

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

JOSÉ ANCHIETA NUNES DE FREITAS JÚNIOR

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE
UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS.**

NATAL/RN
2012

JOSÉ ANCHIETA NUNES DE FREITAS JÚNIOR

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS NA IMPLANTAÇÃO DE
UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito final para obtenção de habilitação de MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Ms. Márcio de Carvalho

Natal/RN

2012

JOSÉ ANCHIETA NUNES DE FREITAS JÚNIOR

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS NA IMPLANTAÇÃO DE
UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte
como requisito final para obtenção de
habilitação de MBA em Gestão Estratégica de
Negócios.

Orientador: Prof. Ms. Márcio de Carvalho

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Márcio de Carvalho Brito
Orientador

Prof. Nome Completo
Membro

Prof. Nome Completo
Membro

Dedico este trabalho à meus pais, que sempre me incentivam a novas conquistas, me encorajando e me dando forças para seguir sempre em frente, independente das dificuldades, pelos ensinamentos diários dos valores morais, mostrando que a busca pelo melhoramento pessoal é continua e permanente.

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que sempre ilumina o meu caminho e me dar forças mediante as dificuldades, permitindo mais essa importante conquista na minha vida;

Aos meus pais, Chantal e Anchieta, que sempre me dão apoio incondicional e a tranquilidade necessária para que eu busque meus objetivos;

A meu irmão Gustavo, que mesmo estando no plano espiritual, sei que está feliz por mais essa conquista;

A Ericka, que tem sido uma excelente companheira e apoiadora das minhas empreitadas;

Ao meu gerente Ives juntamente com a minha atual empresa SP Combustíveis, que além de custear financeiramente o curso, me deram condições para cursá-lo com o máximo de proveito;

A todos os meus amigos que sempre estão presentes na minha vida e torcendo pelas minhas conquistas;

Aos colegas de curso, que muito contribuíram com suas experiências e incentivos, tornando o curso ainda mais rico;

Ao meu orientador professor Marcio de Carvalho Brito que se disponibilizou a me orientar nesse trabalho, colaborando diretamente para a conclusão do mesmo ;

E por fim todos os demais professores “mestres” que lecionaram nesse curso, que com os ensinamentos passados, e por mim adquiridos, conseguiram com certeza, formar um profissional e cidadão, mais preparado para o mercado e para a vida;

Melhorar

Melhore sempre as suas condições pessoais, pelo trabalho e pelo estudo, a fim de que você possa melhorar a vida em derredor de você. Obrigação cumprida será sempre o nosso mais valioso seguro de proteção.

Fazer algo mais que o próprio dever, em benefício dos outros, é criar um gerador de simpatia, em nosso auxílio.

André Luiz

Psicografia de Francisco C. Xavier

Respostas da Vida

RESUMO

No cenário atual, vemos cada vez com mais frequência a facilidade de se empreender no Brasil. Mas vemos também um alto índice de mortalidade destas empresas devido a inexperiência de muitos novos empreendedores. É por este e por vários outros motivos que devemos elaborar um Plano de Negócio antes de se empreender de fato. No projeto em questão tivemos como objetivo geral analisar a viabilidade de um novo empreendimento na área da revenda varejista de combustíveis “posto de combustíveis”, através de estudo de caso de um plano de negócio. Os objetivos específicos foram identificar através da elaboração de um plano de negócio os aspectos administrativos, operacionais e mercadológicos; fazer análise de mercado, verificando pontos fortes e fracos; demonstrar a viabilidade econômica financeira do plano de negócio pesquisado. Avaliar a viabilidade econômica financeira de uma empresa, assim como o público alvo, a localidade, aspectos mercadológicos e de marketing são pontos indispensáveis para que se possa entrar no mercado cada vez mais competitivo com um pouco mais de segurança. Para atingir os objetivos da pesquisa foi feito a elaboração de um Plano de Negócio e pesquisa bibliográfica. Como resultados pode-se verificar que o empreendimento é realmente viável. Observou-se que não há uma ampla concorrência e que com qualidade e confiabilidade pode-se cativar clientes potenciais e manter-se num mercado onde as empresas que já atuam no segmento estão consolidadas.

Palavras-Chave: Empreendimento. Plano de Negócio. Viabilidade econômica financeira.

ABSTRACT

In the current scenario, we see with increasing frequency facility to undertake in Brazil. But we also see a high mortality rate of these companies due to inexperience of many new entrepreneurs. For this and other reasons we must prepare a business plan before undertaking indeed. In the project in question we aimed at exploring the feasibility of a new venture in the area of a reseller retail fuel "gas station", through a case study of a business plan. The specific objectives were identified through the preparation of a business plan: the administrative, operational and marketing; doing market analysis, checking strengths and weaknesses; demonstrate the economic viability of the business plan financially searched. Evaluate the economic viability of a financial company, as well as the target audience, location, and marketing aspects of marketing are essential points so that we can enter the market increasingly competitively with a little more security. To achieve the research objectives was made to draw up a business plan and literature. As a result it can be seen that the project is really feasible. It was observed that there is a wide competition and quality and reliability can captivate potential customers and stay in a market where companies that already operate in the segment are consolidated.

Keywords: Enterprise. Business Plan. Financial economic viability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -Foto do concorrente 1.....	31
Figura 2 - Foto do concorrente 2.....	32
Gráfico 1 - Avaliação dos fornecedores.....	30
Gráfico 2 - Análise da matriz SWOT do Posto Capelense	34
Gráfico 3 - Investimentos.....	39
Gráfico 4 - Previsão de produção (vendas).....	40
Gráfico 5 - Custo das mercadorias.....	41
Gráfico 6 - Avaliação Econômica Financeira.....	41
Gráfico 7 - Calculo dos Impostos.....	42
Gráfico 8 - Calculo dos impostos no regime de lucro presumido.....	42
Gráfico 9 - Demonstração de resultados.....	43
Gráfico 10 - Payback.....	44
Gráfico 11 - VLP(Valor Presente Líquido).....	44
Gráfico 12 - TIR (Taxa Interna de Retorno).....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 CONCEITOS CENTRAIS.....	14
2.1.1 O Empreendedorismo.....	15
2.1.2 O Perfil Empreendedor.....	16
2.1.3 Tipos de Empreendedorismo.....	17
3 PLANO DE NEGÓCIO.....	20
3.1 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA.....	20
3.2 DIMENSÃO OPERACIONAL.....	21
3.3DIMENSÃO MERCADOLÓGICA.....	21
3.4 DIMENSÃO FINANCEIRA.....	22
3.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O PLANEJAMENTO E A TOMADA DE DECISÃO.....	23
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
4.1 TIPOS DE PESQUISA.....	24
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	25
4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	25
5 RESULTADOS ENCONTRADOS.....	27
5.1 NA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA.....	27
5.1.1 A Empresa.....	27
5.1.2 Caracterização do Empreendimento.....	28
5.1.3 Planejamento Estratégico.....	28
5.2NA PERSPECTIVA OPERACIONAL.....	29
5.2.1 Localização e Instalação.....	29
5.2.2 Produtos e Serviços.....	29
5.2.3 Fornecedores.....	30
5.3 NA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA.....	30

5.3.1 Análise de Mercado e Competitividade.....	31
5.3.2 Análise Dos Consumidores.....	36
5.3.3 Marketing eComercialização.....	36
5.4 NA PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	37
5.4.1 Investimento.....	37
5.4.2 Programa De Produção E Vendas.....	40
5.4.3 Custos das Mercadorias.....	41
5.4.4Avaliação Econômica Financeira.....	41
5.4.5 Impostos.....	42
5.4.6 Demonstração De Resultados.....	42
5.4.7 Playback.....	44
5.4.8 VPL (Valor Presente Líquido).....	44
5.4.9 TIR (Taxa Interna de Retorno).....	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXOS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Estamos passando por um período de grandes transformações econômicas e sociais, e principalmente no Brasil, essas transformações vem ocorrendo de forma rápida e crescente, e como o maior fomentador do crescimento econômico são as empresas, principalmente as pequenas e médias, esse trabalho pretende mostrar quanto o plano de negócios é importante na implementação de uma empresa, através do seu principal ponto, que é o planejamento.

O conceito de planejamento abordado nesse trabalho, é o planejamento no sentido sistemático, que no contexto da administração, se traduz na sua melhor forma através do plano de negócio, que é talvez a maior e mais importante ferramenta existente para se analisar, a implementação de um novo negócio ou mesmo para avaliar e melhorar negócios já existentes.

De acordo com o SEBRAE/RN (2008), o plano de negócios permite estruturar as principais visões e alternativas para uma análise correta de viabilidade de um negócio pretendido. Proporciona uma avaliação prévia do negócio, antes de ser colocada em prática uma nova ideia, reduzindo, assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos esforços em um negócio inviável. Torna mais fácil o estabelecimento de uma vantagem competitiva que poderá representar a sobrevivência da empresa no futuro. Examina, ainda, as consequências de diferentes estratégias competitivas de *marketing*, de vendas, de produção e de finanças.

O fato é que independente do tamanho do negócio “empreendimento”, o plano de negócio vem sendo cada vez mais, o principal norteador nas análises de viabilidade de novos investimentos, ou nas análises de redirecionamento de empresas já existentes, e o objetivo desse trabalho é mostrar essa importância, e principalmente a aplicabilidade do plano de negócio, através de um exemplo real de implementação de um novo negócio.

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano de negócio de um posto de combustível, usando como parâmetro, o exemplo de investimento real, verificando seu retorno, e consequentemente sua viabilidade.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar através da elaboração de um plano de negócio os aspectos administrativos, operacionais e mercadológicos;
- Realizar análise de Mercado, verificando pontos fortes e fracos;
- Demonstrar a viabilidade econômica financeira do plano de negócio pesquisado.

1.3 JUSTIFICATIVA

O motivo pelo qual esse trabalho tem importância, e de se trabalhar especificamente o empreendimento posto de combustíveis, foi pelo fato do pesquisador, atuar profissionalmente com a venda de combustíveis e implementação de postos de combustíveis, tendo como objetivo principal a implementação de novos postos, seja de fato construindo um novo ou fechando parcerias de vendas através de contratos com postos já existentes, sendo o plano de negócio uma ferramenta muito importante no desenvolvimento do seu trabalho, ajudando a contribuir de forma positiva e mais assertiva na orientação e implementação de novos negócios, contribuindo assim para o desenvolvimento do setor, e difundindo mais ainda essa ferramenta no meio empresarial.

Pois o convívio com os mais diversos tipos de empreendedores, como empresários já estabelecidos, vindos de outros segmentos, profissionais de diversas áreas em busca de novos investimentos ou da sonhada autonomia financeira, entre outros motivos, foi observado, que a grande maioria, chega com as mais diversas teorias sobre a viabilidade do negócio que estão querendo entrar, mas sem nenhum tipo de estudo prévio, sempre baseados em análises empíricas, as vezes trazidas das suas atividades de origem, que de alguma forma deram certo, devido a outros fatores e contextos, mas que não se aplicam ao que estão entrando, e não

percebendo isso ou não querendo perceber, acabam entrando num novo negócio completamente despreparados e na maioria das vezes motivados por fatores emocionais, e acabam encontrando grandes dificuldades, chegando muitas vezes a falência, ou na melhor das situações, amargando prejuízos financeiros desnecessários.

E baseado nessa constatação, é que o estudo do plano de negócio como ferramenta fundamental na implementação, expansão ou mesmo redirecionamento de uma empresa, se faz muito importante, garantindo assim uma maior assertividade na busca dos resultados, se fazendo fundamental, principalmente no contexto do mercado atual, e como não podia ser diferente, no mercado de revenda varejista de combustíveis, que é muito carente desses tipos de análises.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS CENTRAIS

A elaboração de um Plano de negócio é fundamental para o empreendedor, não somente para a busca de recursos, mas principalmente, como forma de sistematizar suas ideias e planejar de forma mais eficiente, antes de entrar de cabeça em um mercado sempre competitivo.

O Plano de Negócios descreve de forma breve o futuro tal como o potencial empresário o vê. Ele conterá pressuposições justificáveis sobre o que poderia vir a acontecer. Neste sentido, ele funcionará como um manual para dirigir a empresa proposta. Ele é a empresa no papel.

Empresários em potencial têm que planejar os projetos propostos para seus negócios com o máximo de cuidado, para assegurar sucesso em sua implementação. O processo de planejamento e as consequentes decisões em resposta a possíveis eventos futuros não podem ser delegados a nenhum outro.

Um bom plano de negócios, que também é conhecido pelo nome de estudo de viabilidade de projeto, envolve:

- a) Levantamento de dados relevantes (através de trabalho de pesquisa) sobre todos os aspectos do negócio proposto;
- b) Análise dos dados coletados e;
- c) Aplicação dos resultados de forma a minimizar riscos. Apresentado em sua sequência lógica, ele consiste dos seguintes componentes:

Aspectos de Marketing: o estudo de marketing levanta dados sobre a futura demanda do produto, determina a situação da concorrência dentro do setor, estabelece a possível quantidade anual de vendas, estima os futuros preços de venda, e inclui a elaboração de um programa de marketing para o produto ou serviço.

Aspectos de Produção: o estudo de produção seleciona o processo de fabricação, a capacidade estimada, o maquinário e o equipamento, a localização e

layout das instalações, as especificações das estruturas e os requisitos operacionais (incluindo materiais, serviços públicos, mão-de-obra etc.).

Aspectos ligados a Organização e Gerenciamento: este componente examina a forma adequada de organização do negócio, além do histórico, capacidade e qualificações do empreendedor e dos padrões de formação da equipe necessária à empresa proposta. Tudo isto deve estar voltado para a eficiência nas operações.

Aspectos Financeiros: O estudo financeiro calcula o total de capital necessário para se iniciar o negócio, pesa o grau de exposição do empreendedor e dos financiadores a riscos e seleciona a fonte de financiamento mais apropriada. Ele projeta também a lucratividade e o desempenho financeiro do negócio proposto. (Plano de Negócios- Disciplina do Empreendedor. SEBRAE- SP).

As chances de sucesso de um empreendimento estão diretamente relacionadas a um planejamento de negócio. A reflexão sobre a natureza do empreendimento, os objetivos, o modelo do negócio, a estratégia empresarial adequada, a estrutura e os recursos necessários, bem como a análise da viabilidade econômica do empreendimento e a melhor forma de financiamento é propiciada pelo desenvolvimento e elaboração de um Plano de Negócios. (Manual de Plano de Negócio, 2006).

2.1.1 O Empreendedorismo

Ainda não existe uma definição exata quanto ao significado do que vem a ser empreendedorismo, tanto como atividade, quanto como área de estudo, quanto ao significado da palavra, sabe-se que a mesma deriva da palavra empreender, que significa segundo o dicionário português “por em execução”, o que trazendo para o nosso contexto, pode significar por em execução uma empresa, uma ação, um objetivo, entre outras execuções relacionadas ao mundo empresarial, ao mundo empreendedor.

Dolabela, em oficina do empreendedor(1999), ressalta que empreendedorismo “é um neologismo derivado da livre tradução da palavra entrepreneurship e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seus sistemas de atividades, seu universo de atuação”.

Dornelas, em *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (2001), ressalta que a palavra empreendedor “tem origem francesa (entrepreneur) e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”.

Seja qual a for a definição mais adequada, o certo é que todas elas concordam e chegam a um único denominador, quanto ao significado qualitativo que essa condição transmite, e remetido aos fatos de grandes avanços do desenvolvimento da humanidade, podemos encontrar claramente os predicados que essa condição exige, e com isso percebermos o quanto ela é importante e abrangente, não ficando apenas na esfera da administração, sendo acima de tudo uma postura inerente a qualquer tipo de profissão, ou até mesmo indivíduo, pois ser empreendedor é acima de tudo, ter a atitude empreendedora.

A aqui no Brasil não está sendo diferente, na medida em que o país começou a se desenvolver, o empreendedorismo passou a fazer cada vez mais parte do nosso dia a dia, ganhando até sua própria identidade dentro do cenário acadêmico científico, e claro mercadológico, onde já virou disciplina acadêmica, objeto de estudo, e cada vez mais se houver falar na figura do empreendedor, o que o leva a condição de um ser “agente” com papel definido na sociedade, e que acima de tudo é visto como transformando de ideias e gerador de riquezas, que tem o reconhecimento inclusive do governo, como sendo umas das mais importantes molas propulsoras do crescimento econômico, e que passa a ter todo um apoio, uma vez que na medida, em que o desenvolvimento avança, aumenta a necessidade de ser mais transformador, inovador, criador, investidor, ou seja, empreendedor.

2.1.2 Perfil Empreendedor

Assim como na definição do significado de empreendedorismo, ainda não existe um consenso geral, com relação ao perfil do empreendedor, no entanto, existe um consenso com relação as principais características, que uma pessoa precisa ter, para ser chamada ou atribuída a ela essa condição.

Alguns estudiosos defendem a ideia, de que algumas pessoas nascem com o perfil empreendedor, que é uma condição intrínseca a essas pessoas, e que somente elas conseguiram exercer esse papel, Chiavenato, em *empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor* (2006), fala em espírito empreendedor, o que

reforça essa ideia de que empreendedorismo não se aprende, é algo que determinadas pessoas possuem por si só.

Outros defendem a ideia de que o meio em que a pessoa está inserida faz com que ele venha a desenvolver esse perfil, e assim florescer o seu potencial empreendedor, ou seja, é algo que pode-se aprender e ser desenvolvido.

Mas discordâncias a parte, o fato é que todos concordam quanto as características que um empreendedor precisa ter, entre as principais, podemos citar, autoconfiança, automotivação, criatividade, flexibilidade, energia, iniciativa, perseverança, resistência a frustrações e disposição para assumir riscos.

Então podemos concluir, que, com espírito empreendedor ou com muito estudo, o fato é que o perfil empreendedor, é mais uma questão de sensibilidade, de perceber as oportunidades onde ninguém consegue enxergar, acima de tudo, de atitude, de por em prática as ideias, fazendo com que se tornem realidade e sucesso.

2.1.3 Tipos de Empreendedorismo

O Brasil é considerado um dos dez países líderes em empreendedorismo no mundo, segundo relatório do GEM (Global Entrepreneurship Monitor), realizado anualmente desde 2001. Por outro lado, o estudo que o Banco Mundial faz desde 2003 coloca o Brasil em um amargo, e talvez mais realista, 125º lugar entre 181 países no critério "facilidade de fazer negócios". Este critério é medido por atributos como facilidade em abrir e fechar uma empresa, em obter crédito e em fazer valer contratos.

Piccini apud ADMINISTRADORES.COM (2010), Sócio-Diretor da Piccini & Fumis Consulting and Management relata:

A verdade é que para o empreendedorismo qualificado, o Brasil ainda gera pouquíssimo estímulo. A maioria dos cérebros mais brilhantes do nosso país é atraída por grandes empresas, que oferecem condições atrativas de salários, oportunidades de desenvolvimento e crescimento, com relativa segurança. Porém, curiosamente, esses mesmos cérebros, quando indagados quanto a um sonho de vida ou carreira, respondem: "Abrir um negócio próprio", e ainda assim, apenas uma mínima quantidade deles tem coragem de colocar esse sonho em prática.

Para compreender essa discrepância no ranking do empreendedorismo, segundo Piccini apud ADMINISTRADORES.COM (2010) “é preciso analisar os três tipos de empreendedores existentes no Brasil: os sem oportunidade, os oportunistas e os que “pensam grande””.

Os empreendedores sem oportunidade, ou por necessidade, são aqueles que por não terem chance no mercado de trabalho, acabam encontrando no empreendedorismo a única solução digna de sobrevivência. “Pouco qualificados, muitos fracassam ou gerem o negócio com o único objetivo de sobreviver, causando assim pouco impacto econômico.”, explica Marcos Piccini. Eles são os principais responsáveis pela décima posição do Brasil no ranking dos países líderes em empreendedorismo no mundo, uma vez que a pesquisa é feita tendo como critério o número de indivíduos que possuem empresa no país.

Os empreendedores oportunistas possuem geralmente qualificação e ambição superiores, mas encaram a atitude empreendedora como uma “tacada de sorte”. Para eles, o sucesso se dá pela constante busca de oportunidades pontuais e pela agilidade e coragem em “investir” nelas. “O problema é que o oportunista não está preocupado em construir um negócio duradouro e o seu vínculo é puramente financeiro - com o objetivo de extrair o maior valor possível daquela oportunidade em curtíssimo espaço de tempo. Logo depois, ele parte para a próxima”, esclarece o consultor.

Já os “Empreendedores que Pensam Grande”, ou empreendedores natos, são indivíduos realmente diferenciados, não necessariamente pela sua qualificação, mas essencialmente pelo seu caráter e comportamento. São indivíduos que carregam consigo uma enorme ambição e entendem o valor de construir algo sólido e sustentável. Com certeza eles esperam maior suporte do governo, porém não justificam suas dificuldades pela ausência destes, e seguem lutando incansavelmente por seu espaço no mercado, crescimento, desenvolvimento e sucesso duradouro.

“É desse tipo de empreendedor que o cenário econômico brasileiro precisa”, alerta Marcos. Os “Empreendedores que Pensam Grande”, se munidos de estímulo e de líderes que não se acomodam, farão de seus negócios estruturas realmente diferenciadas e de grande impacto na economia do país. Gerarão empregos,

oportunidades e inovação. É daí que nascerão novos "Buscapés", "Cacau Shows", "Totvs" etc.

“Precisamos formar uma geração de brasileiros que se sintam mais seguros em empreender no país.”, diz Marcos. O Brasil perde potenciais empreendedores por falta principalmente de referências e estímulos governamentais - o que acaba com a coragem da decisão de empreender. Entretanto, o cenário do país já mudou e precisamos avisar nossa juventude disso. Conhecendo o potencial empreendedor do brasileiro, é seguro dizer que com os "Empreendedores que Pensam Grande" a capacidade de crescer do país será ainda maior.

3 PLANO DE NEGÓCIO

3.1 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

A seção de planejamento estratégico é onde você define os rumos da empresa, a situação atual, as metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da sua empresa.

O primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico é determinar com precisão questões básicas, porém primordiais como:

- “Quem somos?”
- “Onde queremos chegar?”
- “Avaliamos os fatores externos?”
- “Como atingiremos nossos objetivos?”

A partir daí, deve-se simular situações diversas construir cenários, não objetivando prever o futuro, mas sim descrever possíveis acontecimentos plausíveis que poderão ocorrer. Para isso é necessário levar em consideração fatores como o histórico e resultados para ter condições de interagir.

Definir a missão significa “estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz)”. A missão deve ser simples, curta extremamente objetiva. Ademais, deve haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos.

Ao definir a missão da organização, o empreendedor estará consequentemente objetivando o foco da empresa do mercado. Podendo assim determinar com precisão em que segmento irá atuar, quais são seus concorrentes, que empresas serão seus futuros fornecedores, etc.

A missão da empresa é algo totalmente diferente da declaração de visão da empresa. Desta vez, trata-se exatamente de valores numéricos equantitativos, estabelecidos de modo muito mais preciso e documental. A missão da empresa não somente indica seus objetivos e propósitos concretos futuros e em andamento, como descreve seu estado atual, seu ramo, atividade, produtos e serviços, sua

abrangência, seu mercado, seu público etc. (REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE; 2005).

GAJ (2001, p.219) define a declaração da missão da empresa como sendo:

Uma consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real, ou seja, trata-se de uma forma sólida de declarar as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da empresa.

Como um resumido exemplo, pode-se imaginar uma empresa que em sua declaração de visão, exprima a ideia, a esperança e a intenção de preservar o meio ambiente. Essa empresa em sua declaração de missão deverá listar os recursos humanos e materiais que possui, e quais serão as ações específicas para atingir esse ideal, como, por exemplo, oferecer um determinado produto que não contenha ingredientes tóxicos, prestar um serviço de modo que seus resíduos sejam reciclados ou devidamente contidos, ou ainda fomentar a consciência ambiental em campanhas, etc. Descrevendo detalhadamente esses produtos, serviços e campanhas, estabelecendo metas, prazos, quantidades, valores e outras características específicas. (REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE; 2005).

3.2 DIMENSÃO OPERACIONAL

Nesta seção você deve descrever seu empreendimento, seu histórico, perspectiva de crescimento/faturamento dos próximos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc. Deve descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclos de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc. (REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE; 2005).

3.3 DIMENSÃO MERCADOLÓGICA

Na seção de Análise de Mercado, deve-se mostrar que se conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como estão segmentadas, as características do consumidor, análise da

concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio, etc.

Nesta etapa deve-se avaliar a posição/participação da empresa no mercado, bem como, analisar fatores internos e externos, utilizando dados fidedignos e consistentes. No levantamento de dados internos da organização, deve-se levar em consideração a trajetória da empresa, seu modelo de gestão, sua estrutura, ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira; provenientes de suas estratégias, bem como, operacionalização da sua qualificação técnica e evolução dos seus processos produtivos.

Ao se reunir e analisar esses dados, serão obtidas conclusões dos pontos fortes e fracos da organização e deverão ser tomadas medidas cabíveis para minimizar tais pontos fracos e maximizar e explorar os pontos fortes. Ao analisar as informações externas, devem ser levados em consideração dados e fatores de fornecedores, concorrentes e clientes diretos/indiretos e aspectos políticos, sociais, econômicos, entre outros que venham a causar algum efeito sobre estes e logicamente também sobre a organização. (REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE; 2005).

3.4 DIMENSÃO FINANCEIRA

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de sua empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc. - Anexos Esta seção deve conter todas as informações que você julgar relevantes para o melhor entendimento de seu Plano de Negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer-se de incluir é a relação dos *curriculum vitae* dos associados do empreendimento. Você poderá anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, *folders*, catálogos, estatutos, documentos da constituição e registro do empreendimento,

planilhas financeiras detalhadas etc. (REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE; 2005).

3.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O PLANEJAMENTO E A TOMADA DE DECISÃO

O plano de negócio é uma ferramenta bastante difundida principalmente no meio acadêmico, e um pouco menos, no meio profissional, mas ainda assim, já é algo que se houve falar com mais frequência nos dias de hoje, principalmente em meio a revolução econômica que estamos vivenciandonos últimos tempos.

Na prática, em grandes empresas, corporações, já é algo bastante difundido, ao ponto de já fazer parte do planejamento estratégico de muitas delas, pois como já falado, ele serve para redirecionar, ou mesmo direcionar empresas já existentes, que precisam acompanhar e estar alinhadas as mudanças, principalmente para ampliações de suas atividades, porém no âmbito das médias e pequenas, a realidade ainda é outra, embora haja um grande esforço para sua difusão, na prática ainda é pouco usado, pois como a principio os investimentos são menores e uma boa parcela começa na informalidade, esse tipo de informação, ou mesmo a consciência da necessidade dessa ferramenta tão importante não é sentida pelos empreendedores, pois os mesmo ainda estão muito presos ao seus próprios prognósticos.

No entanto existe um grande antagonismo nessa questão, que ao mesmo tempo em que se baseiam nas suas próprias análises, fundamentadas nas suas próprias visões e concepções, é algo muito desejado, pois todos admitem, que seria bom, ter um estudo ou algo que mostrasse uma visão geral do seu negócio, que apontasse os erros e dificuldades, os pontos positivos, os pontos negativos, os objetivos a serem alcançados, entre outros indicadores que o plano de negócio aborda, antes da implementação prática do negócio, para evitar ao máximo o insucesso e garantir ao máximo o retorno e a continuidade do negócio.

Então podemos assim perceber, que mesmo não sendo um ferramenta ainda muito usada pela maioria das pequenas e médias empresas, o fato é que todos sabem a importância e a necessidade de um plano de negócios, principalmente nos dias atuais, em que as oportunidades ainda existem, mas em meio, a um mercado cada vez mais competitivo, onde já não existe mais espaço para muitos erros.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia como estudo dos procedimentos e técnicas da investigação e trabalho científicos, é o conjunto de definições, procedimentos, rotinas, métodos e técnicas utilizados para a obtenção e apresentação das informações desejadas. A metodologia proporciona a escolha adequada dos métodos a serem utilizados nas pesquisas e estudos, propiciando melhor resultado.

Para a construção do Plano de Negócios, foram coletados dados e informações relevantes que serviram de base à formação do mesmo. As informações foram coletadas de diversas formas, levando em consideração a confiabilidade das fontes e os melhores métodos.

4.1 TIPOS DE PESQUISA

Com o intuito de chegar a uma resolução da problemática escolhida para estudo, o tipo de pesquisa a ser utilizada será descritiva e bibliográfica.

A pesquisa descritiva caracteriza-se como um estudo que procura determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, o principal delineamento a ser adotado, será a análise de potencial do ponto de vendas (A.P.P.V), estudo adotado pela a maioria das CIAs distribuidoras de combustíveis no Brasil, como principal estudo para definição do potencial de venda de combustíveis líquidos (gasolina, diesel e etanol) nos postos revendedores, uma vez que os combustíveis líquidos representam de 80% a 90% do faturamento de um posto revendedor.

Outras técnicas utilizadas para a obtenção de outras informações, foram pesquisas junto a consumidores locais, e observação da concorrência, através de análises feitas na condição de cliente, usando seus serviços para poder avaliar melhor seus pontos fracos e fortes.

A pesquisa bibliográfica elege uma problemática de pesquisa e, a partir disso, estabelece um escopo para ser pesquisado na literatura. Este tipo de pesquisa tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

De acordo com Vergara (2000, p. 46), pesquisa bibliográfica pode ser definida como “Estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa”.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Cobra (1997, p. 136) define que a amostra “é a parte da população da qual se tem dados e que se pretende que seja analisado”.

Segundo Kotler (2000, p. 134), “o processo de amostragem, é como os entrevistados devem ser selecionados, para obter uma amostra representativa”.

Para Cobra (1997), é necessário, antes de se iniciar a amostragem, definir o público alvo ou população a ser pesquisada, em termos de elementos, que são componentes da população.

De acordo com os conceitos apresentados pode-se definir como universo de pesquisa o mercado de combustíveis do município de Capela, Estado de Sergipe, onde é sediado o empreendimento. A amostra foram todos os postos revendedores já existentes no município.

4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados se deu através do método qualitativo e quantitativo.

Qualitativo porque foram analisados os contextos que influenciam na abertura de qualquer empreendimento, porém com uma ênfase maior no quantitativo.

No lado qualitativo, o modelo foi fornecido por uma distribuidora de combustíveis em atuação no mercado, porém não foi obtida a autorização, para divulgar a autoria, nem o nome da distribuidora, ficando a dispor, apenas o formato e o estudo propriamente feito em relação ao projeto apresentado nesse trabalho.

As variáveis que determinam o volume de um posto revendedor são: fluxo de tráfego, abastecimento médio, e a taxa de capacitação do ponto/posto, sendo este influenciado em função dos postos que compõem a área de influência do ponto/posto em análise.

Modelo:

Volume = fluxo de tráfego x abastecimento médio x taxa de captação x 30 (dias) (m³/mês).

Sendo:

Volume = potencial de vendas (m³/mês) (1m³ = 1.000lts)

Fluxo de tráfego = Número de veículos que passam em frente ao posto por dia. Essa contagem pode ser obtida através de dados de órgãos oficiais como DER, DNER, DETRAN, entre outros, ou através da contagem estimada que utiliza fatores tabelados, que são estabelecidos de acordo com os tipos de vias aqui chamados de curvas, que expressão os tipos básicos de vias, e seus padrões característicos de flutuação de tráfego ao longo do dia.

Abastecimento médio = número de litros que cada veículo abastece em média. Também obedece a fatores tabelados, que são estabelecidos pelos tipos vias, região, e classificação de consumidor.

Taxa de Captação = percentual de veículos que passam em frente ao posto e abastecem. É determinada principalmente pelo perfil de tráfego da via, porém fatores como área de influência (concorrência), visibilidade, acessibilidade, imagem, também possuem grande relevância, assim como outras análises a respeito de horário de funcionamento, serviços complementares, como loja de conveniência e até mesmo preços, são levados em conta.

5 RESULTADOS ENCONTRADOS

5.1 NA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

Planeja-se a implantação de uma empresa voltada para venda de combustíveis líquidos e seus derivados, assim como loja de conveniência. O Posto capelense tem como objetivo, oferecer produtos de alta qualidade, prezando principalmente por uma estrutura física e de equipamentos novos e modernos, assim como atendimento diferenciado, oferecendo o melhor para cidade e região no segmento de revenda de combustíveis.

5.1.1 A Empresa

Nome Fantasia: Posto Capelense

Razão Social: ACJG empreendimentos

Objetivo Social: Principal – Comércio Varejista de Combustíveis para Veículos Automotores. Secundários – Comércio Varejista de Lubrificantes, Loja de Variedades (exceto lojas de departamentos ou magazine); Comércio a Varejo de Pneumáticos e Câmara-de-ar; Comércio a Varejo de Peças e Acessórios novos para Veículos Automotores.

Responsável: José Anchieta Nunes de Freitas Júnior.

Endereço: Rodovia SE 422, km 15, entrocamento SE 306, s/n, Populares, Capela/SE. CEP:49.900-000

Telefone: (79) 3262-2200

Capacitação Gerencial do Empreendedor: Formado em Administração de Pequenas e Médias Empresas, MBA em Gestão Estratégica de Negócios, larga experiência como Supervisor de Vendas, Coordenador de Vendas, Consultor de Negócios com ênfase no segmento de distribuição e revenda de combustíveis, experiência com formação e treinamento de equipes de vendas, conhecimento em técnicas de vendas, atendimento, processos organizacionais, processos financeiros, processos operacionais e logístico.

5.1.2 Caracterização do Empreendimento

Trata-se de uma implementação de novo negócio, que devido ter sido detectado grandes falhas por parte das empresas do segmento já existentes no mercado do município de Capela, e após as análises de mercado, foi que se constatou a viabilidade, com o objetivo justamente de suprir as faltas existentes no segmento nesse município.

Arelado a isso, a experiência no segmento e a capacidade de gerenciamento do sócio-proprietário, garante mais credibilidade quanto ao cumprimento da proposta do negócio.

5.1.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é a forma de posicionamento da empresa diante do mercado, com o caminho a ser seguido para a realização de seus objetivos, metas, valores, visão e missão (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

É o alicerce das ações da organização, pois propicia a análise do ambiente externo, das oportunidades e ameaças, e a análise do ambiente interno, das forças e fraquezas da empresa. Permite que o administrador direcione a empresa no futuro, elaborando suas metas e seus objetivos.

MISSÃO:

Atender nossos clientes com dedicação, busca pela melhoria contínua, compromisso com a ética e as boas práticas, garantir os melhores produtos e serviços aos nossos clientes, e ajudar no desenvolvimento econômico e social da sociedade como um todo.

VISÃO:

- 1 ano, estabilizar o fluxo de caixa da empresa, fortalecer a carteira de clientes;
- 3 anos, recuperação total do investimento, reconhecimento dos clientes como referência em qualidade e bom atendimento;
- 5 anos, início do plano de expansão, abrindo pelo menos uma filial em alguma cidade vizinha;
- 10 anos, ter no mínimo 5 filiais na região, consolidação como referência no segmento na região e no estado.

ESTRATÉGIAS

- * Não deixar faltar produto;
- * Preocupação constante com a qualidade dos produtos vendidos, serviços oferecidos e atendimento aos clientes;
- * Interação com a comunidade, através de apoio a eventos locais, ações de integração, com a oferta de cursos de capacitação, ajudando a forma mão de obra qualificada para o mercado, cursos de conhecimento geral, direção preventiva, direção econômica, análise e qualidade de combustíveis, direito do consumidor, entre outros.

5.2 NA PERSPECTIVA OPERACIONAL

“O Plano Operacional está relacionado a forma da empresa operar, incluindo desde a maneira de gerenciar o negócio até a maneira de executar, distribuir e controlar produtos ou serviços” (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005, p. 167).

5.2.1 Localização e Instalação

Localizado dentro da cidade de Capela, no bairro das Populares, ainda dentro da área urbana, na interseção de duas SEs, o que possibilita pegar tanto o fluxo local, como o fluxo passante, tem uma área total de 600m², 40m² de frente, com 15m² de fundo, sendo, 80m² destinado a construção das edificações, que irão compor os espaços destinados a escritório, depósito, banheiros e loja de conveniência, 60m² serão destinados a construção da área de abastecimento, o restante da área será calçada e servirá para estacionamento e área de trânsito.

O layout obedece as normas exigidas pela ABNT, CONAMA, Corpo de Bombeiros, para empreendimentos com essa finalidade, pois possuem normatização específica, que abrange desde a parte ambiental até a parte de segurança.

5.2.2 Produtos e Serviços

O principal produto é a venda de combustíveis, gasolina, etanol e biodiesel, no entanto agregaremos uma pequena conveniência onde venderemos produtos de higiene pessoal, automotivos, limpeza e alimentícios. Como serviços iremos oferecer

atendimento diferenciado, com verificação de itens de segurança, facilidade no pagamento através de cartões de crédito, e a maior variedade de produtos possíveis.

5.2.3 Fornecedores

O leque de opções de fornecedores é bastante restrito, ficando como melhores opções dentro do estado apenas quatro, aos quais foram atribuídos uma avaliação conforme abaixo representada:

1	Muito ruim
2	Ruim
3	Regular
4	Bom
5	Muito bom

Item	Fornecedores				
	PETROX	ALE	SP	BR	
Atendimento	3	3	3	3	
Capacidade de entrega	4	4	4	4	
Condições de pagamento	1	1	1	1	
Facilidade de acesso	4	4	4	4	
Garantias dos produtos	5	5	5	5	
Localização	4	4	4	4	
Lote mínimo de compra	4	4	4	2	
Pontualidade na entrega	3	3	3	3	
Preço	3	3	3	3	
Qualidade do produto	5	5	5	5	
Relacionamento	4	4	4	2	
Total de pontos	40	40	40	36	-

Gráfico 1: Avaliação dos fornecedores

Fonte: O autor, 2012.

Como observado, existe uma paridade muito grande em relação os fornecedores, então o que melhor prestar atendimento e tiver maior nível de relacionamento, será o mais habitual.

5.3 NA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA

Para Seetharaman, Nadzir e Gunalan (2001), existem três principais componentes em uma marca de sucesso. O primeiro componente é a consciência da marca, ou a tendência dos consumidores em escolher um item já conhecido, no

caso de terem que fazer uma escolha entre dois ou mais produtos. O segundo refere-se à lealdade à marca, na qual se verifica o grau fidelização de uma marca. E o terceiro componente é a qualidade percebida pelo consumidor, no qual se observa que os consumidores estão dispostos a pagar um preço prêmio em um produto ou serviço, desde que percebam um nível de qualidade maior neste produto.

Por este motivo, iremos fazer a análise de mercado para verificação dos pontos citados.

5.3.1 Análise de Mercado e Competitividade

O posto capelense tem uma excelente localização, uma proposta de boa qualidade nos produtos e serviços prestados, formada por profissionais qualificados e com experiência no segmento, mas não podemos deixar de levar em consideração que para todo novo entrante no mercado cada vez mais competitivo, tem-se vários desafios pela frente.

O mercado em questão, o do município de Capela, é composto por dois concorrentes diretos, que atuam na comercialização de combustíveis, foi feito um levantamento a cerca dos pontos fortes e pontos fracos dos, com o objetivo de se obter uma melhor avaliação do mercado a ser explorado, e se chegou a seguintes informações:

Concorrente 1:



Figura 1: Foto do concorrente 1

Fonte: O autor, 2012.

Pontos fortes:

- Bastante tempo de mercado;
- Bom relacionamento e conhecimento com os consumidores locais;
- Concessão de crédito mais fácil.

Pontos fracos:

- Falta de estrutura física;
- Equipamentos velhos e ultrapassados;
- Falta constante de produtos;
- Nenhum serviço extra oferecido;
- Atendimento mediano;
- Falta de padronização da empresa, funcionários descaracterizados, em identificação.
- Sem banheiros adequados;
- Sem loja de conveniência.

Concorrente 2:



Figura 2 - Foto do concorrente 2
Fonte: O autor, 2012.

Pontos fortes:

- Bastante tempo de mercado;
- Bom relacionamento e conhecimento com os consumidores locais;
- Concessão de crédito mais fácil;
- Pontos fracos:
- Falta de estrutura física;
- Equipamentos velhos e ultrapassados;
- Falta constante de produtos;
- Nenhum serviço extra oferecido;
- Atendimento mediano;
- Falta de padronização da empresa, funcionários descaracterizados, em identificação.
- Sem banheiros adequados;
- Sem loja de conveniência.

Conforme mostrado, os pontos fracos são maioria nos dois casos, o que reforça o potencial para abertura do posto capelense, no entanto, para reforçar a análise foi feita uma análise através da matriz SWOT do posto capelense (gráfico 2), para reforçar a avaliação do mercado e também definir melhor as diretrizes e estratégias de vendas.

MATRIZ SWOT					
	FORÇAS		FRACQUEZAS		
	INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS	
	> capacidade de gestão; > experiência no segmento;	> estrutura mais nova do que a concorrência; > novidade no mercado; > atendimento diferenciado; > novos serviços.	> colocar em prática todo aprendizado obtido durante anos atuando como fornecedor; > ganho financeiro maior; > possibilidade real de crescimento financeiro e pessoal.	> atuar nas falhas do concorrentes; > expansão para cidades vizinhas onde existam a mesma situação;	O P O R T U N I D A D E S
	> dificuldade na formação de equipe; > dificuldade na manutenção da equipe;	> menor tempo de atuação no mercado; > sem carteira de cliente;	> vendas a prazo; > má gestão financeira;	> ação desleal da concorrência; > novos entrantes; > alguma crise no mercado que culmine na perda de margem.	A M E A Ç A S

Gráfico 2:Análise da matriz SWOT do Posto Capelense

Fonte: O autor, 2012.

Outro estudo empregado nesse trabalho, é a análise de potencial de ponto de venda (A.P.P.V), estudo específico para análise de implementação de postos de combustíveis, que serve para fazer a estimativa do volume de venda do local onde se pretende implementar o posto.

Uma vez definido o local, o primeiro ponto a ser analisado é o fluxo de tráfego, nesse caso foi utilizado a contagem estimada, que obedece a seguinte metodologia:

1. Contar o tráfego por 10 minutos
2. Verificar a curva adequada a via (vê anexo II), de acordo com as classificações de curva e de acordo com o horário em que foi realizado a contagem, verificar na tabela de fatores (vê anexo II), qual o valor do fator.
3. Calcular usando a seguinte formula:

$$\text{Veículos/dia} = \frac{\text{Contagem 10 mim} \times 1000}{\text{Fator tabelado}}$$

4. Fazer a contagem em 02 dias alternados, em horários diferentes (manhã / tarde).

Nesse caso os resultados encontrados foram os seguintes:

1º dia (segunda-feira)

$$\text{Contagem de 08:00hs às 08:10hs} = \frac{100 \text{ veículos} \times 1000}{26} = 3846$$

$$\text{Ajuste (vê anexo II)} = 3846 \times 70\% = 2692 \text{ veículos.}$$

$$\text{Contagem de 17:30hs às 17:40hs} = \frac{98 \text{ veículos} \times 1000}{19} = 5158$$

$$\text{Ajuste (vê anexo II)} = 5158 \times 70\% = 3611 \text{ veículos.}$$

$$\text{Média} = 3151 \text{ veículos.}$$

2º dia (sexta-feira)

$$\text{Contagem de 08:00hs às 08:10hs} = \frac{95 \text{ veículos} \times 1000}{26} = 3654$$

$$\text{Ajuste (vê anexo II)} = 3654 \times 70\% = 2558 \text{ veículos.}$$

$$\text{Contagem de 17:30hs às 17:40hs} = \frac{87 \text{ veículos} \times 1000}{19} = 5479$$

$$\text{Ajuste (vê anexo II)} = 3205 \text{ veículos.}$$

$$\text{Média} = 2881 \text{ veículos.}$$

Fazendo a média das duas contagens chegamos a uma estimativa de fluxo de 3106 veículos/dia.

Segundo ponto a ser definido é o abastecimento médio, que é determinado pelo perfil econômico da região em que o ponto está situado, nesse caso ficou estabelecido como sendo do tipo 4, classificado como “corredor – baixa renda”,

corredor porque pega tanto a área urbana da cidade, como a área de passagem, de ligação da cidade a outras cidades, pegando o fluxo cativo, assim como o fluxo passante, e baixa renda, por se tratar de uma cidade de interior com renda menor, e ticket médio variando entre 13 a 21 litros por cliente, no caso o parâmetro foi de 13 litros, mantendo assim uma postura mais conservadora. (os 5 perfis completos assim como suas definições estão no anexo II).

Terceiro e ultimo ponto a ser definido é a taxa de captação, que pode ser feita com base no perfil de tráfego da via, se é mais de passagem ou mais residente, quanto mais residente, maior a existência de clientela cativa e o percentual da taxa, no caso do ponto em questão, ficou com uma taxa de captação de 3%, pois está situado num bairro residencial, e também em um corredor/ via de ligação casa trabalho. (as 5 classificações, assim como suas definições estão no anexo II).

Sendo assim, o resultado encontrado para o potencial de volume do ponto em estudo foi o seguinte:

Volume = fluxo de tráfego x abastecimento médio x taxa de captação x 30 dias (lts/mês)

Volume = 3106 x 13 x 3% x 30

Volume = 35.292,43 lts / mês.

5.3.2 Análise dos Consumidores

O mercado potencial é direcionado a praticamente toda população da cidade, de qualquer classe social, civil, empresarial, publica, e também de transientes oriundos de outras localidades que estejam de passagem pela cidade, o que torna o público alvo bem abrangente.

5.3.3 Marketing e Comercialização

Por se tratar de uma cidade de pequeno porte, inicialmente a divulgação será feita em rádio local, faixas na cidade, e pela internet em sites de eventos e divulgação da cidade.

Com relação a comercialização, a venda é feita diretamente no próprio ponto de venda, não havendo a necessidade de outros meios de venda, uma vez que atividade é varejista.

5.4 NA PERSPECTIVA FINANCEIRA

“O plano financeiro dentro de um plano de negócios procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros” (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005, p. 202).

Com a elaboração do planejamento financeiro é possível estabelecer e cumprir metas. Quando bem fundamentado estes estudos transmitirão uma imagem de estabilidade e digna de crédito da organização, tornando-se um dos pontos de avaliação da atratividade do negócio.

5.4.1 Investimento

Os investimentos fixos são os valores que deverão ser gastos na montagem da infraestrutura tais como, os equipamentos, máquinas móveis, entre outros. Há vários tipos de investimento, segue abaixo alguns desses tipos indicados por iniciais:

T = Terreno

E = Edificações

M = Máquinas e equipamentos

U = Móveis e utensílios

I = Instalações

V = Veículos

D = Despesas de implantação

O = Outros

Tipo	Discriminação	Und.	Quant.	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
T	aquisição do terreno	1	1,00	60.000,00	60.000,00
M	tanque 30m3	1	1,00	15.000,00	15.000,00
M	tubulações ecológicas	1	1,00	30.000,00	30.000,00
M	bomba tripla	1	1,00	21.000,00	21.000,00
E	cobertura	1	1,00	10.000,00	10.000,00
E	edificação(já com acabamento)	1	1,00	30.000,00	30.000,00
E	piso / calçamento	1	1,00	30.000,00	30.000,00
I	instalação equipamentos	1	1,00	5.000,00	5.000,00
I	mão de obra pedreiros	1	1,00	30.000,00	30.000,00
D	licenças órgãos competentes	1	1,00	20.000,00	20.000,00
M	computador	1	2,00	1.000,00	2.000,00
M	impressora	1	2,00	300,00	600,00
M	impressor fiscal	1	2,00	600,00	1.200,00
U	ar condicionado	1	3,00	1.300,00	3.900,00
U	mesa escritório	1	1,00	600,00	600,00
U	armário / arquivo	1	1,00	600,00	600,00
U	cadeira giratória	1	1,00	500,00	500,00
U	cadeira tipo reunião	1	2,00	200,00	400,00
U	armário caixa	1	1,00	400,00	400,00

U	armário caixa	1	1,00	400,00	400,00
U	cadeiras tipo receção	1	1,00	400,00	400,00
M	revestimento de coluna cfarm	1	2,00	4.000,00	8.000,00
M	totem cf placa de pregos	1	1,00	10.000,00	10.000,00
M	logo tipo testeiras	1	3,00	500,00	1.500,00
M	placa faixa	1	1,00	3.000,00	3.000,00
M	compressor de ar	1	1,00	500,00	500,00
U	aparelho de telefone	1	1,00	40,00	40,00
I	mão de obra pintura	1	1,00	5.000,00	5.000,00
M	calibrador	1	1,00	500,00	500,00
U	cofre	1	1,00	500,00	500,00
M	cameras de segurança	1	1,00	2.000,00	2.000,00
D	sistema fiscal e gerencial	1	1,00	15.000,00	15.000,00
U	mobilia loja de conveniência	1	1,00	15.000,00	15.000,00
M	microndas loja conveniência	1	1,00	500,00	500,00
M	geladeiras loja conveniência	1	3,00	2.500,00	7.500,00
M	maquina café expresso	1	1,00	1.000,00	1.000,00
1					331.640,00
Capital de giro					106.135,36
Total do investimento = (fixo + capital					437.775,36

Gráfico 3: Investimentos

Fonte: O autor, 2012.

5.4.2 Programa de Produção e Vendas

Abaixo segue a relação de alguns dos produtos que inicialmente serão comercializados, e as quantidades mínimas de venda de cada um, para que o negócio seja viável.

Descrição dos produtos	Und.	Quant.	Preço unitário (R\$)	Preço total (R\$)
gasolina comum	1	20.000,00	2,80	56.000,00
gasolina aditivada	1	5.000,00	2,85	14.250,00
diesel	1	10.000,00	2,10	21.000,00
lubrificantes	1	200,00	15,00	3.000,00
ceras	1	30,00	7,00	210,00
shampoos automotivos	1	30,00	5,00	150,00
estopas	1	100,00	1,00	100,00
extintores	1	5,00	30,00	150,00
pneus	1	2,00	100,00	200,00
aromizantes	1	20,00	5,00	100,00
velas	1	10,00	15,00	150,00
filtros	1	10,00	20,00	200,00
aditivos	1	10,00	5,00	50,00
				-
Total				95.560,00

Descrição dos serviços	Und.	Quant.	Preço unitário (R\$)	Preço total (R\$)
conveniência	1	1,00	5.000,00	5.000,00
Total				5.000,00

Gráfico 4:Previsão de produção (vendas)

Fonte: O autor, 2012.

5.4.3 Custo das Mercadorias

Descrição dos produtos	Valor das vendas (R\$)	Custo (%)	Custo dos produtos (R\$)
gasolina comum	56.000,00	85,00	47.600,00
gasolina aditivada	14.250,00	85,00	12.112,50
diesel	21.000,00	88,00	18.480,00
lubrificantes	3.000,00	70,00	2.100,00
ceras	210,00	70,00	147,00
shampoos automotivos	150,00	70,00	105,00
estopas	100,00	70,00	70,00
extintores	150,00	70,00	105,00
pneus	200,00	70,00	140,00
aromarizantes	100,00	70,00	70,00
velas	150,00	70,00	105,00
filtros	200,00	70,00	140,00
aditivos	50,00	70,00	35,00
	-		-
Total	95.560,00	863,93	81.209,50

Descrição dos serviços	Valor dos serviços (R\$)	Custo %	Custo dos serviços (R\$)
loja conveniência	5.000,00	50,00	2.500,00
Total	5.000,00		2.500,00

Gráfico 5: Custo das mercadorias.

Fonte: O autor, 2012.

5.4.4 Avaliação Econômica Financeira

De acordo com Wernk (2001, p.49) o ponto de equilíbrio representa o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo. Ou seja, o número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é o suficiente para a empresa pagar seus custos fixos e variáveis sem gerar lucro.

Discriminação	%	R\$
Ponto de equilíbrio	63,06	63.413,11
Rentabilidade	1,39	1.394,64
Lucratividade	4,59	4.615,09

Retorno do investimento	72,10	Meses
-------------------------	-------	-------

Gráfico 6: Avaliação Econômica Financeira

Fonte: O autor, 2012.

5.4.5 Impostos

Impostos	Alíquota %	% sobre o total	Base de cálculo (R\$)	Valor do Imposto (R\$)
ICMS sobre vendas	07			
ICMS sobre vendas	12			
ICMS sobre vendas	17	17	95.560,00	2.761,68
Total				2.761,68
ICMS sobre compras	07			
ICMS sobre compras	12			
ICMS sobre compras	17	17	81.209,50	2.346,95
Total				2.346,95
ICMS devido				414,73

Gráfico 7: Cálculo dos Impostos

Fonte: O autor, 2012.

O regime tributário escolhido foi o de lucro presumido, porque entre os regimes possíveis para o segmento, foi o que apresentou menor carga tributária em relação a previsão de faturamento.

Impostos	Alíquota %	Base de cálculo (R\$)	Valor do Imposto (R\$)
PIS sobre o faturamento	0,00	198.500,00	-
COFINS sobre o faturamento	0,00	198.500,00	-
ISS sobre serviços	0,00	155.856,00	-
Imposto de Renda	0,24	100.560,00	241,34
CSLL	1,08	100.560,00	1.086,05
Adicional de Imposto de renda	0,16	80.560,00	128,90

Gráfico 8: Cálculo dos impostos no regime de lucro presumido

Fonte: O autor, 2012.

5.4.6 Demonstração de Resultados

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de um ano.

Discriminação	Valores (R\$)	%
1 - Receita Operacional Bruta	100.560,00	100,00
2 - Custos Variáveis	84.124,23	83,66
2.1 - Custo das mercadorias/materiais	83.709,50	83,24
2.2 - Comissão sobre vendas	-	-
2.3 - Impostos (excluso IR e CSLL)	414,73	0,41
2.4 - Salário variável	-	-
3 - Margem de Contribuição	16.435,77	16,34
4 - Despesas Fixas Operacionais	10.364,39	10,31
4.1 - Salário	2.448,00	2,43
4.2 - Encargos sociais sobre salários	1.845,79	1,84
4.3 - Pró-labore	1.500,00	1,49
4.4 - Encargos sociais sobre pró-labore	-	-
4.5 - Depreciação, manutenção e seguro	2.220,60	2,21
4.6 - Mão-de-obra terceirizada	1.050,00	1,04
4.7 - Água, energia, telefone e combustíveis	800,00	0,80
4.8 - Aluguel	-	-
4.9 - Outras despesas fixas	500,00	0,50
5 - Resultado Operacional	6.071,38	6,04
6 - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	1.086,05	1,08
7 - Imposto de Renda	241,34	0,24
8 - Adicional de Imposto de Renda	128,90	0,13
9 - Resultado Líquido	4.615,09	4,59
10 - (+) Depreciação	1.720,67	1,71
11 - Disponibilidade	6.335,76	6,30

Gráfico 9:Demonstração de resultados.

Fonte: O autor, 2012.

5.4.7 Payback

O Payback é um indicador que determina o prazo de recuperação de um investimento.

Este indicador é utilizado para avaliar a atratividade de um investimento, não devendo ser o único considerado como afirmam Motta & Callôba (2002, p. 97) considerando que “deve ser encarado com reservas, apenas como um indicador, não servindo de seleção entre alternativas de investimento”.

Capital inicial											
331.640,00		Pay-back Simples	Pay-Back Descontado 1% a.m. 1,01			Pay-Back Descontado 2,0% a.m. 1,02			Pay-Back Descontado 5% a.m. 1,05		
1	6.335,76	6.335,76	6.273,03	1,0100	6.273,03	6.211,53	1,0200	6.211,53	6.034,05	1,0500	6.034,05
2	6.335,76	12.671,51	6.210,92	1,0201	12.483,94	6.089,73	1,0404	12.301,26	5.746,72	1,1025	11.780,77
3	6.335,76	19.007,27	6.149,42	1,0303	18.633,37	5.970,33	1,0612	18.271,58	5.473,07	1,1576	17.253,84
4	6.335,76	25.343,03	6.088,54	1,0406	24.721,91	5.853,26	1,0824	24.124,84	5.212,44	1,2155	22.466,28
5	6.335,76	31.678,79	6.028,26	1,0510	30.750,16	5.738,49	1,1041	29.863,34	4.964,23	1,2763	27.430,51
6	6.335,76	38.014,54	5.968,57	1,0615	36.718,73	5.625,97	1,1262	35.489,31	4.727,84	1,3401	32.158,35
7	6.335,76	44.350,30	5.909,48	1,0721	42.628,21	5.515,66	1,1487	41.004,96	4.502,70	1,4071	36.661,06
8	6.335,76	50.686,06	5.850,97	1,0829	48.479,17	5.407,51	1,1717	46.412,47	4.288,29	1,4775	40.949,35
9	6.335,76	57.021,81	5.793,04	1,0937	54.272,21	5.301,48	1,1951	51.713,95	4.084,09	1,5513	45.033,43
10	6.335,76	63.357,57	5.735,68	1,1046	60.007,89	5.197,53	1,2190	56.911,48	3.889,61	1,6289	48.923,04
11	6.335,76	69.693,33	5.678,89	1,1157	65.686,78	5.095,62	1,2434	62.007,09	3.704,39	1,7103	52.627,42
12	6.335,76	76.029,09	5.622,66	1,1268	71.309,44	4.995,70	1,2682	67.002,79	3.527,99	1,7959	56.155,41
13	6.335,76	82.364,84	5.566,99	1,1381	76.876,43	4.897,75	1,2936	71.900,54	3.359,99	1,8856	59.515,40
14	6.335,76	88.700,60	5.511,87	1,1495	82.388,31	4.801,71	1,3195	76.702,25	3.199,99	1,9799	62.715,39
15	6.335,76	95.036,36	5.457,30	1,1610	87.845,61	4.707,56	1,3459	81.409,81	3.047,61	2,0789	65.762,99
16	6.335,76	101.372,12	5.403,27	1,1726	93.248,88	4.615,26	1,3728	86.025,07	2.902,48	2,1829	68.665,48
17	6.335,76	107.707,87	5.349,77	1,1843	98.598,65	4.524,76	1,4002	90.549,83	2.764,27	2,2920	71.429,75

Gráfico 10: Payback
Fonte: O autor, 2012.

5.4.8 VLP(Valor Presente Líquido)

Segundo Motta & Calôba (2002) a definição de Valor Presente Líquido é a de uma soma algébrica de fluxos de caixa descontados para o instante presente, a uma taxa de juros i .

Considera-se atraente o projeto que possui um VPL maior ou igual a zero.

Valor Presente Líquido = VPL				
VPL = Valor presente do ativo - Investimento Inicial				
VPL = $\frac{\text{Somatorio Fluxo de caixa total}}{2} - \text{IO}$				
(1 + Tir)				
VPL = $\frac{76.029,0866}{1,24} + \frac{76.029,0866}{1,5376} + \frac{76.029,0866}{1,9066} - 437.775,3600$				
VPL = 61.313,7795 + 49.446,5964 + 39.876,7894 = 150.637,1653				
VPL = 150.637,1653 - 437.775,3600 = (287.138,1947)				
VPL > 0 Viavel			(287.138,1947)	

Gráfico 11: VLP(Valor Presente Líquido)
Fonte: O autor, 2012.

5.4.9 TIR (Taxa Interna de Retorno)

Taxa Interna de Retorno é um índice que indica a rentabilidade de um investimento por uma unidade de tempo (MOTTA & CALÔBA, 2002).

O critério de decisão, quando a TIR é usada para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, é o seguinte: Se a TIR for maior que o custo de capital (taxa mínima de atratividade), aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno.

Tal resultado deveria aumentar o valor de mercado da empresa e, consequentemente, a riqueza dos seus proprietários (GITMAN, 2002).

Taxa Retorno do investimento por ano	
$(1+Tir) = Fct / IO$	
$(1+Tir)$	$\frac{150.637,1653}{437.775,3600}$
$(1+Tir)$	0,3441
$Tir =$	$0,3441 - 1$
$Tir =$	(0,6559)
$Tir =$	(65,5903) %
$Tir =$	(65,5903) / 3 a.a
$Tir =$	-21,8634 a.a

Gráfico 12:TIR (Taxa Interna de Retorno)

Fonte: O autor, 2012.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócio apresentado, teve como objetivo abranger e explicar ao máximo todos os pontos e fatores que precisam ser levados em conta para ser abrir um negócio, independente do exemplo adotado, pois como falado ao longo do trabalho, esse estudo serve de parâmetro para qualquer tipo de negócio.

A importância do planejamento, de como é fundamental conhecer ao máximo sobre o negócio que se pretende entrar, legislação, normas, exigências, fornecedores, concorrência, análise do mercado, tudo isso faz uma grande diferença, pois é esse conhecimento que vai diminuir os erros, e com mais acertos a probabilidade de sucesso é maior, e num mercado atual, onde a máxima “tempo é dinheiro” ganha cada vez mais força, ter maior assertividade é ganhar tempo, e consequentemente dinheiro, e por tanto se manter no mercado.

Outro ponto importante é a questão do alto nível de burocracia por parte dos órgãos reguladores, que além de criar muitas taxas, aumentando assim o custo de implementação, demoram demasiadamente nas análises e liberações para que os empreendimentos possam funcionar, e isso hoje já influencia de forma muito impactante nos cálculos de retorno, a exemplo do segmento estudado, uma licença do órgão ambiental estadual, leva no mínimo 10 meses para sair, se o investidor tiver feito um cronograma de início de atividade menor, pode colocar em risco o negócio como um todo.

Com relação ao investimento proposto nesse trabalho, a análise de mercado e competitividade mostrou viabilidade para implementação do negócio, uma vez que o mercado estudado encontra-se completamente carente nesse segmento, a análise financeira, no demonstrativo dos resultados, teve resultado líquido positivo de R\$6.335,76, porém devido o alto valor de investimento inicial, o retorno do investimento se dará em aproximadamente 72 meses, o VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno) foram negativos, no entanto como a empresa tomou como parâmetro de custo de capital, a taxa de poupança, que hoje gira em torno de 0,57%, estamos dizendo que se o valor do investimento total inicial (investimento total + capital de giro inicial) que é de R\$437.775,36 aplicados na poupança, renderiam mensalmente algo em torno de R\$2.495,31 sendo assim menor do que o resultado líquido obtido, o que já torna o investimento por tanto viável.

Outro ponto importante a ser levantado com relação ao retorno, é que a estimativa de produção e vendas, foi baseada no potencial mínimo de vendas, ou seja, a possibilidade das vendas serem maior do que o estimado, é factível e grande, e a medida que as vendas forem aumentando, o indicadores de retorno do investimento ficarão positivos, reafirmando a viabilidade do negócio, para tanto o planejamento estratégico de vendas terá como alvo conseguir atingir os patamares de vendas necessários para que todos os indicadores fiquem positivos.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **Os três diferentes tipos de empreendedores no Brasil**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/os-tres-diferentes-tipos-de-empreendedores-no-brasil/35372/>. Acesso em: Out 2012.

ASSAF Neto Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Finanças corporativas e valor**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria (Org.); LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; ET. AL (colabs.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e prática**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A.. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri-SP: Manole, 2005.

CAFEIO, Reinaldo César. **Apostila de Finanças Empresariais**. Revisada, 2004.

CASTRO, Claudio Moura. **Como redigir e apresentar um trabalho científico**. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GAJ, Luís. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil** – Relatório Nacional. 2010

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Princípios de Administração Financeira Essencial**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. **Princípios de administração financeira**. 10ªEd. São Paulo: Pearson, 2004.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira. **Empreendedorismo no Brasil: 2010**. Curitiba:IBQP, 2010.

HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª Ed. São Paulo: Bookman, 2004.

JESSUS BARRO, M.; LAVOR MOREIRA, H.; **Indicadores de Atividade: A sua contribuição na Gestão Empresarial**. Avaliação do CEF da Disciplina Análise dos Demonstrativos Contábeis no 1º Semestre de 2003, do Curso de Ciências Contábeis da UFPA. Disponível em: <http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/ARTIGO-_INDICADORES_DE_ATIVIDADE.pdf>. Acesso em 17 ago. 2012.

KOTLER, P. A. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMES JUNIOR, A. B. *et al.* **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de balanços**. 6ªEd. São Paulo: Atlas 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 12ªEd. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira: as finanças de empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, Régis da Rocha. CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; BENEDITO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 2. Edição. São Paulo: Thomson, 2007.

PRATT, S.P. **Cost of capital: estimation and applications**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

Revista Eletrônica de Contabilidade- **Curso de Ciências Contábeis UFSM**. Volume I. Nº2 DEZ/2004-FEV/2005.

SÁ, A. Lopes de; SÁ, A. M. Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 9ª.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS. José Odílio dos. **Avaliação de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEETHARAMAN, A.; NADZIR, Z.A. B. M.; GUNALAN, S. **A conceptual study on brand valuation.** The Journal of Product and Brand Management, Santa Barbara, v. 10, 2001.

SILVA, J.P. **Análise financeira das empresas.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa:** Uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

ANEXOS

ANEXO I – Plano de Negócio do Posto Capelense – ACJG Empreendimentos

ANEXO II – Análise de Potencial do Ponto de Venda (A.P.P.V.)