratividade máxima de 2,5% ao mês e 30% ao ano. O ideal seria de 1,7%.

6 AVALIAÇÃO DO PLANO

O plano demonstrou que o negócio da empresa Centro Oeste Gás, está passando por uma etapa muito delicada, onde a análise fria e isolada do plano financeiro demonstrou a inviabilidade da continuidade do mesmo, tendo em vista os indicadores no patamar que se encontram.

Entretanto, a visão dos empreendedores não deve estar associada simplesmente às questões financeiras, mas deve também se enveredar rumo ao sonho daqueles que criaram a empresa, bem como na responsabilidade social que ela exerce em seus respectivos pontos de presença.

Tendo isto como premissa, resolveram os empreendedores atacar os pontos fracos e ameaças impostas pelo ambiente, identificando como ponto fundamental a necessidade da Centro Oeste Gás reduzir o custo da mercadoria vendida, pois este representa 82% da receita bruta da empresa. Na composição deste percentual observa-se que a maior parte refere-se ao custo de aquisição da mercadoria que representam 89% deste índice.

Este dado demonstrou que a negociação com o fornecedor para discussão das condições comerciais estabelecidas se faz de extrema importância.

É evidente que a renegociação com o fornecedor e a necessidade urgente de revisão das bases comerciais, poderá traduzir-se na solução em curto espaço de tempo para a sobrevivência da Centro Oeste Gás, contudo a empresa já se prepara para em médio prazo reduzir custo fixo e despesas, melhorando os indicadores financeiros, os quais não podem se sustentar neste nível.

Antes da confecção deste plano, a Centro Oeste Gás tinha como pretensão (vontade pessoal dos diretores, sem estruturação ou planejamento adequado) de:

1. Abrir revendas próprias em:
 - ✓ São Miguel do Araguaia;
 - ✓ Porangatu;
 - ✓ Goianésia;
 - ✓ Itaberaí;
 - ✓ Inhumas e
 - ✓ Anápolis (4 portarias classe III)

2. Projetos de abertura de 20 portarias com Terceiros classe II:

- ✓ Alto Horizonte;
- ✓ Uruaçu;
- ✓ Nova Crixás;
- ✓ Uruana; e
- ✓ Nerópolis.

3. Investimento em ativo imobilizado:

- ✓ Aquisição de Terrenos;
- ✓ Aquisição de veículos;
- ✓ 01 caminhão *truck*,
- ✓ 01 caminhão *toco*; e
- ✓ 24 motos para as unidades.

Porém ao término deste, estas projeções foram suspensas, até que a empresa consiga melhorar os seus indicadores financeiros.

Com o plano de negócio a Centro Oeste Gás pretende melhorar e padronizar alguns dos mais importantes conceitos e procedimentos utilizados, respondendo a necessidade no sentido de direcionar o trabalho das revendas para um melhor modelo e que atenda as tendências de mercado.

O estudo possibilitou à empresa o adequado conhecimento dos seus concorrentes, a intenção do fornecedor, o perfil dos clientes, o que deflagrou o estabelecimento de estratégias para atender cada uma das situações avaliadas.

Mais do que um resultado traduzido em números o plano de negócio se mostrou importante, pois, os empreendedores puderam entender e relacionar os pontos em que estão em vantagem em relação aos concorrentes e aqueles que deveriam aprimorar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a construção do plano os empreendedores se depararam com situações desconhecidas e puderam observar o quanto a empresa deve ser melhorada.

Mais especificamente, a empreendedora, a qual é Bacharelada em administração, teve a oportunidade de aplicar na prática as ferramentas, que foram desenvolvidas ao longo do curso.

Sobretudo, o trabalho demonstrou a importância do planejamento como o conjunto de atitudes em função de um objetivo, para que empresários e empreendedores possam gerir seus sonhos.

Cabe ressaltar, que o trabalho de curso efetuado, além do papel acadêmico, como ferramenta indispensável e obrigatória para obtenção do grau de bacharel em administração, possibilitou uma primeira negociação das bases comerciais com o fornecedor refletindo em uma melhoria das condições financeiras descritas anteriormente.

Por fim, a empreendedora constatou, na prática, que o plano de negócio é uma ferramenta dinâmica e que se presta a vários fins, inclusive, e, sobretudo para a manutenção da empresa ao longo dos tempos, desta forma, já está preparando atualizações do plano, a fim de adaptá-lo às diversas situações específicas que o mercado exige.

Espera-se, por derradeiro, que este trabalho, além dos frutos acadêmicos, o qual já proporcionou à empreendedora, possa gerar frutos profissionais, possibilitando o crescimento da empresa Centro Oeste Gás ao longo dos tempos, com o menor risco empresarial possível, e, que o sonho dos empreendedores, marido e esposa, possam contagiar o filhos, os netos, e, quiçá os bisnetos.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. Ed. rev. atu. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. Ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 15. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FORD, Henry. **Apresentação**. In **Manual do Participante**. Brasília: Empretec, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

THOMPSON JR, Artur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** Tradução Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TZU, Sun. **A arte da guerra: os treze capítulos originais.** Adaptação e tradução Nikko Bushidô. São Paulo: Jardim dos Livros, 2006.

VIDOTTO, Hugo. Gestão de resultados. **REVISTA EXAME PME.** 19. ed. São Paulo, jun./jul 2009.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira Antônio Zoratto Sanvicente. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

YAMASAKI, Sergio (Org.) Coleção clique & descomplique: **guia passo-a-passo de informática.** ISBN 978-85-98559-91-9. São Paulo: Gold Editora, 2008.
