



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA
ÁREA DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS – ACET
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

VICTOR GIORDAN LOBATO DA SILVA
TAYNAH DE OLIVEIRA BRAZ

PLANO DE NEGÓCIOS: G.T. EXPRESS
TRANSPORTE RODOVIÁRIO E ARMAZENAGEM DE CARGA

BELÉM
2017

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA
ÁREA DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS – ACET
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

VICTOR GIORDAN LOBATO DA SILVA
TAYNAH DE OLIVEIRA BRAZ

PLANO DE NEGÓCIOS: G.T. EXPRESS
TRANSPORTE RODOVIÁRIO E ARMAZENAGEM DE CARGA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Área de Ciências Exatas e Tecnológicas do
Centro Universitário do Estado do Pará como
requisito para obtenção do título de Bacharel
em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Msc. André Guilherme
Dillon Reis

BELÉM
2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
Biblioteca do CESUPA, Belém - PA

Silva, Victor Giordan Lobato da.

Plano de negócios: G.T. Express transporte rodoviário e armazenagem de carga / Victor Giordan Lobato da Silva, Taynah de Oliveira Braz; orientação de André Guilherme Dillon Reis, 2017.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Centro Universitário do Estado do Pará, 2017.

1. Plano de negócios. 2. Planejamento empresarial. 3. Logística. 4. Transporte de cargas. I. Braz, Taynah de Oliveira. II. Reis, André Guilherme Dillon (orient.). III. Título.

RESUMO

O plano de negócios é a ferramenta ideal para agrupar e organizar informações confiáveis do mercado, dos produtos e serviços, das práticas de *marketing*, do planejamento operacional e do plano financeiro; garante segurança para os empreendedores que buscam iniciar uma empresa ou mesmo ampliar e promover inovações em seu negócio. Este plano de negócios objetiva verificar a viabilidade da criação de uma empresa de transporte rodoviário e armazenagem de carga, demonstrando a importância da ferramenta para garantir o bom planejamento e longevidade do negócio. Foram realizadas análises a respeito dos clientes, concorrentes, fornecedores e também sobre a viabilidade econômica, com o propósito de estabelecer a empresa no segmento logístico. Buscou-se ao conhecimento da própria empresa, estabelecendo processos operacionais, as estratégias de *marketing* e os pontos fortes e fracos do empreendimento. Também foram identificadas técnicas e ferramentas da Engenharia de Produção que se mostraram fundamentais para a perfeita manutenção da empresa e para garantir vantagens competitivas. Após a análise de todas as etapas, especialmente do plano financeiro, onde estão explícitos os investimentos, as estimativas de faturamento e custos, o demonstrativo de resultados e os indicadores de viabilidade do negócio, e com base no cenário provável, é seguro afirmar a viabilidade da fundação da empresa.

Palavras-chave: Plano. Negócio. Logística. Transporte. Armazenagem.

ABSTRACT

The business plan is ideal for grouping and organizing reliable information from the marketplace, products and services, marketing practices, operational planning and financial plan; ensures security for entrepreneurs looking to start a business or even broaden and promote innovations in their business. This business plan aims to verify the feasibility of setting up a road transport and cargo storage company, demonstrating a safety tool for good planning and longevity of the business. Analyzes were carried out regarding customers, competitors, suppliers and also economic feasibility, with the purpose of establishing the company in the logistics segment. It sought to know the company itself, establishing operational processes, marketing strategies and strengths and weaknesses of the enterprise. Techniques and tools of the Production Engineering were also identified that were fundamental for the perfect maintenance of the company and to guarantee competitive advantages. After analyzing all the steps, especially the financial plan, where the investments, the estimates of billing and costs, the income statement and the business feasibility indicators are explained, and based on the probable scenario, it is safe to assert the viability the foundation of the company.

Key words: Plan. Business. Logistics. Transport. Storage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Localização	25
Figura 2 – Armazém A	26
Figura 3 – Armazém L	27
Figura 4 – Plataforma de <i>Cross Docking</i>	27
Figura 5 – Setor Administrativo	28
Figura 6 – Fluxograma da armazenagem	31
Figura 7 – Fluxograma do transporte	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores de viabilidade	11
Tabela 2 – Capital social	14
Tabela 3 – Investimentos fixos para máquinas e equipamentos	34
Tabela 4 – Investimentos fixos para móveis e utensílios	35
Tabela 5 – Investimentos fixos para veículos	35
Tabela 6 – Total dos investimentos fixos	35
Tabela 7 – Contas a receber – cálculo do prazo médio de vendas	36
Tabela 8 – Fornecedores – cálculo do prazo médio de compras	36
Tabela 9 – Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias	36
Tabela 10 – Caixa mínimo mensal	37
Tabela 11 – Resumo do capital de giro	37
Tabela 12 – Investimentos pré-operacionais	37
Tabela 13 – Resumo do investimento total	38
Tabela 14 – Fonte de recursos	38
Tabela 15 – Faturamento mensal	39
Tabela 16 – Faturamento anual	39
Tabela 17 – Custos de comercialização	40
Tabela 18 – Custos de serviço	41
Tabela 19 – Custos de serviço vendido anual	41
Tabela 20 – Custos com mão de obra	41
Tabela 21 – Custo com depreciação	42
Tabela 22 – Custos fixos operacionais mensais	42
Tabela 23 – Custos fixos operacionais anuais	42
Tabela 24 – Demonstrativo de resultados anual	43
Tabela 25 – Construção de cenários	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados do sócio 1	12
Quadro 2 - Dados do sócio 2	12
Quadro 3 - Dados do empreendimento	12
Quadro 4 - Atividades econômicas	13
Quadro 5 – Fornecedores	20
Quadro 6 - Localização do negócio	24
Quadro 7 - Necessidade de pessoal	33
Quadro 8 - Matriz F.O.F.A.	46

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	11
1.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO.....	11
1.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES.....	11
1.3 DADOS DO EMPREENDIMENTO.....	12
1.4 MISSÃO DA EMPRESA.....	13
1.5 SETORES DE ATIVIDADE	13
1.6 FORMA JURÍDICA.....	13
1.7 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	13
1.8 CAPITAL SOCIAL.....	14
1.9 FONTE DE RECURSOS	14
2 ANÁLISE DE MERCADO.....	15
2.1 ESTUDO DOS CLIENTES	15
2.1.1 Determinando o perfil dos clientes.....	15
2.1.2 Análise de empresa atuante no ramo de transporte e armazenagem	16
2.1.3 Identificando o comportamento dos clientes e interesses que os levam a comprar.	17
2.1.4 Área de abrangência.....	17
2.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES.....	17
2.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES	20
3 PLANO DE MARKETING	21
3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS	21
3.1.1 Transporte.....	21
3.1.2 Armazenagem	22
3.2 PREÇO	22
3.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS	23

3.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO.....	23
3.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	24
4 PLANO OPERACIONAL	26
4.1 LEIAUTE OU ARRANJO FÍSICO	26
4.2 CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇOS	28
4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS	29
4.3.1 Armazenagem	31
4.3.2 Transporte.....	32
4.4 NECESSIDADE DE PESSOAL	32
5 PLANO FINANCEIRO	34
5.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS	34
5.2 CAPITAL DE GIRO	35
5.2.1 Caixa mínimo	35
5.2.2 Caixa mínimo mensal.....	37
5.2.2 Capital de giro (resumo)	37
5.3 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	37
5.4 INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO).....	38
5.5 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA.....	38
5.6 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	39
5.7 APURAÇÃO DOS CUSTOS DE SERVIÇO VENDIDO	41
5.8 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO DE OBRA	41
5.9 ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO.....	42
5.10 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS	42
5.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	43
5.11 INDICADORES DE VIABILIDADE.....	43
5.11.1 Ponto de equilíbrio	43
5.11.2 Lucratividade.....	44

5.11.3 Rentabilidade	44
5.11.6 Prazo de retorno do investimento	44
6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	45
7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	46
7.1 ANÁLISE DA MATRIZ F.O.F.A.	46
7.1.1 Forças e oportunidades	46
7.1.2 Forças e ameaças	46
7.1.3 Fraquezas e oportunidades	47
7.1.4 Fraquezas e ameaças	47
8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A	51
APÊNDICE B.....	52

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO

A G.T. Express será uma empresa do ramo de transporte rodoviário de carga e armazenagem, disponibilizando uma frota de veículos e uma estrutura de armazenagem adequadas para as necessidades de seus clientes.

Os serviços da empresa terão foco em dois tipos de produtos, sendo eles o óleo lubrificante para motores a combustão e os produtos alimentícios não perecíveis, que incluem, por exemplo, biscoitos e bolachas, macarrão, leite em pó, grãos, entre outros.

A estrutura física da empresa estará localizada na cidade de Marituba, no estado do Pará, em um condomínio de galpões com acesso direto para a rodovia BR 316, principal rota de entrada e saída da Região Metropolitana de Belém e para o resto da área de abrangência da G.T. Express.

Abaixo, na tabela 1, apresentam-se os dados do investimento e os indicadores de viabilidade do negócio.

Tabela 1: Indicadores de viabilidade

Indicadores de viabilidade	Valor (R\$)
Capital investido	R\$ 724.409,38
Faturamento médio anual	R\$ 2.531.040,00
Lucratividade	9,34%
Rentabilidade	32,64%
Prazo de retorno do investimento	3 anos e 23 dias
Ponto de equilíbrio	R\$ 2.170.199,07

Fonte: Autores, 2017.

1.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES

O primeiro sócio será Victor Giordan Lobado da Silva, nascido em 23 de outubro de 1996, na cidade de Belém - PA, Brasil; graduado em Engenharia de Produção em 2017 pelo Centro Universitário do Estado do Pará.

Será atribuído a este sócio o cargo de Diretor Geral, responsável pela administração da empresa ao lado do segundo sócio, incluindo também decisões comerciais e operacionais

auxiliadas pelas informações adquiridas através dos demais colaboradores. A este sócio caberá a responsabilidade pelas compras, documentações, pagamento de fornecedores e outras funções, além de auxiliar na gerência direta dos colaboradores sempre que preciso.

Quadro 1: Dados do sócio 1

Nome:	Victor Giordan Lobato da Silva		
Endereço:	Estr. da Vila Nova, 9		
Cidade:	Ananindeua	Estado:	Pará
E-mail:	victorg@gmail.com	Telefone:	(91)991000629

Fonte: Autores, 2017.

O segundo sócio será Taynah de Oliveira Braz, nascida em 28 de dezembro de 1996, na cidade de Belém - PA, Brasil; graduada em Engenharia de Produção em 2017 pelo Centro Universitário do Estado do Pará.

Será atribuído a este sócio o cargo de Diretora Operacional, auxiliando o Diretor Geral nas questões administrativas, operacionais e comerciais, além de ser responsável por gerenciar diretamente os colaboradores da empresa (funções, metas, resultados) e pelo pagamento da folha de funcionários, entre outras funções operacionais.

Quadro 2: Dados do sócio 2

Nome:	Taynah de Oliveira Braz		
Endereço:	Rod. Augusto Montenegro km 4, 4100		
Cidade:	Belém	Estado:	Pará
E-mail:	braztay@hotmail.com	Telefone:	(91)992004565

Fonte: Autores, 2017.

1.3 DADOS DO EMPREENDIMENTO

O nome completo da empresa será G.T. Express Transporte e Armazenagem LTDA, remetendo aos termos “GT” (automobilismo, velocidade) e “expresso” (do inglês *express*). O “G.T.” do nome também é uma referência direta à sigla que as iniciais dos nomes dos sócios, Giordan e Taynah, formam juntas.

Quadro 3: Dados do empreendimento

Nome da empresa:	G.T. Express Transporte e Armazenagem LTDA
CNPJ/CPF:	018.000.262-73/022.473.300-39

Fonte: Autores, 2017.

1.4 MISSÃO DA EMPRESA

Oferecer a melhor qualidade em logística de materiais e produtos, proporcionando a máxima redução de custos sem prejudicar o nível de serviço desejado.

1.5 SETORES DE ATIVIDADE

Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), as atividades que a empresa realizará estão classificadas da forma apresentada no quadro 4:

Quadro 4: Atividades econômicas

Atividade econômica principal	
Código	Descrição
4930-2/02	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional
Atividades econômicas secundárias	
Código	Descrição
5211-7/01	Armazéns gerais - emissão de warrant
5212-5/00	Carga e descarga

Fonte: Autores, 2017.

1.6 FORMA JURÍDICA

A forma jurídica que o empreendimento assumirá é a de Sociedade Limitada (LTDA), sendo que, no caso da G.T. Express, serão dois sócios (pessoas físicas). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2013), a responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

1.7 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Empresa de Pequeno Porte – EPP, optante pelo regime de Lucro Real.

1.8 CAPITAL SOCIAL

O capital investido pelo sócio 1 corresponde ao somatório dos valores de seis veículos (caminhões) próprios, que serão integralizados aos ativos do empreendimento, enquanto que o sócio 2 entrará com valores em moeda.

Tabela 2: Capital social

	Nome do sócio	Valor (R\$)	% de participação
Sócio 1	Victor Giordan Lobato da Silva	R\$ 680.148,00	93,89%
Sócio 2	Taynah de Oliveira Braz	R\$ 44.261,38	6,11%
	Total	R\$ 724.409,38	100%

Fonte: Autores, 2017.

1.9 FONTE DE RECURSOS

Como demonstrado na tabela 2, a fonte de recurso será própria, com o sócio 1 investindo R\$ 680.148,00 em valor de bens e o sócio 2 R\$ 44.261,38, totalizando R\$ 724.409,38.

2 ANÁLISE DE MERCADO

2.1 ESTUDO DOS CLIENTES

A empresa buscará atender a dois perfis de clientes, sendo eles chamados de clientes prioritários e clientes alternativos para fins de planejamento.

2.1.1 Determinando o perfil dos clientes

Os clientes prioritários atuam no ramo de produção de derivados do petróleo, especificamente os óleos lubrificantes acabados para motores à combustão e graxas; possuem filiais, alguns sendo multinacionais e outros que atuam no Brasil inteiro.

Segundo o Anuário de 2017 do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (SINDICOM) sobre Combustíveis, Lubrificantes e Lojas de Conveniência, o segmento de lubrificantes movimentada, anualmente, mais de R\$ 20 bilhões e conta com quase 10 mil produtos registrados e comercializados no Brasil. Embora tenha passado por uma fase de crescimento entre 2010 e 2013, o mercado de lubrificantes regrediu 5,8% em 2016, com as vendas totais de lubrificantes caindo para um patamar de 1,32 bilhão de litros, somados lubrificantes totais e graxas.

A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) apontou, segundo o Anuário do SINDICOM, uma diminuição do número de licenciamentos de veículos leves e pesados de, respectivamente, 19,8% e 30,2% em relação às licenças emitidas em 2015, o que, aliado ao recuo do setor industrial de 6,6% (em 2016), resultou na redução da demanda por lubrificantes.

Apesar do recuo do setor em 2016 e 2017, um estudo realizado em 2016 pela Kline & Company, uma empresa de consultoria e inteligência competitiva global, prevê uma melhora do mercado brasileiro de lubrificantes a partir de 2018, no melhor dos cenários. Tal melhora levará ao aumento da demanda por óleo lubrificante de motor de automóveis (PCMO, na sigla em inglês para *Passenger Car Motor Oil*) de 2,5% em 2025, a uma Taxa Composta Anual de Crescimento (CAGR).

O estudo da Kline & Company ainda afirma que a demanda de lubrificantes acabados na América Latina e no Caribe deve atingir 3,9 milhões de toneladas em 2020 e 4,3 milhões de toneladas em 2025, com Brasil, México, Argentina e Chile liderando a lista de países.

O Boletim de Lubrificantes de agosto de 2017, da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), aponta que existem, dentre os agentes autorizados, 211 importadores e 96 produtores de óleo lubrificante acabado no Brasil. A distribuição de instalações produtoras de óleo lubrificante acabado pelo Brasil se concentra nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro (43 e 11 instalações, respectivamente), seguidos por Minas Gerais (5), Paraná (4), Amazonas (1), Bahia (1), Mato Grosso (1) e Rio Grande do Sul (1).

No apanhado do primeiro semestre de 2017 apresentado no Boletim de Lubrificantes, identifica-se que os maiores estados produtores de óleo lubrificante acabado são: Rio de Janeiro, com um volume total de 765.766,85 m³; São Paulo, com 147.585,61 m³; e Minas Gerais, com 79.447,83 m³. O mercado de empresas produtoras de óleo lubrificante está dividido por grandes nomes, e as maiores parcelas de vendas são das seguintes empresas: Petrobras Distribuidora S.A. (23,1%), Ipiranga Produtos de Petróleo S.A. (15,9%), Cosan Lubrificantes e Especialidades S.A. (14,3%), Chevron Brasil Lubrificantes LTDA (8,9%), Petronas Lubrificantes S.A. (8,9%) e Shell Brasil Petróleo LTDA (8%).

Os clientes secundários atuam no ramo de produção de alimentícios, especificamente os alimentos não perecíveis, como alimentos embalados, biscoitos e bolachas, milho, macarrão, feijão, arroz, café, sal, açúcar, farinha de trigo, leite em pó, pipoca, achocolatados, entre outros produtos que estão nesta mesma categoria; também possuem filiais, alguns sendo multinacionais e outros que atuam no Brasil inteiro.

2.1.2 Análise de empresa atuante no ramo de transporte e armazenagem

Para entender o comportamento dos clientes de empresas do setor logístico, especialmente os que buscam soluções em transporte e armazenagem de bens, tendo em vista a dificuldade de se encontrarem informações mais profundas sobre tal mercado com pesquisas em bancos de dados comuns, como internet e a literatura, realizou-se uma análise em uma empresa que presta os mesmos serviços esperados para a G.T. Express.

Foram observados todos os aspectos, entretanto, que fazem parte dos processos realizados na empresa analisada, não se restringindo o estudo apenas ao âmbito dos clientes. Dessa forma, tal análise de mercado serve para esclarecer outros pontos fundamentais deste plano de negócios.

A empresa utilizada para o estudo foi a Nova Rota Prestadora de Serviços LTDA (03.483.207/0001-52), localizada em Marituba – PA, na rodovia BR 316 (km 10), ofertando serviços de armazenagem e transporte de carga. Está há mais de 15 anos no mercado e já

trabalhou em contrato com grandes produtoras de derivados de petróleo, como Chevron e Ipiranga, assim como grande parte do seu período de funcionamento é preenchido por prestação de serviços para a indústria alimentícia.

2.1.3 Identificando o comportamento dos clientes e interesses que os levam a comprar

Através da análise citada no tópico 2.1.2, foi possível estabelecer que os principais motivos que os clientes encontrariam para optar pelos serviços de uma empresa como a G.T. Express serão: a qualidade estrutural do armazém/plataforma de carga e descarga e a disponibilidade para entregar no tempo e locais desejados. Os clientes costumam contratar empresas das regiões em que seus produtos precisam chegar.

Por conta do grande porte das produtoras ou da importância das operações de transporte dos produtos em questão, os clientes trabalham através de relações contratuais com as transportadoras determinadas por médios a longos prazos. Tais contratos são criados a partir de pré-requisitos que expressam as necessidades cruciais dos clientes, não deixando de possuir outras características passíveis de discussão e alterações.

O estudo também revelou que os clientes costumam acionar frequentemente os serviços de transporte, com solicitações diárias. As entregas podem ser realizadas semanalmente, contanto que não atrase o cronograma do pedido. Caso não haja possibilidade de o transportador levar a carga até o destino final ou se o cliente pedir uma entrega urgente, fora do cronograma semanal, o transportador deve acionar um terceiro (serviço de “redespacho”) para finalizar a entrega.

2.1.4 Área de abrangência

A G.T. Express atuará na Região Norte do Brasil, especificamente no estado do Pará e cidades próximas das fronteiras nos estados de Amapá, Maranhão e Tocantins.

2.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

O Relatório Anual de 2016 da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) aponta que, ao final de 2016, encontravam-se regularmente inscritos no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC) 783.947 transportadores. Entretanto, desse

número, 622.328 são profissionais autônomos e 355 são cooperativas. Empresas de transporte correspondem a 161.264 do total.

Buscando aprofundar mais o conhecimento sobre as empresas diretamente concorrentes, aliado com a análise da empresa Nova Rota, observou-se o mercado de transporte e armazenagem da região de abrangência planejada para a G.T. Express.

Foi possível observar a existência de diversas empresas que representam risco de competição por clientes, principalmente na Região Metropolitana de Belém, onde estão concentradas transportadoras, armazéns e empresas de soluções logísticas no geral. Em uma cidade conhecida por ser a escolha de grande parte das empresas do setor, como é o caso de Marituba, o diferencial está em apresentar a melhor qualidade, tanto em estrutura física quanto na prestação dos serviços.

Contudo, a abundância de casos na região não significou facilidade de acesso às informações mais específicas do mercado. Entre pesquisas na internet, buscas por documentos oficiais, artigos, anuários e relatórios, visitas às páginas virtuais das empresas e tentativas de visita a alguns concorrentes encontrados, o método que se mostrou eficaz para a obtenção das características – pontos fortes e fracos – das principais empresas concorrentes foi o contato com pessoas que trabalham ou trabalharam em empresas do ramo.

O método de abordagem utilizado foi o de comunicação oral, presencial, onde os indivíduos foram instigados a discorrer sobre quais as principais empresas regionais que representam maior grau de concorrência, referindo-se a atender logisticamente aos clientes produtores de lubrificantes e alimentos não perecíveis. Dentre as organizações citadas, foram selecionadas três para uma análise mais profunda, as que apresentaram maior acessibilidade às informações: NorteLog Transporte, Logística e Armazenagem; Transglobal Multimodal; Nova Rota Prestadora de Serviços LTDA.

Outro ponto abordado, durante as conversas, foi o perfil desses concorrentes, as características referentes à qualidade, preço, localização, condições de pagamento, atendimento, serviços prestados e garantias oferecidas.

O mercado de empresas transportadoras e armazéns, com menção especial àquelas que trabalham através de contratos com o setor industrial, apresentou elevada dificuldade para a obtenção de informações que dizem respeito ao preço cobrado pelos serviços e às condições de pagamento. Parte disso se deve aos preços variarem de contrato para contrato (para cada cliente) e de acordo com o peso e a distância para o destino do frete, mas o principal empecilho é a confidencialidade que tais empresas adotam.

O mais próximo das informações desejadas, alcançado também através do diálogo com pessoas envolvidas no mercado, foi o conhecimento compartilhado sobre quais empresas são conhecidas pelos preços mais elevados ou mais baixos em relação ao comum praticado, incluindo informações sobre quais são procuradas por conta do valor cobrado ou pela qualidade diferenciada do serviço.

É interessante apontar que a faixa de preço comumente adotada no setor consiste dos seguintes valores: custos do determinado serviço (atribuído ao frete-peso); cobertura do seguro de acidentes (RCTR-C ou Responsabilidade Civil sobre o Transporte Rodoviário de Cargas); e taxa de lucro desejada. Existe também o seguro de roubo, chamado Responsabilidade Civil Facultativa do Transportador Rodoviário por Desaparecimento de Carga (RCF-DC). Os dois seguros são geralmente atribuídos ao chamado *Ad Valorem*, juntamente com outros tipos de indenizações e mão de obra para manutenção da segurança, se a empresa desejar.

Para a formação do preço de armazenagem, as empresas procuram cobrir os custos envolvidos nas operações referentes ao serviço, incluindo impostos e sua margem de lucro, resultando em um preço geralmente cobrado através da unidade volumétrica ocupada, sendo esta em metros cúbicos (m³).

A comparação entre as características dos três concorrentes citados e o empreendimento deste plano de negócios é encontrada no Apêndice A.

De acordo com o observado no Apêndice A, levando em consideração, principalmente, a proposta de qualidade da empresa, a G.T. Express terá capacidade de competir com as demais transportadoras que já estão no mercado há mais tempo. A proposta é oferecer uma qualidade de serviço acima da observada no mercado, focada em atender as necessidades do contratante em prazos e estrutura física, sendo justamente o que os clientes-chave (aqueles almejados pela empresa em relações contratuais) mais estimam.

Empresas concorrentes procuram manter seus preços de acordo com o que acreditam ser o praticado em todo o mercado, sem focar no valor que buscam passar aos clientes, aumentando a concorrência entre si e fazendo com que seja um ramo de serviço com mercado bastante rotativo (sempre haverá uma empresa diferente ou nova para atender à demanda com preços semelhantes), sem grandes contratos com os clientes. Poucas empresas, até, buscam se diferenciar focando em ter o menor preço do mercado, mesmo que isso signifique prejudicar a qualidade de todos os fatores internos, resultando em uma qualidade geral de serviço precária. Essas empresas acabam por não manter relações de médio a longo prazo com clientes de médio e grande porte aos quais a G.T. Express busca atender.

É importante, entretanto, ter em mente que é possível ganhar do mercado em todos os fatores que determinam a escolha do cliente, tanto na qualidade de serviço quanto no preço praticado, através da busca pela máxima redução de custos na futura empresa, planejando cada detalhe das operações, marketing, fornecedores, etc., sem prejudicar o nível de serviço.

2.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Foram realizados estudos sobre possíveis fornecedores, analisando os preços, condições de pagamentos e prazos de entrega. Os escolhidos são: Paragás Distribuidora, O Brasileirinho, Doc Brasil Tecnologia em Documentos, BRL Pneus, Tacomiter, Tijet Soluções em Tecnologia, as concessionárias dos veículos, supermercados atacadistas, Nova Autopeças, Centrais Elétricas do Pará - Celpa, uniformes (pessoa física) e Internet (sites diversos). Os itens fornecidos se encontram na tabela a seguir:

Quadro 5: Fornecedores

Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome dos fornecedores
Gás de empilhadeira	Paragás Distribuidora
Refeição	O Brasileirinho
Combustível	Diversos
Tintas para Impressoras	Doc Brasil Tecnologia em Documentos
Recapagem de pneus	BRL pneus
Discos de tacógrafo	Tacomiter
Serviços de TI	Tijet Soluções em Tecnologia
Revisão de veículos/troca de óleo	Concessionárias
Mecânica/oficina	Diversos
Compras supermercado	Atacadistas
Peças de veículos	Nova Autopeças
Materiais de escritório	Diversos
Energia elétrica	Centrais Elétricas do Pará-Celpa
Uniforme	Selma (pessoa física)
EPI's	Diversos (compras pela internet)

Fonte: Autores, 2017.

Mais informações sobre os fornecedores da empresa podem ser vistas no Apêndice B.

3 PLANO DE MARKETING

3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS

A G.T. Express será uma empresa focada na prestação de transporte rodoviário de carga, especificamente óleos lubrificantes de motores e alimentos não perecíveis, assim como possuirá a atividade secundária de armazenamento destes materiais. Tais serviços têm por características o uso de caminhões com carroceria fechada do tipo baú e a locomoção através do sistema rodoviário do país, além da utilização de um espaço físico (galpão) devidamente preparado para armazenar os produtos dos clientes.

3.1.1 Transporte

O serviço de transporte pode ser acionado para um tipo de manejo: cargas que serão enviadas pelo cliente ao centro de distribuição/armazém da empresa e que deverão ser levadas pela G.T. Express ao destino final desejado.

Os óleos lubrificantes e os diferentes alimentos não perecíveis (embalados) não serão transportados ao mesmo tempo dentro de um veículo (carregamento de lubrificante e leite em pó, por exemplo), porém, não existe qualquer restrição envolvendo a utilização de um mesmo caminhão para uma vez levar um tipo de produto, outra vez levar o segundo tipo. Isso significa que não será necessário que os caminhões passem por modificações entre uma viagem e outra, assim como nada impede a utilização de veículos do mesmo tipo (baú) para os dois tipos de carga.

Ainda que os pedidos sejam emitidos, ou seja, gerados todos os dias, as mercadorias deverão ser embarcadas com prazos de entrega e rotas semelhantes, para que o número de viagens necessárias seja reduzido. Isso representará, em média, uma frequência semanal de viagens, baseado no observado em empresas do setor. É importante lembrar que, se os clientes emitirem pedidos de última hora, urgentes ou que não sejam possíveis de atender na situação determinada, serão acionados serviços de terceiros (“redespacho”) para assumir o frete, ou os veículos viajarão mesmo com menos carga. Essas possíveis situações estarão sempre cobertas nos contratos com os clientes.

3.1.2 Armazenagem

De acordo com o mesmo estudo de caso citado na análise de mercado, os clientes geralmente necessitam – e estabelecem como um dos requisitos para a contratação – da existência de um espaço adequado às exigências do produto para a armazenagem.

Esse serviço se faz necessário quando o cliente deseja enviar uma grande quantidade de produtos para o armazém, a fim de que estes sejam escoados de forma segmentada de acordo com a demanda do mercado.

Sendo assim, a G.T. Express deverá planejar a lotação do caminhão de acordo com os destinos e prazos de entrega das notas fiscais enviadas pelos clientes, resgatando os produtos determinados no armazém e carregando-os nos veículos adequados para seguirem aos seus destinos.

O serviço de armazenagem possuirá seu preço de contratação definido pelo valor unitário do metro cúbico, conforme apresentado na tabela 15, no tópico 5.5.

3.2 PREÇO

Existem diversos fatores que influenciam no preço de um frete. O preço final do frete, em si, aquele que será cobrado diretamente do cliente, varia de acordo com o destino, rota, peso, tamanho e valor de uma carga. Os preços do mercado de transportadoras levam em consideração três fatores para a formação de um frete: o frete-peso definido pela empresa (valor unitário cobrado por tonelada), que varia para cada cidade da região de abrangência; uma taxa cobrada sobre o valor da nota fiscal e o preço unitário do metro cúbico ocupado no veículo, sendo este o menos comum.

A empresa utilizará os dois primeiros fatores (frete-peso e taxa sobre valor da nota fiscal) para formar o preço cobrado pelo serviço de transporte. Contudo, como a G.T. Express focará em transportar para clientes com contratos firmados, os preços serão previamente definidos em tais contratos levando em consideração todos os fatores já citados.

Uma melhor observação dos preços de transporte e de armazenagem, conforme dito no tópico 3.1.2, é possível ao se analisar a tabela 15 do tópico 5.5.

3.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

O ramo de empresas transportadoras não é conhecido por uma divulgação extensa na mídia, porém, algumas grandes empresas chegam a investir em anúncios televisivos (propagandas, jornais e programas de auditório, por exemplo), parcerias com páginas virtuais e publicações de matérias em revistas especializadas do setor rodoviário.

No grupo das pequenas e médias empresas, entretanto, principalmente da região de abrangência do empreendimento, é possível identificar métodos promocionais como o marketing de referência (boca-a-boca), divulgação dos meios de contato da empresa (telefones e e-mails, por exemplo) nos próprios veículos e visitas a clientes, além de ligações telefônicas. Tais estratégias serão empregadas, também, na G.T. Express.

Contudo, o empreendimento terá como peças fundamentais de divulgação a participação de feiras regionais e nacionais sobre os mercados de derivados do petróleo, alimentos e sobre o transporte, eventos de vendedoras de veículos pesados e de transporte, e as visitas presenciais aos clientes em potencial (reuniões de parcerias).

Uma breve pesquisa sobre serviços de transporte de carga na internet gera diversos resultados de páginas de transportadoras, sendo que apenas parte delas utiliza a mídia digital para a contratação de seus serviços.

Por conta do público-alvo da G.T. Express ser formado por empresas de grande porte, com as quais o contato profissional ocorre de uma forma mais demandante de atenção pessoal, a internet será utilizada apenas como um portfólio de divulgação da qualidade geral dos serviços e da estrutura física, assim como da capacidade da equipe, através de fotos, vídeos e matérias jornalísticas. O portfólio não se restringirá apenas a uma página virtual da empresa, mas também incluirá redes sociais, como *Facebook* e *YouTube*. A internet se apresenta como uma grande oportunidade de criar uma excelente imagem do empreendimento para a sociedade. Tratando-se de reuniões com possíveis clientes, a empresa apresentará seu portfólio em tais momentos.

3.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

Além dos métodos apresentados no tópico 3.3, o principal meio de alcançar os clientes será a realização de visitas, onde os sócios levarão a marca da empresa e apresentarão todos os benefícios em se optar por seus serviços.

As visitas podem ser marcadas por telefone ou troca de e-mails e o portfólio pode ser apresentado pessoalmente se o cliente desejar.

3.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Quadro 6: Localização do negócio

Localização do negócio	
Endereço:	Rod. BR 316 km 10, Cond. JM 1, Galpão 9
Bairro:	São João Cidade: Marituba Estado: Pará
CEP:	67200-970

Fonte: Autores, 2017.

De acordo com a área de abrangência planejada para os serviços da empresa, o estado do Pará foi escolhido para acomodar o centro de distribuição e armazém da G.T. Express.

Levando em consideração a infraestrutura da região, foi pertinente buscar fugir dos grandes centros urbanos para a escolha da cidade, onde a dificuldade de acesso para veículos de grande porte poderia significar a desistência de clientes em potencial no momento de concretizar as contratações. Os custos de regiões urbanizadas tendem, também, a ser maiores em relação a locação de espaços físicos.

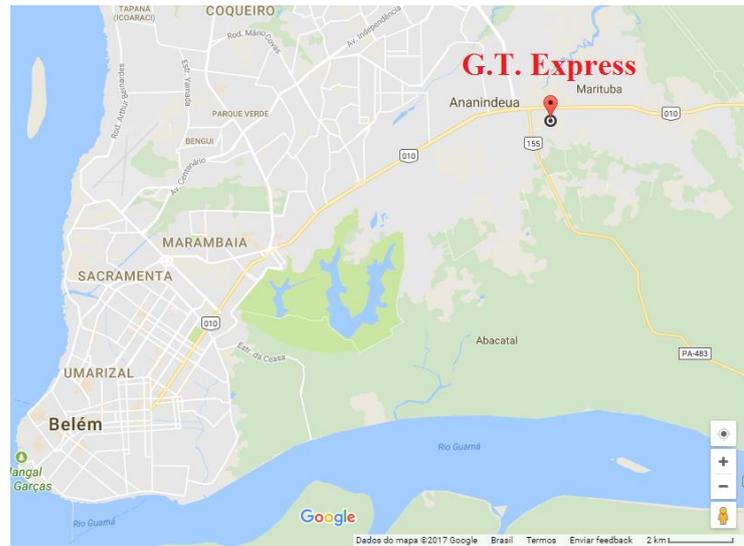
Como os sócios do empreendimento moram em uma região como a citada, a Região Metropolitana de Belém, buscou-se determinar um local viável para o deslocamento constante necessário (não tão distante), mantendo-se o espaço físico livre dos problemas citados acima.

O município de Marituba atende às necessidades do tipo de negócio (transporte rodoviário de carga e armazenagem) por apresentar, na região pesquisada, a infraestrutura adequada à circulação de veículos pesados (rodovia duplicada e pavimentada, com sinalização e fácil acesso) e, portanto, será a cidade onde a estrutura física da empresa será instalada. Marituba também faz parte da Região Metropolitana de Belém, distante apenas 11 quilômetros da capital, representando um deslocamento relativamente rápido para os sócios.

O local escolhido se encontra na principal rota de entrada e saída da região, em um condomínio de empresas com controle de entrada e saída de veículos e pessoas, com toda a infraestrutura necessária para uma empresa do ramo e porte almejados. Os galpões serão alugados pelo valor de R\$ 33.000,00 por mês, valor este que inclui todas as tarifas do condomínio.

A localização relativa ao município de Belém pode ser encontrada na Figura 1.

Figura 1: Localização.



Fonte: Google Maps, 2017 (modificado pelos autores).

4 PLANO OPERACIONAL

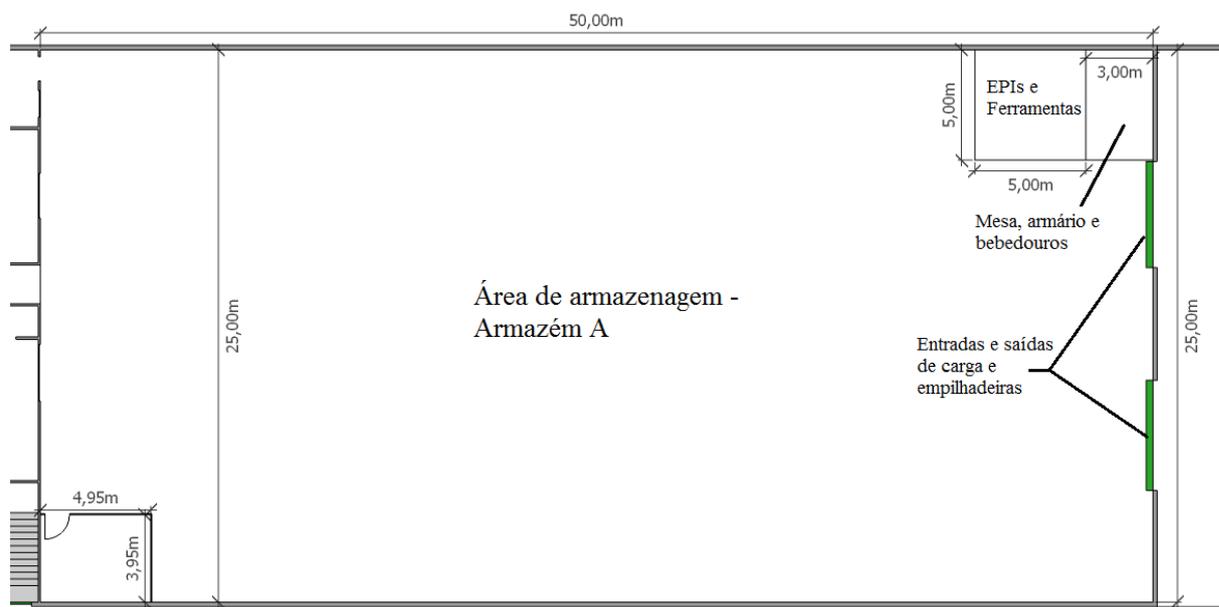
4.1 LEIAUTE OU ARRANJO FÍSICO

A empresa precisará de um leiaute do espaço físico necessário para serviço de armazenagem dos produtos dos clientes e para as operações de *Cross Docking* (recebimento dos produtos para carregar os veículos e transportá-los aos destinos).

Como visto no tópico 3.5, o centro de operações da empresa estará localizado na cidade de Marituba, com uma área total de 3.717,5 m² (incluindo área de manobra dos veículos).

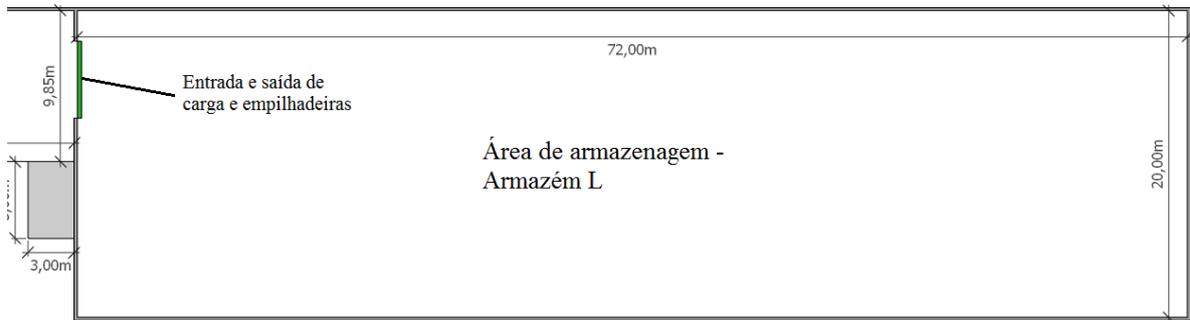
Do total, 2.670 m² correspondem ao espaço disponível para o serviço de armazenagem, onde o Armazém A (alimentos não perecíveis) possuirá 1.230 m² (Figura 2) e o Armazém L (lubrificantes) 1.440 m² (Figura 3). O Armazém A terá duas pequenas áreas separadas para armazenamento de materiais de trabalho: a primeira, com área de 25 m², acomodará EPIs e ferramentas; a segunda, com área de 15 m², terá uma mesa e um armário para auxílio do Encarregado de Depósito e dois bebedouros para os funcionários do setor.

Figura 2: Armazém A.



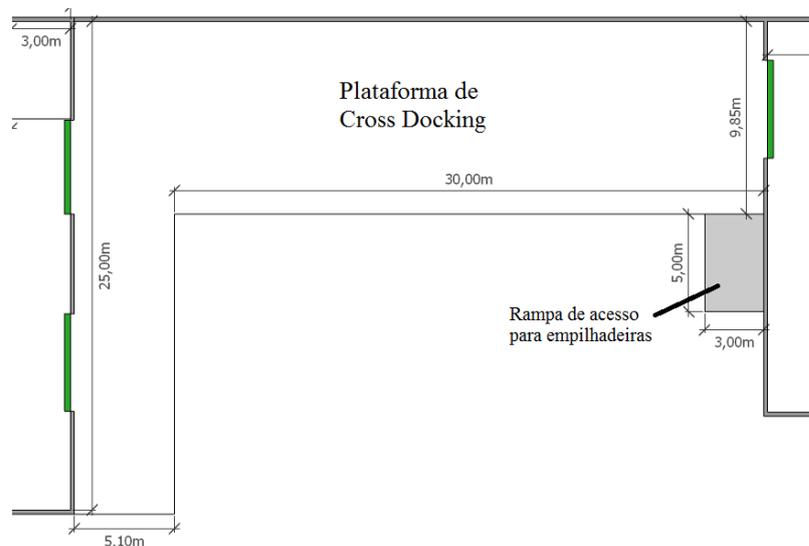
Fonte: Autores, 2017.

Figura 3: Armazém L.



Fonte: Autores, 2017.

A plataforma de *Cross Docking* possuirá uma área de 438 m² (incluindo uma rampa de subida e descida de empilhadeiras), dispostos em um formato de “L” entre os dois armazéns, e contará com espaço para cinco veículos e uma área de manobra de 437 m². Seu leiaute pode ser observado na Figura 4.

Figura 4: Plataforma de *Cross Docking*.

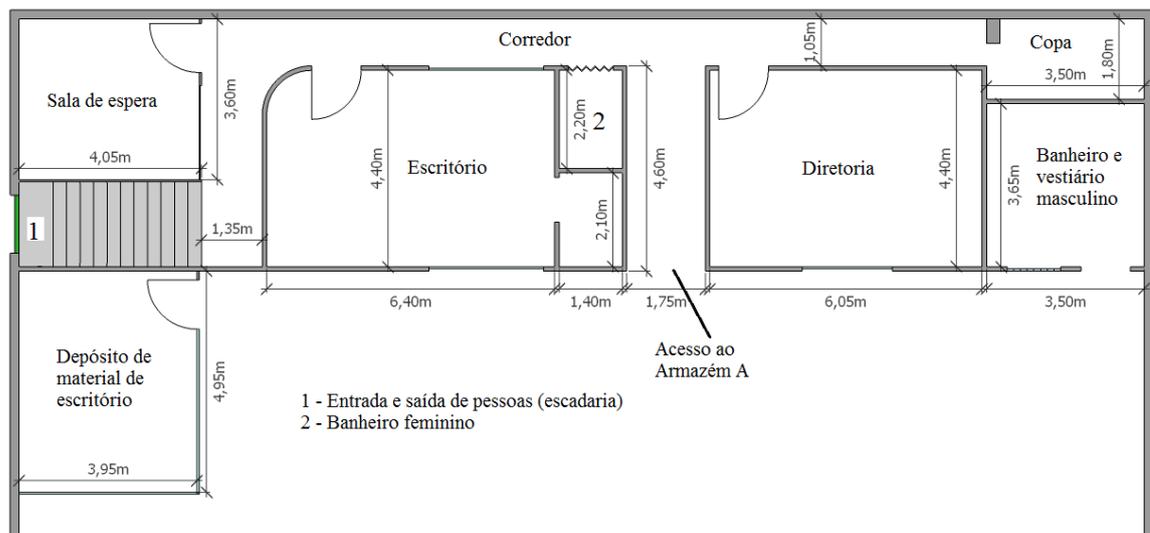
Fonte: Autores, 2017.

O setor administrativo, apesar de estar localizado dentro da estrutura do Armazém A, não ocupa o espaço livre para armazenamento citado anteriormente e corresponde a uma área de 148 m² no terreno. Ele é composto por quatro salas, dois banheiros (sendo um deles, também, um vestiário), uma copa, dois corredores, e uma escadaria.

Conforme observado na Figura 5, a sala próxima à escadaria de entrada será utilizada como sala de espera para visitantes (14,58 m²), haverá o escritório dos funcionários do setor

administrativo (31 m², contando com um pequeno compartimento agregado) e a sala da Diretoria (26,62 m²), existirá uma copa com uma pia, bebedouro, armário para louças e um balcão (6,3 m²), além de dois banheiros, sendo um feminino (com uma pia e uma privada) de 3,08 m² e um masculino (com vestiário) de 12,8 m². Uma sala localizada mais próxima da área de armazenagem servirá de depósito dos materiais de escritório, com 20 m².

Figura 5: Setor Administrativo.



Fonte: Autores, 2017.

O local será alugado, e o valor mensal cobrado pelo proprietário será de R\$ 33.000,00, sujeito a reajustes futuros pelo Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), com o valor do condomínio já incluso.

4.2 CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇOS

De acordo com o planejamento inicial, a G.T. Express contará com seis veículos já integralmente adquiridos pelo sócio 1 (sem necessidade de compra ou financiamento inicial), sendo quatro do tipo *truck*, um do tipo “toco” e um do tipo $\frac{3}{4}$, todos caminhões com carroceria do tipo baú.

Os seis caminhões garantem seis rotas simultâneas, mas podem existir mais a partir do acionamento dos serviços de terceiros. As seis rotas, levando em consideração as diferentes durações, podem oferecer uma capacidade variável de transporte em unidades de viagens, sendo o máximo desse número obtido ao realizar somente viagens diárias (até 300

quilômetros): seis viagens por dia, das segundas-feiras aos sábados, totalizando 156 viagens por mês (26 dias viajados).

Referente ao peso bruto de cargas, os veículos têm suas capacidades máximas de transporte somadas em aproximadamente 81 toneladas, excluídos os pesos dos próprios veículos. Também considerando apenas viagens diárias, chega-se ao valor de 2.100 toneladas transportadas por mês.

É válido apontar, também, que o acionamento do “redespacho” (contratar uma terceira empresa de transporte para levar a carga ao destino) será utilizado quando não houver recursos livres da empresa.

A armazenagem máxima dos dois galpões é estimada em 16.000 m³.

4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Devido ao fato de que a empresa ofertará dois tipos de serviço, sendo eles o transporte rodoviário e a armazenagem de carga, existem dois processos operacionais distintos, que são descritos nos fluxogramas dos tópicos 4.3.1 e 4.3.2.

As trocas de informações apresentadas nos fluxogramas acontecerão através de sistemas de tecnologia da informação. O estudo realizado sobre o mercado relevou que, na maioria dos casos, tais sistemas são desenvolvidos especificamente para os clientes e de sua propriedade, sendo, então, pré-existentes ao relacionamento com as transportadoras e armazéns.

Foi observado que o treinamento dos funcionários que devem operar os sistemas nas empresas contratadas, como a G.T. Express, por exemplo, é realizado por conta do contratante, a fim de que os processos ocorram de maneira ideal. Haverá, também, o uso de outros serviços, como correios eletrônicos e ligações telefônicas.

Em uma empresa de serviços como deste trabalho, as habilidades, competências e conhecimentos da engenharia de produção se fazem fundamentais para garantir a máxima eficiência e, por consequência, competitividade do negócio. A própria criação de um plano de negócios utiliza diversos pilares da formação do engenheiro de produção.

Existe, porém, um apelo especial para o planejamento logístico, por se tratar de uma empresa que será construída ao redor da solução logística; para a cadeia de produção, pois será a ligação entre o produtor e seus clientes; para o cuidado especial em gestão com pessoas, porque seus processos serão movidos pela capacidade de sua equipe; e para as habilidades

gerenciais que permeiam os conhecimentos multidisciplinares da profissão, devido a importância que a tomada de decisão terá no desenvolvimento diário da empresa.

É possível citar, então, técnicas e ferramentas que serão empregadas nos processos da G.T. Express, como destacado a seguir.

Na área logística, há o exemplo da modelagem de problemas para tomada de decisões (Management Science – Operations Research), através de modelos diagramáticos, analíticos, conceituais e computacionais (planilhas).

A cadeia de suprimentos será potencializada através do desenvolvimento de conceitos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management – SCM), como a integração cada vez maior nas parcerias, a aplicação de tecnologias da informação e o controle de medidas de desempenho.

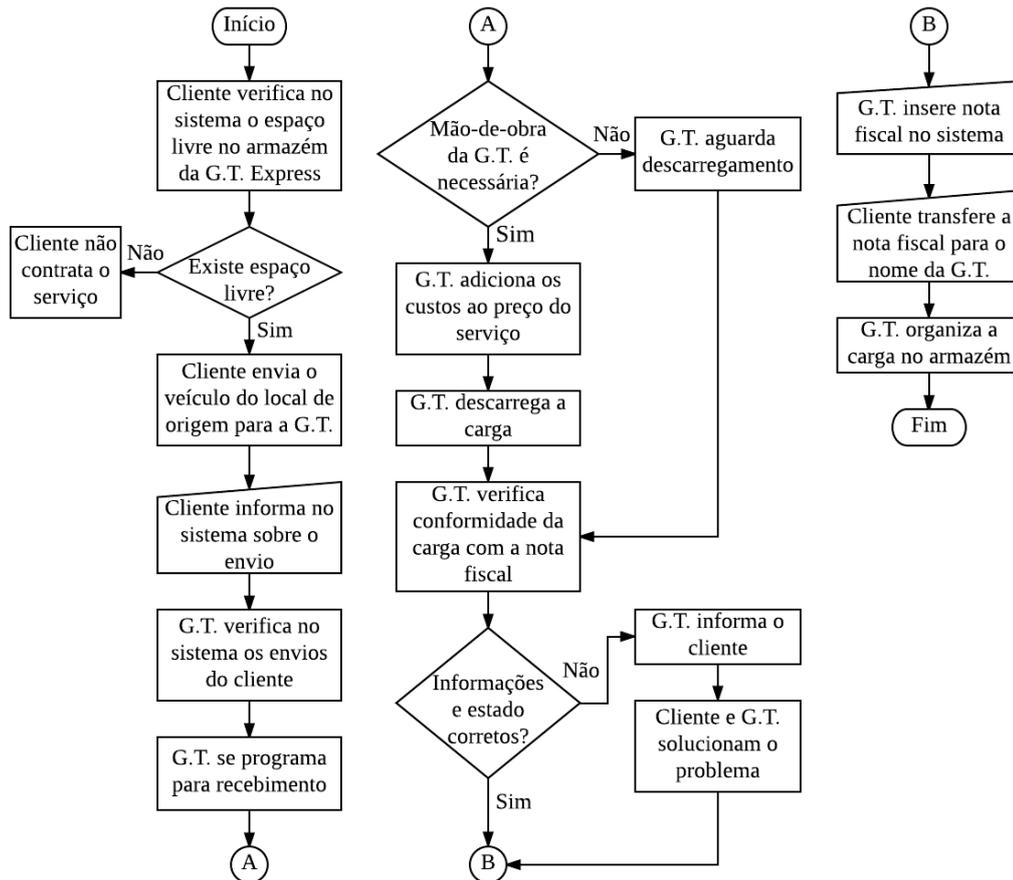
Para a gestão com pessoas, começará por medidas de internalização (atividades e processos que ajudem a informar, incentivar e estabelecer os ideais, valores e práticas da empresa. Também se buscará a implementação de processos de treinamento e desenvolvimento, assim como algumas ferramentas da área (planilha de perfil de cargo, recrutamento e seleção e levantamento das necessidades de treinamento).

Por fim, importantes ferramentas de gestão serão utilizadas no decorrer do funcionamento da empresa, como Análise da Matriz F.O.F.A., Plano de Ação 5W3H, *benchmarking*, pesquisas de opinião e de atitudes e Ciclo PDCA.

4.3.1 Armazenagem

O serviço de armazenagem da G.T. Express será realizado conforme o mostrado no fluxograma da figura 6.

Figura 6: Fluxograma da armazenagem.

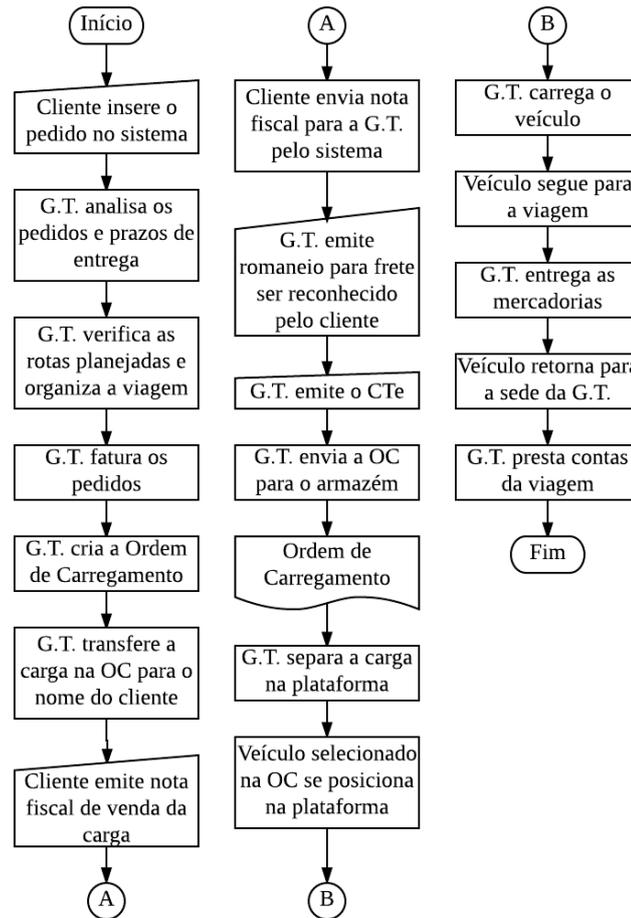


Fonte: Autores, 2017.

4.3.2 Transporte

O serviço de transporte da G.T. Express será realizado conforme o mostrado no fluxograma da figura 7.

Figura 7: Fluxograma do transporte.



Fonte: Autores, 2017.

4.4 NECESSIDADE DE PESSOAL

A G.T. Express contará com 24 colaboradores, além dos dois sócios engenheiros de produção, totalizando 26 pessoas realizando atividades na empresa. Além dos sócios, serão: um colaborador de serviços gerais, seis carregadores, sete entregadores, um encarregado de depósito, um operador de empilhadeira, sete motoristas, um auxiliar administrativo e um auxiliar de escritório.

O Quadro 6 apresenta o nome dos cargos, suas funções e as qualificações necessárias para exercer tais funções.

Quadro 7: Necessidade de pessoal

Cargo	Função	Qualificações necessárias
Serviços gerais	Realizar serviços de limpeza e higienização do ambiente de trabalho.	Ensino fundamental completo.
Carregador	Transporte manual de carga objetivando o carregamento e descarregamento de veículos, bem como organizar a área de estocagem.	Ensino fundamental completo.
Entregador	Transporte manual de carga objetivando o descarregamento e eventual carregamento de veículos no local de entrega de mercadorias.	Ensino fundamental completo.
Encarregado de depósito	Faz a gestão e coordenação das atividades do setor operacional.	Ensino médio completo.
Operador de empilhadeira	Opera empilhadeira no transporte de carga até o setor solicitante; transporta, organiza e armazena material até a área de estocagem.	CNH categoria B; curso de empilhador.
Motorista	Exerce a direção veicular dos veículos de transporte de carga em trânsito urbano e rodoviário.	Ensino fundamental completo; CNH categoria D.
Auxiliar administrativo	Executa atividades gerenciais em ambiente de escritório.	Ensino médio completo.
Auxiliar de escritório	Executa atividades burocráticas administrativas em ambiente de escritório.	Ensino fundamental completo.

Fonte: Autores, 2017.

Todos os colaboradores apresentados no Quadro 6 serão fixos.

5 PLANO FINANCEIRO

5.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

As tabelas a seguir apresentam os investimentos fixos estimados para a empresa, referentes aos bens necessários para que o negócio funcione de maneira adequada.

Os seis veículos com os quais a empresa iniciará suas atividades não representarão investimentos fixos desembolsáveis. Isso por conta de que são bens já existentes em posse do sócio 1, referidos no capital social (tabela 2) do item 1.8, e o somatório de seus valores representam o capital investido que será integralizado aos ativos da empresa.

Tais valores correspondem aos preços médios apresentados na Tabela Fipe, a partir do conjunto “marca, modelo e ano” de cada veículo, disponível na página virtual da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe).

Tabela 3: Investimentos fixos para máquinas e equipamentos

Máquinas e equipamentos			
Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
1 Computador (conjunto completo)	2	R\$ 1.379,00	R\$ 2.758,00
2 Impressora multifuncional a laser	2	R\$ 1.849,00	R\$ 3.698,00
3 Relógio de ponto eletrônico	1	R\$ 1.820,00	R\$ 1.820,00
4 EPIs (conjunto)	10	R\$ 76,25	R\$ 762,50
5 Capacetes	5	R\$ 7,75	R\$ 38,75
6 Paletes	20	R\$ 25,00	R\$ 500,00
7 Paleteira manual	1	R\$ 1.299,00	R\$ 1.299,00
	Total		R\$ 10.876,25

Fonte: Autores; fornecedores diversos (conforme Apêndice B), 2017.

Tabela 4: Investimentos fixos para móveis e utensílios

Móveis e utensílios				
	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
1	Mesa para refeição com banco	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
2	Mesa de escritório	5	R\$ 263,89	R\$ 1.319,45
3	Cadeira de escritório	10	R\$ 249,99	R\$ 2.499,90
4	Armário para escritório	4	R\$ 469,99	R\$ 1.879,96
5	Armário de pasta suspensa	1	R\$ 369,99	R\$ 369,99
6	Geladeira	1	R\$ 1.199,00	R\$ 1.199,00
7	Armário de cozinha	1	R\$ 249,00	R\$ 249,00
8	Filtro/bebedouro de água	2	R\$ 159,00	R\$ 318,00
9	Telefone com ramal	4	R\$ 139,99	R\$ 559,96
10	Condicionador de ar split 9.000 BTUs	2	R\$ 1.149,00	R\$ 2.298,00
	Total			R\$ 12.693,26

Fonte: Autores; fornecedores diversos (conforme Apêndice B), 2017.

Tabela 5: Investimentos fixos para veículos

Veículos				
	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
1	Caminhão 3/4	1	R\$ 57.998,00	R\$ 57.998,00
2	Caminhão Toco	1	R\$ 84.131,00	R\$ 84.131,00
3	Caminhão <i>Truck</i>	3	R\$ 121.633,00	R\$ 364.899,00
4	Caminhão <i>Truck</i> 6x4	1	R\$ 173.120,00	R\$ 173.120,00
	Total			R\$ 680.148,00

Tabela 6: Total dos investimentos fixos

Total dos investimentos fixos	R\$ 703.717,51
-------------------------------	----------------

Fonte: Autores, 2017.

5.2 CAPITAL DE GIRO

5.2.1 Caixa mínimo

Devido ao fato deste plano de negócios tratar de uma empresa de serviços, estabeleceu-se o prazo médio de vendas como sendo o prazo que é dado aos clientes para que estes efetuem o pagamento dos serviços que contrataram.

Com base no estudo realizado sobre os prazos de recebimento de empresas de transporte e armazenagem que trabalhem com estabelecimento de contratos com os clientes, considerou-se que 70% dos serviços serão vendidos a prazo de 15 dias, 20% a prazo de 20

dias e 10% a prazo de 45 dias. Não foram considerados pagamentos à vista pelos serviços da empresa. Os dados resultaram em uma média ponderada de 19 dias.

Em relação aos fornecedores da empresa, considerou-se que 30% das compras serão efetuadas com pagamento à vista, 5% a prazo de 10 dias, 20% a prazo de 15 dias, 5% a prazo de 20 dias e 40% a prazo de 30 dias. Obteve-se a média ponderada de 16,5 dias.

Tabela 7: Contas a receber – cálculo do prazo médio de vendas

Contas a receber – cálculo do prazo médio de vendas			
Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
À vista	0%	0	0
A prazo (1)	70%	15	10,5
A prazo (2)	20%	20	4
A prazo (3)	10%	45	4,5
Prazo médio total:			19

Fonte: Autores; fornecedores diversos (conforme Apêndice B), 2017.

Tabela 8: Fornecedores – cálculo do prazo médio de compras

Fornecedores – cálculo do prazo médio de compras			
Prazo médio de compras	%	Número de dias	Média ponderada em dias
À vista	30%	0	0
A prazo (1)	5%	10	0,5
A prazo (2)	20%	15	3
A prazo (3)	5%	20	1
A prazo (4)	40%	30	12
Prazo médio total:			16,5

Fonte: Autores; fornecedores diversos (conforme Apêndice B), 2017.

Tabela 9: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a receber - prazo médio de vendas	19
Subtotal 1	19
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
2. Fornecedores - prazo médio de compras	16,5
Subtotal 2	16,5
Necessidade líquida de capital de giro em dias (subtotal 1 - subtotal 2)	2,5

Fonte: Autores, 2017.

5.2.2 Caixa mínimo mensal

Tabela 10: Caixa mínimo mensal

1. Custo fixo mensal	R\$ 118.490,57
2. Custo variável mensal	R\$ 72.727,90
3. Custo total da empresa (item 1 + item 2)	R\$ 191.218,47
4. Custo total diário (item 3 / 30 dias)	R\$ 6.373,95
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias	2,5
Total de caixa mínimo (item 4 x item 5)	R\$ 15.934,87

Fonte: Autores, 2017.

5.2.2 Capital de giro (resumo)

Tabela 11: Resumo do capital de giro

Investimentos financeiros	R\$
A - Caixa mínimo	R\$ 15.934,87
Total do capital de giro	R\$ 15.934,87

Fonte: Autores, 2017.

5.3 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Tabela 12: Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais	R\$
Contrato Social	R\$ 407,00
Registro do CNPJ	R\$ 750,00
Cartões de visita	R\$ 200,00
Pintura dos baús	R\$ 2.100,00
Alvarás de funcionamento	R\$ 1.000,00
Pintura da fachada	R\$ 300,00
Total	R\$ 4.757,00

Fonte: Autores, 2017.

5.4 INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

Tabela 13: Resumo do investimento total

Descrição dos investimentos	Valor (R\$)	%
1. Investimentos fixos	R\$ 703.717,51	97,14%
2. Capital de giro	R\$ 15.934,87	2,20%
3. Investimentos pré-operacionais	R\$ 4.757,00	0,66%
Total (1 + 2 + 3)	R\$ 724.409,38	100%

Fonte: Autores, 2017.

Tabela 14: Fonte de recursos

Fonte de recursos	Valor (R\$)	%
1. Recursos próprios monetários	R\$ 44.261,38	6,11%
2. Recursos próprios materiais (veículos)	R\$ 680.148,00	93,89%
2. Recursos de terceiros	-	
3. Outros	-	
Total (1 + 2 + 3)	R\$ 724.409,38	100%

Fonte: Autores, 2017.

5.5 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

Devido à complexidade dos cálculos que envolvem a formação de fatores como o frete-peso e da existência de um valor para cada cidade destino (de acordo com a distância para o centro de distribuição) dentro da área de abrangência de uma empresa de transporte, fez-se um agrupamento para rotas semelhantes de uma forma que fosse possível a divisão em cinco raios de quilometragens para o transporte de lubrificantes e dois raios para o transporte de alimentos não perecíveis.

Para viabilizar a visualização de um preço unitário para os serviços de transporte, buscou-se um valor mediano que representasse o faturamento por viagem, com carga fechada, de acordo com o raio de distância selecionado. Ou seja, a unidade dos transportes é uma (1) viagem. O serviço de armazenagem tem sua unidade em metros cúbicos.

Tabela 15: Faturamento mensal

Serviço	Quantidade	Preço de venda unitário (R\$)	Faturamento total (R\$)
Transporte de lubrificantes até 200 km (viagem)	3	R\$ 2.500,00	R\$ 7.500,00
Transporte de lubrificantes até 600 km (viagem)	2	R\$ 6.000,00	R\$ 12.000,00
Transporte de lubrificantes até 1000 km (viagem)	3	R\$ 13.000,00	R\$ 39.000,00
Transporte de lubrificantes até 1400 km (viagem)	2	R\$ 18.000,00	R\$ 36.000,00
Transporte de lubrificantes até 1800 km (viagem)	3	R\$ 20.000,00	R\$ 60.000,00
Transporte de alimentos até 300 km (viagem)	4	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
Transporte de alimentos até 600 km (viagem)	3	R\$ 5.000,00	R\$ 15.000,00
Armazenagem de lubrificantes (m³)	3450	R\$ 6,60	R\$ 22.770,00
Armazenagem de alimentos (m³)	3000	R\$ 3,55	R\$ 10.650,00
Total			R\$ 210.920,00

Fonte: Autores, 2017.

Tabela 16: Faturamento anual

Faturamento anual	R\$ 2.531.040,00
-------------------	------------------

Fonte: Autores, 2017.

5.6 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

O regime tributário de Lucro Real, segundo Crepaldi e Crepaldi (2014), é a base de cálculo do imposto sobre a renda de pessoa jurídica apurada segundo registros contábeis e fiscais efetuados de acordo com as leis comerciais e fiscais. A apuração do lucro real é feita mediante adições e exclusões ao lucro líquido do período de apuração (trimestral ou anual) do imposto e compensações de prejuízos fiscais autorizadas pela legislação do Imposto de Renda, de acordo com as determinações contidas na Instrução Normativa SRF n. 28/1978, e demais atos legais e infralegais posteriores.

Tal regime tributário, então, corresponde aos impostos cobrados sobre os lucros reais da empresa anualmente ou trimestralmente, a partir de um rigoroso controle contábil.

Os impostos apurados no Lucro Real são: Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL) em 9%, Programa de Integração Social (PIS) em 1,65%, Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) em 7,6% e Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ. Este último, no regime anual, corresponde a uma taxa de 15% sobre o lucro mensal, acrescido de 10% sobre o valor excedente a R\$ 20.000,00 lucrados.

Dessa forma, se uma empresa lucra R\$ 25.000,00 em um mês, paga 15% de IRPJ sobre este valor, mais 10% sobre o excedente de R\$ 20.000,00, neste caso R\$ 5.000,00.

Também de acordo com Crepaldi e Crepaldi (2014), as empresas e atividades sujeitas a sazonalidade podem encontrar uma boa solução no Real Anual, uma vez que a temporada de prejuízos fiscais pode ser compensada com a de lucros. Assim, mesmo que a apuração final indique ganho, o imposto pode ser menor.

Os custos de comercialização estimados para a G.T. Express podem ser encontrados na tabela 17.

Tabela 17: Custos de comercialização

Descrição	%	Lucro estimado	Custo total (R\$)
1. Impostos			
Impostos Federais			
SIMPLES			
IRPJ	15%	R\$ 374.305,53	R\$ 56.145,83
Adicional do IRPJ sobre excedente	10%	R\$ 134.305,53	R\$ 13.430,55
PIS	1,65%	R\$ 374.305,53	R\$ 6.176,04
COFINS	7,6%	R\$ 374.305,53	R\$ 28.447,22
IPI			
CSLL	9%	R\$ 374.305,53	R\$ 33.687,50
Impostos Estaduais			
ICMS			
Impostos Municipais			
ISS			
Subtotal 1			R\$ 137.887,14
2. Gastos com vendas		Faturamento estimado	
Propaganda	0,25%	R\$ 2.531.040,00	R\$ 6.327,60
Subtotal 2			R\$ 6.327,60
Total (Subtotal 1 + Subtotal 2)			R\$ 144.214,74

Fonte: Autores, 2017.

5.7 APURAÇÃO DOS CUSTOS DE SERVIÇO VENDIDO

Tabela 18: Custos de serviço

Serviço	Estimativa de vendas (em unidades)	Custo unitário (R\$)	Custo de serviço (R\$)
Transporte de lubrificantes até 200 km (viagem)	3	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
Transporte de lubrificantes até 600 km (viagem)	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Transporte de lubrificantes até 1000 km (viagem)	3	R\$ 2.900,00	R\$ 8.700,00
Transporte de lubrificantes até 1400 km (viagem)	2	R\$ 3.600,00	R\$ 7.200,00
Transporte de lubrificantes até 1800 km (viagem)	3	R\$ 4.200,00	R\$ 12.600,00
Transporte de alimentos até 300 km (viagem)	4	R\$ 950,00	R\$ 3.800,00
Transporte de alimentos até 600 km (viagem)	3	R\$ 1.650,00	R\$ 4.950,00
Armazenagem de lubrificantes (m³)	3450	R\$ 2,80	R\$ 9.660,00
Armazenagem de alimentos (m³)	3000	R\$ 2,80	R\$ 8.400,00
Total mensal			R\$ 60.710,00

Fonte: Autores, 2017.

Tabela 19: Custos de serviço vendido anual

Custo de serviço vendido anual	R\$ 728.520,00
--------------------------------	----------------

Fonte: Autores, 2017.

5.8 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO DE OBRA

Tabela 20: Custos com mão de obra

Função	Número de empregados	Salário mensal	FGTS	13º salário	Férias	Total
Serviços gerais	1	R\$ 937,00	R\$ 74,96	R\$ 84,33	R\$ 104,11	R\$ 1.200,40
Carregador	7	R\$ 937,00	R\$ 74,96	R\$ 84,33	R\$ 104,11	R\$ 8.402,81
Entregador	6	R\$ 1.200,00	R\$ 96,00	R\$ 108,00	R\$ 133,33	R\$ 9.224,00
Encarregado de depósito	1	R\$ 2.000,00	R\$ 160,00	R\$ 180,00	R\$ 222,22	R\$ 2.562,22
Operador de empilhadeira	1	R\$ 1.600,00	R\$ 128,00	R\$ 144,00	R\$ 177,78	R\$ 2.049,78
Motorista	6	R\$ 2.000,00	R\$ 160,00	R\$ 180,00	R\$ 222,22	R\$ 15.373,33
Auxiliar administrativo	1	R\$ 2.300,00	R\$ 184,00	R\$ 207,00	R\$ 255,56	R\$ 2.946,56
Auxiliar de escritório	1	R\$ 1.500,00	R\$ 120,00	R\$ 135,00	R\$ 166,67	R\$ 1.921,67
Total	24	R\$ 12.474,00	-	-	-	R\$ 43.680,76

Fonte: Autores, 2017.

5.9 ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIACÃO

Tabela 21: Custo com depreciação

Itens	Custo de aquisição	Vida útil	Depreciação acumulada anual	Depreciação acumulada mensal
Computadores e dispositivos	R\$ 6.456,00	5	R\$ 1.291,20	R\$ 107,60
Relógio de ponto eletrônico	R\$ 1.820,00	10	R\$ 182,00	R\$ 15,17
Paletes	R\$ 500,00	3	R\$ 166,67	R\$ 13,89
Paleteira manual	R\$ 1.299,00	10	R\$ 129,90	R\$ 10,83
Veículos	R\$ 680.148,00	4	R\$ 170.037,00	R\$ 14.169,75
Móveis e utensílios	R\$ 12.693,26	10	R\$ 1.269,33	R\$ 105,78
Total	R\$ 702.916,26	-	R\$ 173.076,09	R\$ 14.423,01

Fonte: Autores, 2017.

5.10 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Tabela 22: Custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custos e despesas fixas totais mensais (R\$)
Aluguel (espaço físico)	R\$ 33.000,00
Energia elétrica	R\$ 700,00
Telefone e internet	R\$ 154,80
Honorários do contador	R\$ 5.000,00
Pró-labore 1	R\$ 5.000,00
Pró-labore 2	R\$ 5.000,00
Salários + encargos	R\$ 43.680,76
Material de escritório	R\$ 150,00
Material de limpeza/cozinha	R\$ 200,00
Depreciação	R\$ 14.423,01
Aluguel (empilhadeira)	R\$ 4.000,00
Refeições	R\$ 6.480,00
Serviços de TI	R\$ 702,00
Total	R\$ 118.490,57

Fonte: Autores, 2017.

Tabela 23: Custos fixos operacionais anuais

Custos e despesas fixas totais anuais (R\$)	R\$ 1.421.886,87
---	------------------

Fonte: Autores, 2017.

5.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Tabela 24: Demonstrativo de resultados anual

Descrição	(R\$)	%
1. Receita total anual com vendas	R\$ 2.531.040,00	100%
2. Custos e despesas variáveis totais		
(-) Custos de serviço vendido	R\$ 728.520,00	
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 137.887,14	
(-) Gastos com vendas	R\$ 6.327,60	
Subtotal de 2	R\$ 872.734,74	34,48%
3. Margem de contribuição (1 - 2)	R\$ 1.658.305,26	
4. (-) Custos e despesas fixas totais	R\$ 1.421.886,87	56,18%
5. Resultado operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)	R\$ 236.418,39	9,34%

Fonte: Autores, 2017.

5.11 INDICADORES DE VIABILIDADE

5.11.1 Ponto de equilíbrio

Para calcular o ponto de equilíbrio (PE), é necessário calcular o índice da margem de contribuição (IMC) primeiro:

$$\text{IMC} = \text{Margem de contribuição (receita total - custo variável total)} \div \text{receita total}$$

$$\text{IMC} = \text{R\$ } 1.658.305,26 \div \text{R\$ } 2.531.040,00$$

$$\text{IMC} = 0,6552$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{Custo fixo total} / \text{IMC}$$

$$\text{PE} = \text{R\$ } 1.421.886,87 \div 0,6552$$

$$\text{PE} = \text{R\$ } 2.170.199,07$$

Isso significa que, para cobrir todos os seus custos, a empresa precisa ter uma receita de R\$ 2.170.199,07 ao ano.

5.11.2 Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \text{lucro líquido anual} \div \text{receita anual} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = \text{R\$ } 236.418,39 \div \text{R\$ } 2.531.040,00 \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 9,34\%$$

Isso significa que, depois de pagos os impostos e despesas totais, a empresa ainda lucra R\$ 236.418,39 dos R\$ 2.531.040,00 de receita anual. Tais valores representam uma lucratividade de 9,34% ao ano.

5.11.3 Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \text{lucro líquido anual} \div \text{investimento total} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = \text{R\$ } 236.418,39 \div \text{R\$ } 724.409,38 \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 32,64\%$$

Este resultado significa que os empreendedores recuperam 32,64%, a cada ano, do valor total investido, através dos lucros obtidos no negócio.

5.11.6 Prazo de retorno do investimento

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \text{investimento total} \div \text{lucro líquido anual}$$

$$\text{PRI} = \text{R\$ } 724.409,38 \div \text{R\$ } 236.418,39$$

$$\text{PRI} = 3,06 \text{ ou } 3 \text{ anos e } 23 \text{ dias.}$$

Em três anos e 23 dias após o início das atividades, os empreendedores recuperarão, através dos lucros, os valores totais investidos para criar o negócio.

6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Optou-se pela criação de três cenários para a representação das seguintes situações: cenário provável, com 40% da capacidade de vendas anuais (percentual no qual o plano financeiro foi baseado); cenário pessimista, onde ocorrem apenas 20% das vendas possíveis; cenário otimista, representando 80% da capacidade de vendas. A comparação entre os cenários pode ser vista na tabela 25 abaixo.

Tabela 25: Construção de cenários

Descrição	Cenário provável 40%		Cenário pessimista 20%		Cenário otimista 80%	
	(R\$)	%	(R\$)	%	(R\$)	%
1. Receita total anual com vendas	R\$ 2.531.040,00	100%	R\$ 1.265.520,00	100%	R\$ 5.062.080,00	100%
2. Custos e despesas variáveis totais						
(-) Custos de serviço vendido	R\$ 728.520,00		R\$ 364.260,00		R\$ 1.457.040,00	
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 137.887,14		R\$ 68.943,57		R\$ 275.774,29	
(-) Gastos com vendas	R\$ 6.327,60		R\$ 6.327,60		R\$ 6.327,60	
Subtotal de 2	R\$ 872.734,74	34,48%	R\$ 439.531,17	34,73%	R\$ 1.739.141,89	34,36%
3. Margem de contribuição (1 - 2)	R\$ 1.658.305,26		R\$ 825.988,83		R\$ 3.322.938,11	
4. (-) Custos e despesas fixas totais	R\$ 1.421.886,87	56,18%	R\$ 1.421.886,87	112,36%	R\$ 1.421.886,87	28,09%
5. Resultado operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)	R\$ 236.418,39	9,34%	-R\$ 595.898,04	-47,09%	R\$ 1.901.051,25	37,55%

Fonte: Autores, 2017.

7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

7.1 ANÁLISE DA MATRIZ F.O.F.A.

Quadro 7: Matriz F.O.F.A.

Fatores internos (controláveis)		Fatores externos (incontroláveis)	
Forças		Oportunidades	
Estratégias promocionais diferenciadas;		Aumento de demanda a médio prazo (petróleo/derivados);	
Excelência em qualidade dos veículos;		Recuperação da economia;	
Cumprimento rigoroso dos prazos de entrega;		Meios de transporte mais eficientes;	
Estrutura física ideal para os serviços prestados;		Desenvolvimento de TIs;	
Localização privilegiada do C.D. e armazem;			
Gestão capacitada;			
Preço competitivo;			
Relacionamento contratual a médio e longo prazos;			
Fraquezas		Ameaças	
Modal único de transporte;		Aumento de concorrentes;	
Veículos de mesmo tipo de carroceria;		Encarecimento de combustíveis e demais insumos;	
Área de abrangência inicial reduzida;		Deterioração de rodovias e vias públicas;	
Capacidade de transporte inicial reduzida;		Adoção de frete e armazenagem próprios pelos clientes;	
		Aumento de carga tributária;	

Fonte: Autores, 2017.

7.1.1 Forças e oportunidades

Alguns pontos fortes da empresa podem maximizar as oportunidades: a qualidade dos serviços (frota, estrutura física e prazos), localização, estratégias promocionais, preços e os contratos maximizam o potencial do aumento de demanda; a gestão da empresa é capaz de identificar e adotar novas tecnologias de informação que melhorem os processos, assim como a criação de meios de transporte mais eficientes (menos emissões de poluentes, maior eficiência energética) representa uma oportunidade a ser aproveitada através dos investimentos em serviços menos onerosos e mais sustentáveis.

Deve-se focar em atender cada vez mais necessidades dos clientes e adotar as melhorias que demonstrem ganhos em produtividade e eficiência.

7.1.2 Forças e ameaças

Certos pontos fortes da empresa podem ajudar a minimizar as ameaças: um preço competitivo é fundamental para manter a empresa como escolha dos clientes, tanto frente ao aumento da concorrência direta quanto frente à ameaça de que os clientes passem a

transportar e armazenar seus produtos por conta própria. Isso aliado à manutenção das qualidades operacionais da empresa.

O encarecimento de combustíveis e demais insumos, o aumento de carga tributária e a deterioração das vias representam riscos à permanência de um preço atraente e justo, mas deve-se focar em uma política eficiente de distribuição de custos para os preços, não prejudicando o nível de serviço.

7.1.3 Fraquezas e oportunidades

Ações para minimizar as fraquezas através das oportunidades: a possibilidade de aumento na demanda sobre os serviços da empresa funciona para alavancar o desenvolvimento do empreendimento nas áreas de suas fraquezas, especificamente as pequenas áreas de abrangência e capacidade de transporte iniciais.

Diante do modal único de transporte e da existência de apenas um tipo de carroceria (caminhão baú) na empresa, estar atento para a expansão, a partir da utilização de novos tipos de transporte, mais eficientes e sustentáveis, é fundamental.

7.1.4 Fraquezas e ameaças

Ações para diminuir ou eliminar as fraquezas e minimizar o efeito das ameaças: como observado no ponto 7.1.3, as fraquezas podem ser combatidas através dos investimentos e expansões realizados de maneira adequada, nas situações e momentos onde se puder atingir maiores benefícios. À medida que o empreendimento se expandir de maneira saudável, as ameaças serão minimizadas através do aumento da competitividade do negócio.

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A análise de mercado apontou que, apesar do recuo da economia nos últimos anos, já é esperada uma melhoria do mercado brasileiro de lubrificantes a partir de 2018, com aumento da demanda pelo produto em diversos países da América Latina (o Brasil como um dos líderes).

Entretanto, sendo os produtores de óleos lubrificantes os clientes prioritários, mostrou-se necessário planejar uma alternativa para os serviços do empreendimento caso o mercado continue enfrentando dificuldades. Os alimentos não perecíveis podem se apresentar como uma saída para equilibrar as chances de sucesso do negócio.

Ainda que o ramo escolhido para a empresa tenha se demonstrado complexo em certos pontos, foi possível estruturar o plano de negócios de forma plena, tanto no plano operacional quanto no plano de *marketing*. A estrutura geral bem definida minimiza os riscos de falha ao seguir o planejamento, sempre o atualizando conforme for realizado.

Os processos mais enxutos, eficientes, aliados com tecnologias da informação e um gerenciamento capacitado tornam os serviços da empresa menos onerosos para os clientes, mantendo os preços competitivos.

O planejamento financeiro necessitou de atenção especial para a formulação e interpretação dos indicadores de viabilidade, ao passo que existe uma característica pouco comum no negócio: o investimento em veículos não representará, de fato, desembolso monetário. Entretanto, os veículos serão investimentos de um dos sócios nos ativos da empresa, sendo contabilizados como investimentos fixos e possibilitando a visualização dos indicadores de retorno. Ainda que o valor do investimento total seja elevado, o negócio mostrou resultados positivos.

É fundamental, voltar as atenções para o cenário pessimista do plano de negócios, onde se observa um resultado operacional com mais de 47% de prejuízo. Em um cenário que prevê uma queda mais brusca das vendas, atentar para as fontes de receita permite decidir onde devem ser tomadas medidas de intervenção.

Os clientes alternativos representam uma menor parcela da receita da empresa. Em casos nos quais ocorram quedas de faturamento em níveis como o do cenário pessimista, buscar equilibrar o foco dos serviços através do atendimento aos produtores de alimentos não perecíveis pode representar uma mudança crucial no resultado operacional. Para situações de baixa demanda para os dois tipos de produtos, a busca por novos clientes é igualmente

interessante, principalmente se alinhada com a adequação ao atendimento do novo público-alvo.

Com base no cenário provável, apresentado como base para este plano de negócios, assim como nos resultados apresentados no plano financeiro, é seguro afirmar a viabilidade da fundação da empresa.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES – ANTT. **Relatório Anual 2016**. Brasília. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/textogeral/Relatorios_Anuais.html>. Acesso em: 24 de out. 2017.
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. **Boletim de Lubrificantes Agosto 2017**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/wwwanp/publicacoes/boletins-anp/3551-boletim-de-lubrificantes>>. Acesso em: 25 set. 2017.
- COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO – CONCLA. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-ctnae.html>>. Acesso em: 7 nov. 2017.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Fiscal e Tributária: Teoria e Prática**. 1. ed. São Paulo. Saraiva, 2014.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE (2017). **Tabela Fipe**. Disponível em: <<http://veiculos.fipe.org.br/>>. Acesso em: 24 out. 2017.
- KLINE & COMPANY. **Opportunities in Lubricants: Latin America and Caribbean Market Analysis**. 2016. Disponível em: <http://www.klinegroup.com/reports/opportunities_lubricants_latin_america_caribbean.asp>. Acesso em: 25 set. 2017.
- LUBRICATION TECHNOLOGIES OEM/LUBE NEWS (2016). **After Declining Growth in 2014 to 2016, Latin America Lube Demand Expected to Rebound in 2017**. Disponível em: <http://www.imakenews.com/lubritec/e_article003426335.cfm?x=b11,0,w>. Acesso em: 25 set. 2017.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: 2013.
- SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES – SINDICOM. **Combustíveis, Lubrificantes e Lojas de Conveniência 2017**. Rio de Janeiro: 2017.

APÊNDICE B

Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do fornecedor	Preço	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização
Gás de empilhadeira	Paragás Distribuidora	Até R\$ 800,00 para 7 botijões	10 dias no boleto	24 horas	Belém - PA
Refeições	O Brasileirinho	R\$ 9,00 por refeição	Depósito/transfêrencia em conta	Diariamente	Marituba - PA
Combustível	Diversos	Em torno de R\$ 10.000,00 por quinzena	À vista ou prazo de até 15 dias	Diariamente	Diversas
Serviços contábeis	Yolanda Pinheiro	R\$ 5000,00 por mês	Depósito/transfêrencia em conta	Mensalmente	Ananindeua - PA
Tintas para impressoras	Doc Brasil Tecnologia em Documentos	R\$ 80,00 por toner	15 dias no boleto	24 horas	Ananindeua - PA
Recapagem de pneus	BRL Pneus	R\$ 1620,00 por pneu	De 30 a 90 dias no boleto	24 horas	Ananindeua - PA
Discos de tacógrafo	Tacomiter	R\$ 37,00 por caixa	20 dias no boleto	24 horas	Marituba - PA
Serviços de TI	Tijet Soluções em Tecnologia	R\$ 702,00 por mês	Depósito/transfêrencia em conta	Mensalmente	Belém - PA
Revisão de veículos/troca de óleo	Concessionárias	Variável	À vista	24 horas	Diversas
Mecânica/oficina	Diversos	Variável	À vista	24 horas	Diversas
Compras supermercado	Atacadistas	Em torno de R\$ 200,00 por mês	À vista	Quinzenalmente	Marituba - PA
Pecas de veículos	Nova Autopeças	Até R\$ 800,00 por mês	À vista	24 horas	Ananindeua - PA
Materiais de escritório	Diversos	Em torno de R\$ 150,00 por mês	À vista	Quinzenalmente	Diversas
Energia elétrica	Centrais Elétricas do Pará - Celpa	Em torno de R\$ 700,00 por mês	Boleto	Diariamente	Diversas
Telefone e internet	Oi	R\$ 154,80 por mês	Boleto	Diariamente	Diversas
EPIs	Diversos (compras pela internet)	Até R\$ 80,00 por kit	À vista	Até um mês	Diversas
Uniformes	Selma	Até R\$ 1600,00 por solicitação; 20 a 25 uniformes completos	Depósito/transfêrencia em conta	10 dias	Belém - PA