

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR - MG**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**SABRINA FURTADO SILVA**

**ESTUDO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA NOVA SEDE DE  
UMA EMPRESA REVENDEDORA DE LUBRIFICANTES**

**FORMIGA – MG**  
**2016**

SABRINA FURTADO SILVA

ESTUDO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA NOVA SEDE DE  
UMA EMPRESA REVENDEDORA DE LUBRIFICANTES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do UNIFOR- MG, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Me. Elifas Levi da Silva

FORMIGA – MG

2016

Sabrina Furtado Silva

ESTUDO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA NOVA SEDE DE  
UMA EMPRESA REVENDEDORA DE LUBRIFICANTES

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao Curso de Engenharia de Produção do  
UNIFOR- MG, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Engenheira de  
Produção.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador Prof. Me. Elifas Levi da Silva

---

Professor Me. Daniel Gonçalves Ebias

Formiga, 21 de novembro de 2016.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me abençoou com o dom da vida e sabedoria. A minha mãe Simone, que esteve ao meu lado, durante toda vida e sempre me apoiou e me mostrou o melhor caminho, obrigada por ser a melhor mãe do mundo. Ao meu orientador Me. Elifas, pela atenção, e dedicação ao longo desse ano, sempre empenhado na correções e incentivos, buscando sempre o melhor, mostrando todos os detalhes para a conclusão do meu trabalho. Agradeço a todos os professores, por me proporcionarem muitos conhecimentos nesse processo de formação profissional. Aos meus amigos que estiveram ao meu lado nessa caminhada, obrigada pela força e compreensão, a Júnia pelo incentivo e carinho. Aos colegas de sala, obrigada por esses cinco anos de convivência, alguns se tornaram irmãos, vocês fazem parte da minha vida. A todos que de alguma maneira contribuíram para minha formação, muito obrigada.

## RESUMO

Este plano de negócio tem por objetivo apresentar as condições viáveis para a construção de uma nova sede para uma empresa distribuidora de lubrificantes localizada no centro oeste mineiro no município de Arcos, com vendas para todo o estado de Minas Gerais, contendo em seu portfólio produtos de ótima qualidade, conhecidos mundialmente. O setor de lubrificantes no Brasil representa para o cenário mundial uma posição relevante, com as exportações crescentes, contribuindo para o alcance de um resultado positivo na balança comercial brasileira. Através deste plano de negócio, verifica-se a taxa de retorno de investimento, a lucratividade do empreendimento, o investimento inicial, projeções futuras de crescimento dentre outros. Com isso identifica-se as vantagens e desvantagens em diversos aspectos e decidir em investir ou não no projeto. Diante do plano financeiro verificou-se que as expectativas de retorno são favoráveis e que deve investir nessa nova sede, desta maneira a empresa abrirá portas para aumento de clientes e eficiência no atendimento.

Palavras-chave: Plano de negócio. Investimento. Eficiência.

## **ABSTRACT**

This business plan is to present viable conditions for the construction of a new headquarters for a distributor of lubricants located in the mining Midwest in the township of Arcos, with sales for the entire state of Minas Gerais, containing in its portfolio of products great quality known worldwide. The lubricants sector in Brazil is to the world stage a relevant position, with growing exports, contributing to the achievement of a positive outcome in the Brazilian trade balance. Through this business plan, there is the rate of return of investment, the profitability of the enterprise, the initial investment, future projections of growth among others. It identifies the advantages and disadvantages in various aspects and decide to invest or not in the project. Before the financial plan was found that the return expectations are favorable and should invest in this new headquarters, in this way the company will open doors for customers and increase service efficiency.

Keywords: Business Plan. Investment. Efficiency.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura1 – Incentivos para empreender .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 – Ciclo de um empreendimento .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 – Matriz SWOT .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 4 – <i>Layout</i> ou arranjo físico Padaria .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5 – Aplicação da análise SWOT na empresa Arcolub .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 6 – Localização geográfica de Arcos-MG .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 7 – Macro Processo Empresarial .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 8 – Galpão e prédio administrativo .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 9 – Vias de circulação .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 10 – Layout externo Arcolub .....</b>	<b>55</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Check-list de pontos fortes e fracos (Kotler,1998) .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2 – Exemplo de demonstrativo de resultados .....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 3 – Principais concorrentes de distribuição de óleos lubrificantes.....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 4 – Portfólio de produtos Arcolub.....</b>	<b>46</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 2 – Exemplo de fluxo de caixa mensal .....</b>	<b>38</b>

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1 – Mercado de lubrificantes acabados em 2015 (1.322 mil m<sup>3</sup>) .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 2 – Mercado de graxas em 2015 (46,3 mil m<sup>3</sup>) .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 3 – Mercado de lubrificantes acabados + graxas + outros óleos em 2015 (1.411 mil m<sup>3</sup>) .....</b>	<b>49</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>5.1</b>	<b>O empreendedorismo .....</b>	<b>17</b>
<b>5.2</b>	<b>Plano de Negócios .....</b>	<b>19</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Sumário Executivo .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Descrição da empresa, ideologia e mercado .....</b>	<b>22</b>
<b>5.3</b>	<b>Plano Estratégico .....</b>	<b>22</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Análise SWOT .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Estratégias .....</b>	<b>26</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Análise geral do setor .....</b>	<b>26</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Análise da concorrência .....</b>	<b>27</b>
<b>5.3.5</b>	<b>Objetivos e metas.....</b>	<b>27</b>
<b>5.3.6</b>	<b>Fatores Críticos de sucesso .....</b>	<b>28</b>
<b>5.4</b>	<b>Plano de Marketing.....</b>	<b>28</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Produtos/serviços .....</b>	<b>29</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Preços .....</b>	<b>29</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Análise de Mercado .....</b>	<b>30</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Estratégias promocionais.....</b>	<b>30</b>
<b>5.4.5</b>	<b>Estrutura de comercialização .....</b>	<b>31</b>

5.4.6	Localização .....	31
5.5	Plano Operacional .....	32
5.5.1	Capacidade de produção, comercial e serviços.....	32
5.5.2	Processos operacionais .....	32
5.5.3	Gestão Organizacional .....	32
5.5.4	Quadro de Pessoal.....	33
5.6	Projeto Construtivo .....	33
5.6.1	Layout ou arranjo físico.....	34
5.7	Plano Financeiro .....	35
5.7.1	Demonstração de resultados .....	36
5.7.2	Fluxo de caixa.....	37
6	MATERIAIS E MÉTODOS .....	39
6.1	Local de estudo .....	39
6.2	Método de coleta de dados .....	39
6.3	Método de análise .....	39
7	RESULTADOS E DISCUSÕES .....	40
7.1	Plano de Negócios .....	40
7.1.1	Descrição da empresa, ideologia e mercado.....	40
7.1.2	Definição do negócio, setor e produto ou serviço .....	40
7.2	Plano Estratégico .....	41
7.2.1	Análise SWOT.....	41
7.2.2	Estratégia.....	42
7.2.3	Análise geral do setor .....	42
7.2.4	Análise da concorrência .....	43
7.2.5	Objetivos e metas .....	44
7.2.6	Fatores Críticos de sucesso .....	45
7.3	Plano de Marketing .....	45

7.3.1 Produtos/serviços .....	45
7.3.2 Preços .....	46
7.3.3 Análise de Mercado .....	47
7.3.4 Estratégias promocionais.....	50
7.3.5 Estrutura de comercialização .....	50
5.4.5 Localização .....	50
7.4 Plano Operacional .....	51
7.4.1 Capacidade de produção, comercial e serviços .....	51
7.4.2 Processos operacionais .....	52
7.4.3 Gestão Organizacional .....	53
7.4.4 Quadro de Pessoal .....	53
7.5 Projeto Construtivo .....	53
7.5.1 Galpão comercial e prédio administrativo .....	54
7.5.2 Instalações .....	55
7.5.3 Canteiro de obras .....	56
7.5.4 Cronograma .....	56
7.6 Plano Financeiro .....	56
8 CONCLUSÃO .....	58
REFERÊNCIAS .....	59
APÊNDICE A – QUADRO DE FUNCIONÁRIOS .....	61
APÊNDICE B – LAYOUT ARCOLUB .....	62
APÊNDICE C - CRONOGRAMA .....	63
APÊNDICE D– PLANO FINANCEIRO - PLANILHAS .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o empreendedorismo tem ganhado cada vez mais espaço no mundo dos negócios, especialmente em virtude da crise econômica na qual o país se encontra. Diante dessas circunstâncias, tornou-se imperativo criar oportunidades de emprego de modo que os projetos sejam idealizados com base nas necessidades do mercado e na disponibilidade de recursos a serem empregados para a implementação, ampliação ou reestruturação dos negócios. (BARRETO, 2011).

No Brasil, o empreendedorismo tem tido seu crescimento observado desde o final da década de 1990, este fato se deve à busca por alternativas que pudessem atender à instabilidade do cenário econômico da época, a fatores políticos e à evolução tecnológica que se tornou uma constante e perdura até os dias atuais. (DEBORTOLI, 2009).

Verifica-se, então, que uma atitude empreendedora tem servido como base para sustentar o mercado e gerar empregos. Entretanto, para que esta ação alcance os objetivos previamente definidos é necessário que antes seja elaborado um plano de negócios que aponte as estratégias mais viáveis a serem utilizadas e ainda identifique as ameaças e oportunidades do seu setor de atuação. (SANTESSO, 2012).

Assim, o estudo da viabilidade econômica e financeira, a análise dos riscos e a verificação quanto à aceitação do projeto pelo mercado alvo tornam-se imprescindíveis para a implantação ou reorganização de um negócio. Nesse cenário, a empresa foco deste estudo, buscou analisar a viabilidade de implantação de uma nova sede, a partir da elaboração de um plano de negócios que atenda às suas necessidades atuais de crescimento e melhor atendimento aos seus clientes.

Este estudo analisou a implantação de uma nova sede para atender às necessidades da empresa no que se refere a uma melhor organização de seu layout de estoques, além de proporcionar à organização uma localização mais favorável no município de Arcos - MG.

Desta maneira, a elaboração de um plano de negócios para ampliação de uma empresa do setor de revenda de lubrificantes tem como meta realocar a empresa em uma sede própria, a fim de evitar gastos com aluguel e ainda melhorar sua localização, o que por sua vez, irá contribuir para o aumento da lucratividade, por situar-se em um local de grande movimento de veículos.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Desenvolver um planejamento a fim de verificar a viabilidade econômica e financeira para implantação de uma nova sede, a partir da elaboração de um plano de negócios que atenda às necessidades da empresa.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar a importância do plano de negócios para o sucesso do projeto;
- Apontar as melhorias advindas com a implantação de uma sede própria;
- Descrever as vantagens que uma sede bem localizada poderá trazer para a empresa.
- Analisar a viabilidade no plano financeiro.

### **3 JUSTIFICATIVA**

O Plano de negócios é uma ferramenta de gerenciamento utilizada por empresas com o objetivo de minimizar os riscos e aumentar sua lucratividade, pois através da sua elaboração a organização pode planejar o negócio e realizar previsões acerca de possíveis insucessos.

Diante da importância da ferramenta plano de negócios, levou-se em consideração o fato de que a empresa, foco deste estudo, tenha melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o seu empreendimento. Entretanto, é imprescindível fazer revisões contínuas neste plano para mantê-lo atualizado e dinâmico.

Neste sentido, este trabalho tem como justificativa a necessidade de um plano de negócios para analisar o elemento empreendedor, capitalizando a ideia da implantação de uma nova sede de uma empresa do setor de revenda de lubrificantes, ao analisar os riscos deste empreendimento a partir do uso de ferramentas administrativas.

### **4 PROBLEMA**

A questão da localização é um fator de muita importância para as empresas. No caso daquelas que atuam como distribuidora de produtos é necessário ainda verificar questões referentes à mobilidade, volume de tráfego e facilidade de acesso. Somam-se a estes fatores, a questão do aluguel do imóvel, pois a existência de uma sede própria, possibilita à empresa reverter o dinheiro gasto com a locação em ativos que possam agregar valor às atividades realizadas. Neste sentido, o presente estudo buscará responder ao seguinte questionamento:

Como a elaboração de um plano de negócios pode viabilizar a implantação de uma nova sede de uma empresa do setor de revenda de lubrificantes?

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo, neste contexto, tem sido usado como estratégia de negócios onde, os riscos de um novo empreendimento ou melhorias a serem realizadas para otimizar aqueles já existentes, são minuciosamente calculados e avaliados para que suas vantagens possam ser exploradas ao máximo e ao mesmo tempo que a organização possa estar preparada para enfrentar desafios presentes e futuros. (BARRETO, 2011).

Dentro deste contexto, este tópico abordará o empreendedorismo, suas estratégias e a importância da elaboração de um Plano de Negócios para o sucesso de um empreendimento.

### 5.1 O empreendedorismo

A acirrada competição no mundo dos negócios, faz com que as organizações busquem estratégias que possibilitem se destacar dentro de seu mercado de atuação. Neste sentido, para manter ou elevar seu grau de competitividade é necessário empreender cada vez mais, a fim de explorar novas oportunidades ou reinventar aquelas já existentes. (SANTESSO, 2012).

De acordo com Leite (2000) o empreendedorismo consiste na capacidade de se criar valor tanto para os indivíduos quanto para a própria organização. Para tanto, é imprescindível que o trabalho realizado esteja sempre alinhado com as ideias e ideais de seus membros, para que seja possível concretizar os projetos propostos.

Sob esta égide tem-se o empreendedor, indivíduo capaz de promover um empreendimento a partir de um pensamento criativo e inovador, onde serão realizadas mudanças num determinado contexto, por meio da participação ativa de sua equipe, resultando em atitudes que poderão levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso. (DEBORTOLI, 2009).

Apesar do empreendedor possuir como característica principal a capacidade de assumir riscos, esta deve ser pautada no bom senso e na realização de análises acerca dos ambientes econômico-financeiro atual e a longo prazo, para que desta maneira seja possível assumir riscos moderados. (SANTESSO, 2012).

Conforme Chiavenato (2004), o empreendedor, portanto, não deve deixar de considerar aspectos culturais, sociais, regionais e econômicos do local onde será

realizado o negócio, pois todos estes fatores podem ser considerados decisivos para a tomada de decisão e/ou realização de mudanças no seu projeto inicial.

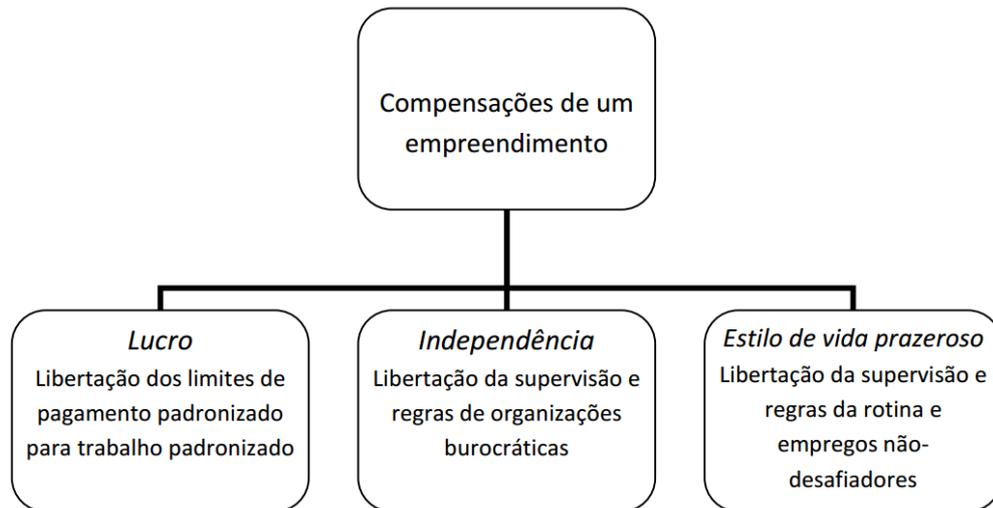
O empreendedorismo no Brasil teve sua ascensão a partir da década de 1990, no momento em que a abertura econômica teve a possibilidade de criar organizações como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). (DORNELAS, 2005).

A abertura de um negócio, ou sua ampliação, envolvem uma série de decisões e, uma delas é a elaboração de um plano de ação que será utilizado como instrumento de orientação. No ambiente de negócios, este plano de ação é representado pelo Plano de negócios que, consiste em um documento onde estão formalizadas as ideias principais do negócio. Por meio dele são descritas as análises referentes à viabilidade do negócio e as decisões estratégicas a serem tomadas. (DEBORTOLI, 2009).

Neste sentido, Costa (2006) considera a Gestão Estratégica como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, sendo manipulado e orientado pela mais alta administração da organização. Portanto, ao juntar planejamento e estratégia, passando a ser planejamento estratégico.

Mas para que isso ocorra, Debortoli (2009) destaca que o gestor não se deve ficar restritamente atento apenas às decisões e estratégias gerenciais, administrativas empresariais, deve-se se ater também a outras questões de igual importância que implicam no sucesso de um empreendimento, tais como os incentivos para se realizar o empreendimento como: as compensações, a possibilidade de lucro, a independência e a mudança de estilo de vida (FIG. 1).

Figura 1 - Incentivos para empreender



Fonte: Longenecker; Moore; Petty, 2004, p. 7.

Verifica-se, então, que o empreendedorismo tem relação direta com a capacidade dos indivíduos em lidar com o enfrentamento de crises, explorando todas as oportunidades que surgirem para que atinjam um fim comum: a satisfação das suas necessidades enquanto empreendedor. (Longenecker; Moore; Petty, 2004).

## 5.2 Plano de Negócios

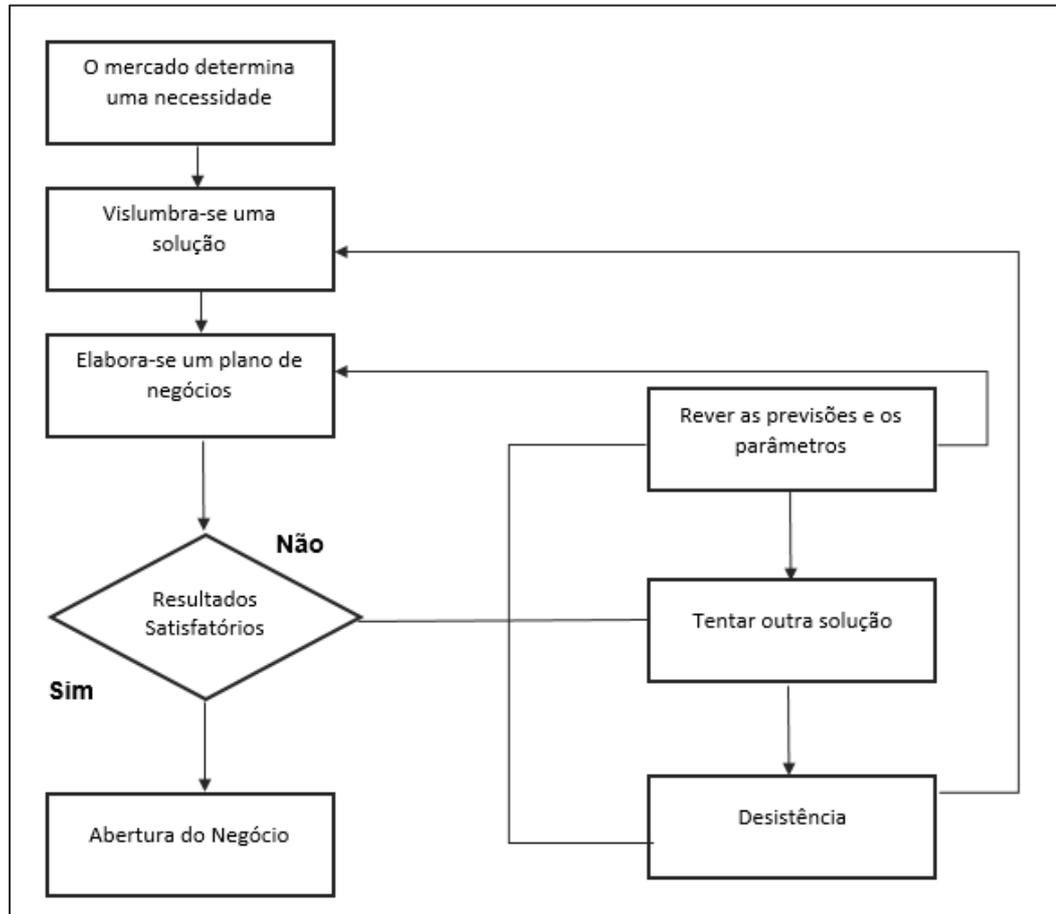
Conforme Chiavenato (2004) o Plano de Negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da viabilidade e dos seus riscos, bem como facilitar sua implantação.

De acordo com Lacruz (2013) o Plano de Negócio pode ser definido como sendo um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Nestes termos Salim et al. (2005) ressalta que usualmente, tem de planejar e treinar a forma como o público será atendido e como seu produto será apresentado.

Com o plano de negócios, pode-se avaliar se os resultados serão satisfatórios para seguir com o plano, como ilustra a FIG. 2. Sendo viável e satisfatório, inicia-se o empreendimento. Caso contrário, será feita uma análise para rever primeiro os

parâmetros adotados e as previsões, sendo necessário visitar o plano de negócios. Se os resultados persistirem insatisfatórios, o “melhor negócio” é não abrir o negócio! (Lacruz, 2013).

Figura 2 – Ciclo de um empreendimento



Fonte: Lacruz, 2013, p. 4.

O Plano de Negócio interessa não só aos empreendedores de um negócio como também serve para o uso interno na empresa. Um bom exemplo disso segundo Salim et al. (2005) é o fato de os empregados entenderem os propósitos deste plano e perceber que este pode trazer benefícios para eles também.

Segundo Chiavenato (2004) o Plano de Negócio movimento todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto – ou externos – para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc.

Genericamente pode se estabelecer que o Plano de Negócios é um processo que consiste na análise das oportunidades de mercado, pesquisando e selecionando mercados-alvos, desenvolvendo estratégias de marketing, planejando programas de marketing e organizando-os, além de implementar e controlar o esforço de marketing (DORNELAS, 2011).

De acordo com Lacruz (2013) são quatro as etapas que compõem o processo decisão em um Plano de Negócios:

- Análise das oportunidades de mercado
- Seleção dos consumidores alvo
- Tipos de estratégias
- Administração de esforço de marketing

Portanto, o Plano de Negócios é a primeira etapa a ser executada ao ser proposta a criação de um novo empreendimento. Esta ferramenta é imprescindível independentemente do tamanho do negócio, pois, todas as empresas devem estar preparadas para enfrentar a competitividade do mercado. (LACRUZ, 2013).

O próximo passo será no sentido de se ter estabelecida uma estratégia de posicionamento para cada fase de implementação da empresa e/ou dos produtos novos ou já existentes, onde se considera o ciclo de vida, toma decisões sobre estratégias competitivas, sobre linhas de produto e marca e desenvolve e comercializa seus serviços (KOTLER, 2005).

### **5.2.1 Sumário Executivo**

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios, nele deve apresentar uma síntese das próximas etapas, preparando o leitor e o deixando interessado em abordar uma leitura mais detalhada e com atenção. Deve também ser a última parte a ser escrita durante a elaboração do plano de negócios, mesmo que ele apareça no começo, pois assim o texto básico está pronto para escrever a síntese. (DORNELAS, 2001).

De acordo com Biagio e Batocchio (2005), trata-se de um documento que busca trazer a definição de todos os objetivos da empresa.

O sumário executivo não se trata de uma introdução, trata-se de um sumário que nele contém seus pontos mais importantes, é um resumo do Plano de Negócios. (ROSA, 2013).

Segundo Salim et al (2001), é uma ficha competente e motivadora do Plano de Negócios.

No próximo tópico, pretende-se realizar a descrição da empresa, ideologias e mercados.

### **5.2.2 Descrição da empresa, ideologia e mercado.**

De acordo com Dornelas (2014), na descrição será apresentado uma síntese da organização da sua empresa, sua história e sua posição atual. Sempre enfatizar as características únicas do seu negócio e dizer como pode trazer benefícios ao cliente. Descrever a empresa procurando mostrar o porquê de sua fundação, seu objetivo, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como se desenvolveu e quais são os diferenciais. Trata-se de uma descrição do plano de negócios, mas que deve ser feita com cautela para evitar falhas, excessos e faltas.

## **5.3 Plano Estratégico**

Para realizar o planejamento de maneira correta e eficaz é necessário um levantamento e uma análise de informações que se integram. O Planejamento Estratégico é um método administrativo, que por meio da análise das oportunidades e ameaças, de todos os pontos para o cumprimento da missão, pontos esses fortes e fracos. Através deste conhecimento, se estabelece o propósito a se seguir pela organização para se evitar riscos e não deixar de aproveitar as oportunidades. (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

O termo estratégia é muito utilizado pelos empreendedores para manter negociações, formar parcerias, entrar em um novo mercado, lançar produtos, sempre de maneira não processual. A análise estratégica da empresa deve abranger racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que vai proporcionar ao

empreendedor a melhor entender a atual situação do negócio e as melhores alternativas ou meios de atingir os objetivos e metas. (DORNELAS, 2001).

No Plano Estratégico, uma das ferramentas aplicadas é a Análise SWOT, para definir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (DORNELAS, 2001).

### **5.3.1 Análise SWOT**

De acordo com Dornelas (2014), uma maneira de representar a análise de SWOT é construindo um retângulo, dividindo-o em quatro partes iguais, onde as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas em cada uma das partes, como ilustra o exemplo da FIG 3. É importante também identificar os cenários de ordem macro ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais) e os fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que são fatores diretos da empresa.

As enumerações de fatores devem ser colocadas em uma tabela, para depois serem selecionados os mais críticos e transferidos para a Matriz SWOT. A TAB. 1 exemplifica esse processo.

Tabela 1 - Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças

<b>CENÁRIO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Político-legal</b>	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Tecnológico</b>	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Socio-cultural</b>	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Econômico</b>	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Demográfico</b>	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Empresarial</b>	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Outros</b>	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Fonte: DORNELAS 2001, p. 156

Os esforços na eliminação dos fatores que mais afetam negativamente o negócio devem ser priorizados. Os pontos fortes também devem ser feitos da mesma maneira. O empreendedor não pode se enganar, e aos outros, mostrando no plano de negócios que a empresa possui inúmeros pontos fortes, pois isso será cobrado depois, para a apresentação de como adquirir vantagem competitiva com os pontos fortes identificados. No QUADRO 1, ilustra um modelo de *check-list* que o empreendedor pode usar para procurar a identificação dos pontos fortes e fracos. (DORNELAS, 2014).

Quadro 1 - *Check-list* de pontos fortes e fracos (Kotler, 1998)

CHECK-LIST PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DE FORÇAS E FRAQUEZAS								
	DESEMPENHO					GRAU DE IMPORTÂNCIA		
	Força importante	Força não importante	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza não importante	ALTA	MÉDIA	BAIXA
<b>MARKETING</b> 1. Reputação da empresa 2. Participação de mercado 3. Qualidade do produto 4. Qualidade do serviço 5. Eficácia do preço 6. Eficácia da distribuição 7. Eficácia da promoção 8. Eficácia da força de vendas 9. Eficácia da inovação 10. Cobertura geográfica								
<b>FINANÇAS</b> 11. Custo/Disponibilidade de capital 12. Fluxo de caixa 13. Estabilidade financeira								
<b>PRODUÇÃO</b> 14. Instalações 15. Economia de escala 16. Capacidade 17. Habilidade da força de trabalho 18. Habilidade de produção 19. Habilidade técnica de produção								
<b>ORGANIZAÇÃO</b> 20. Visão de liderança 21. Dedicção do funcionário 22. Orientação empreendedora 23. Flexibilidade/ Responsabilidades								

Fonte: Kotler (1998, apud. Dornelas, 2001, p. 157)

Figura 3: Matriz SWOT.

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	<b>SO</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	<b>WO</b> Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	Ameaças (Threats)	<b>ST</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	<b>WT</b> As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças

Fonte: CHIAVENATO e SAPIRO 2003, p. 188

### 5.3.2 Estratégias

Um dos conceitos mais usados, define estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Para se manter no mercado e obter vantagens competitivas, define-se algumas estratégias:

- Firmar parcerias com fornecedores para redução de preço;
- Buscar profissionais capacitados no mercado;
- Investir em treinamentos e tecnologia;
- Ter no sistema de qualidade, promotores que atendem clientes com eficiência.
- Promover parcerias com clientes, firmando contrato de exclusividade.

### 5.3.3 Análise geral do setor

Segundo Dornelas (2014), é importante que seja feito um histórico do mercado nos últimos anos e a análise das tendências do setor para os próximos anos. Antes de alimentar o plano de negócios é necessário responder algumas perguntas:

- Quais fatores estão influenciando o mercado?

- Por que investir nesse mercado?
- Qual a dimensão do mercado em reais, aceitação de clientes e competidores?
- O mercado possui estruturas e segmentos?
- Possui ameaças (riscos)? Quais as oportunidades?

#### **5.3.4 Análise da concorrência**

Conhecer a concorrência é fator primordial para qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise completa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer estratégias de marketing e conhecer as principais alternativas de produtos/serviços que competem no mercado que a própria empresa atua. A análise deve ser comparativa, pois assim os atributos da empresa são avaliados tendo como referência os competidores principais. Identificando os principais pontos fortes dos competidores o empreendedor deve saber se beneficiar para proporcionar melhores resultados para a empresa. (DORNELAS, 2014).

#### **5.3.5 Objetivos e metas**

Os objetivos e metas são os índices do planejamento estratégico, o que a empresa busca nos resultados, e devem ser apresentados de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são os desejos de ordem macro, são eles que definem a empresa de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão. (DORNELAS, 2014).

Para Costa (2006), os objetivos e metas propõem desafios ao plano estratégico. Quanto maiores e arrojados forem os objetivos e metas, mais motivacional e desafiador será o planejamento.

De acordo com Tiffany e Peterson (1999), os objetivos são resultados relevantes com os quais a empresa faz um comprometimento definitivo. Devem ser ousados, propondo a empresa a um esforço acima do normal, se superando. Caso contrário, a equipe não se motivará e não terá nenhum significado.

Metas devem ser SMART, ou seja:

**S**pecíficas

**M**ensuráveis

**A**tingíveis

**R**elevantes

**T**emporais

- Objetivos são resultados relevantes que a empresa assume o compromisso de alcançar.
- Metas são fases necessárias para alcançar os objetivos.

### **5.3.6 Fatores críticos de sucesso**

No mercado cada vez mais amplo e exigente, de inovações e produtos de qualidade, torna-se essencial a necessidade de acesso às informações vinculadas ao papel de gerente na empresa e às suas responsabilidades particulares. Para determinar com precisão as informações necessárias é o método dos Fatores Críticos de Sucesso – FCS. Os fatores definem as áreas de *performance* essenciais para que a organização realize sua missão por completo. Sendo assim, qualquer atividade ou iniciativa que a organização defina, deve assegurar consistente alta *performance* nessas áreas; caso não seja feito, a organização pode não completá-la. (QUINTELLA; ROCHA; ALVES, 2005).

Desenvolvido por Rockart no ano de 1978, o FCS é um método empírico baseado em entrevistas, que empenha propor técnicas estruturas passíveis de serem utilizadas por entrevistadores das prioridades gerenciais. (QUINTELLA; ROCHA; ALVES, 2005).

### **5.4 Plano de Marketing**

O marketing é uma técnica, que uni as capacidades de uma empresa e os desejos do cliente. O plano de marketing lança os produtos, para apresentá-lo ao cliente, estimulando assim a compra. Através do Plano de Marketing, as estratégias para convencer o cliente em potencial a comprar o produto da sua empresa são definidas, fechando as portas para os concorrentes. (Lacruz, 2013).

### **5.4.1 Produtos/serviços**

De acordo com Salim et al (2001), produtos e serviços, define o segmento que a empresa ou entidade vai atuar. Pontos importante descrevem isso:

- Descrever, de forma clara cada um dos produtos e serviços.
- Identificar a atuação no mercado e as necessidades dos clientes.
- Manter os produtos e serviços com um nível de qualidade maior que os do concorrente.
- Divulgar os produtos e serviços.
- Analisar os custos de fornecimento para a venda.
- Avaliar as margens de lucros.
- Analisar a volatilidade e atualidade do produto/serviço.
- Visar o fornecimento futuro e agregar valores.

As inovações tecnológicas, tendem a ser aplicadas cada vez mais nos produtos, por exigência dos consumidores, se não estiverem satisfeitos trocam por outros produtos com muita facilidade. Esse custo de inovação é problema grave para a maioria das empresas. (Salim et al 2001).

Existem regulamentos ou exigências oficiais que devem ser atendidas (vigilância sanitária, normas técnicas, etc.) para a fabricação ou acondicionamento dos produtos vendidos. (ROSA, 2013).

### **5.4.2 Preços**

Com diversas variedades no mercado, o preço é o que o consumidor está disposto a pagar pelo produto. Porém na determinação do preço deve ser somado os custos de aquisição e o retorno desejado. Após essa avaliação, verifica-se o valor que o consumidor está disposto a pagar será satisfatório ou não e se está dentro do mercado dos concorrentes. (ROSA, 2013)

### 5.4.3 Análise de mercado

Toda empresa deve fazer uma pesquisa prévia para verificar as melhores opções, uma análise completa dos mercados, dos concorrentes, dos parceiros e das alianças estratégicas são de suma importância para segmentar os mercados e avaliar a abordagem que deve ser dada a cada segmento.

Existe uma composição da análise de mercado: (Salim et al, 2001)

- Fazer análises sobre o mercado: mercado de produtos, valores, desempenho recente e sua expectativa.
- Segmentação do mercado, quais critérios (nível econômico, tipo de negócio, tipos de necessidades dos clientes, localização e compra).
- Caracterização da concorrência em relação às fatias de mercado que detém.
- Forma de vender e fazer a distribuição.
- Análise dos aspectos em relação ao mercado mais sensível.
- Análise da concorrência em relação aos pontos fracos e fortes.
- Avaliação do comportamento dos clientes.

A análise do mercado é considerada uma das mais importantes do plano de negócios e também a mais difícil de ser feita, toda a estratégia de negócio depende da abordagem do mercado consumidor, buscando vantagens diante a concorrência, agregando valores aos produtos e serviços e conquistando novos clientes. (DORNELAS, 2014).

### 5.4.4 Estratégias promocionais

Promoção tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os consumidores de comprar os produtos ou serviços da sua empresa e não do concorrente. Algumas estratégias a seguir podem ser utilizadas: (ROSA, 2013)

- Propaganda jornais, revistas, telecomunicações;
- Internet;
- Amostras grátis;
- Catálogos;
- Carro de som e faixas;

- Sorteios;
- Descontos;
- Participação em eventos.

#### **5.4.5 Estrutura de comercialização**

Os proprietários podem realizar a comercialização dos produtos/serviços, através de promotores de vendas, ou terceirização, o importante que o produto seja vendido. Uma equipe de venda que conhece o produto e sabe oferece-lo para o cliente, faz muita diferença em uma empresa, o vendedor é o ponto chave para não deixar o cliente comprar dos concorrentes. O telemarketing também está sendo muito usado atualmente. (ROSA, 2013).

#### **5.4.6 Localização**

Para a análise de localização da empresa, foi proposto as perguntas: (DORNELAS, 2014).

- O valor a pago pelo aluguel está de acordo e competitivo? Nem sempre um menor valor significa melhor custo/benefício.
- A área atende à demanda e a necessidades da empresa? Comporta todos os equipamentos, funcionários, estoques e possíveis perspectivas de crescimento.
- Para empresas comerciais/varejo: o local encontra-se em região de grande fluxo de pessoas?
- Possui estacionamentos ou vias que os clientes podem estacionar?
- As instalações para os equipamentos, telefone, internet são de fácil acesso? A qualidade das instalações elétricas e hidráulicas suprem as necessidades?
- É permitido a instalação da empresa nesse local? (Informar-se na prefeitura).
- O local é adequado para descargas de fornecedores e escoamento da produção?
- A acessibilidade atende as necessidades dos funcionários e clientes?
- O imóvel possui boa aparência? É seguro e protegido?

A escolha da localização depende do tipo de empreendimento. Análise e pesquisas deveram ser realizadas para garantir uma boa aceitação dos consumidores. (ROSA, 2013).

## **5.5 Plano Operacional**

Os recursos necessários para a execução e as atividades a serem executadas para realizar os objetivos são definidos pelo processo chamado planejamento operacional. (MAXIMIANO, 2009).

### **5.5.1 Capacidade de produção, comercial e serviços**

Toda empresa deve estimar a capacidade de produção, o volume de vendas ou o número de clientes que podem ser atendidos com a estrutura da empresa. Diante disso, torna-se possível diminuir a o desperdício, atraso na entrega e ociosidade. (ROSA, 2013).

### **5.5.2 Processos operacionais**

Define como será o funcionamento da empresa. Distribuir as atividade, descrevendo todas as etapas, como será feita a fabricação dos produtos, a realização das vendas, prestação de serviços e rotinas administrativas. Identificar os responsáveis por cada tarefa, operador de máquina, separação de materiais e equipamentos. Importante a elaboração de um roteiro com todas essas informações. (ROSA, 2013).

### **5.5.3 Gestão Organizacional**

A gestão organizacional, define o planejamento de todas as ações que colaboram para o funcionamento de uma organização e alcançar os objetivos dos empreendedores. É possível sistematizar e melhor a organização para o alcance de resultados satisfatórios. Desta forma, a performance empresarial busca planejar, organizar, implementar, avaliar e controlar para o aprimoramento de recursos técnico-operacionais e qualificação dos colaboradores. A gestão organizacional planeja a

estrutura organizacional, desenvolvi competências gerenciais e cria auditorias internas para avaliar a qualidade dos processos, buscando a ligação entre os departamentos, a elaboração políticas interna e normas e diretrizes. (MARQUES, 2016).

#### **5.5.4 Quadro de Pessoal**

É viável uma estimativa para o número de colaboradores para o funcionamento da empresa. Necessita-se de uma verificação sobre a disponibilidade de mão-de-obra na região e também a capacitação da equipe. Para cada segmento do negócio será necessário consultar os sindicatos de classe a fim e obter as normas de legislação específica, acordos coletivos, piso salarial, quadro de horários, etc. (ROSA, 2013).

#### **5.6 Projeto Construtivo**

As caracterizações para um empreendimento ser considerado um projeto são: “projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a alcançar um objetivo claro e definido, sendo direcionado por pessoas dentro de parâmetros pré-estabelecidos de tempo, custo e qualidade”. (VARGAS, 2009).

Um empreendimento é aceito como projeto se possuir um esforço temporário empreendido para criar um produto, resultado exclusivo ou serviço. (PMI, 2008).

Para Cleland (1999), um projeto se faz pela combinação de recursos organizacionais, que criam ou desenvolvem algo único quando agrupados, que não existia, propondo assim uma melhoria na capacidade de desempenho no planejamento e na execução das estratégias organizacionais.

Segundo Vargas (2009), os projetos participam de todos os níveis de uma organização, podendo ser constituído por um número pequeno de pessoas ou até milhares delas. A conclusão de um projeto varia entre dias ou até alguns anos. Os projetos ultrapassam as fronteiras da empresa, envolvendo também clientes. Fornecedores, comunidade, parceiros, investidores, governos, sendo assim uma estratégia da empresa. Abaixo são citados alguns exemplos de projeto:

- Construção de uma nova planta industrial;
- Lançamento de produto ou serviço;

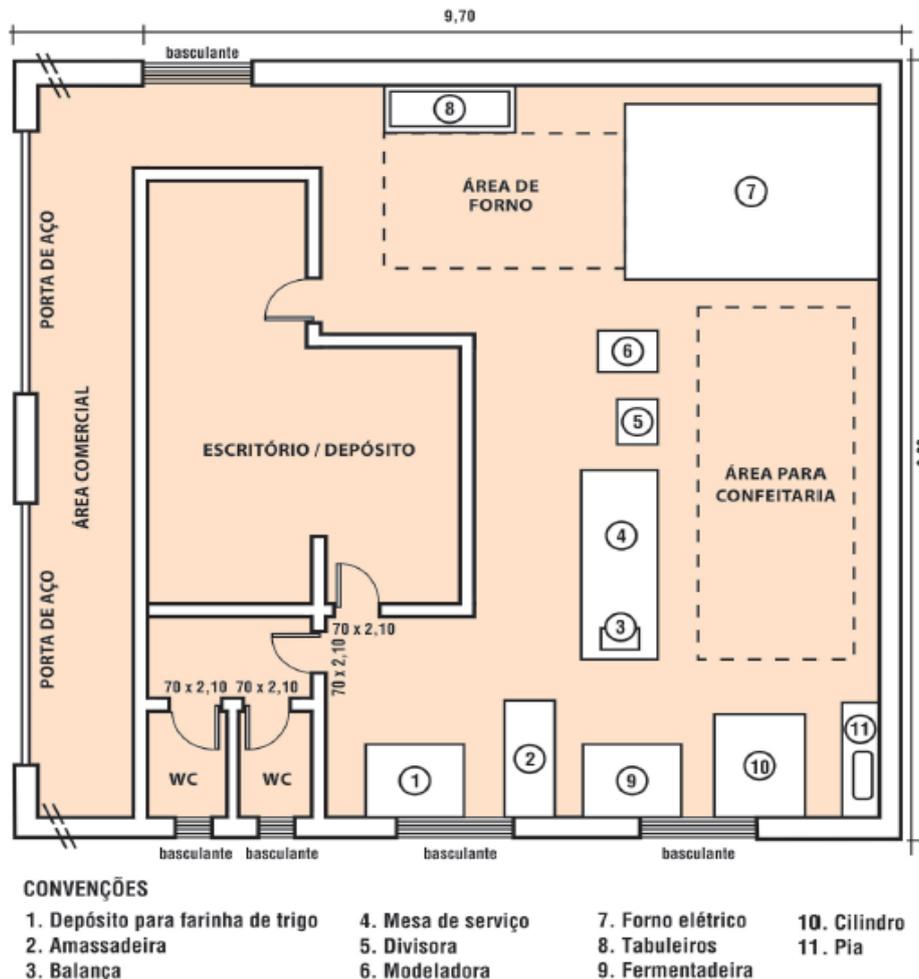
- Ampliação de uma planta;
- Construção de edifícios;
- Dentre outros.

### **5.6.1 *Layout* ou arranjo físico**

Através do *layout* ou arranjo físico, será definido a distribuição dos setores da empresa, os recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, etc.) Um arranjo físico organizado traz vários benefícios, como:

- Aumento da produtividade;
- Diminuição de desperdício e retrabalho;
- Agilidade na locomoção em geral;
- Facilidade de comunicação entre setores e pessoas.

A distribuição das áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas tornam o ambiente de trabalho organizado, como ilustra a FIG. 4. (ROSA, 2013).

Figura 4: *Layout* ou arranjo físico Padaria

Fonte: SEBRAE

Deve ser feita uma verificação quanto as exigências específicas conforme a legislação de cada tipo de negócio. É importante adequar o layout da empresa para pessoas portadoras de necessidades especiais. (ROSA, 2013).

## 5.7 Plano Financeiro

Muitos empreendedores encontram dificuldade na parte financeira do plano de negócios, pois tudo que foi exposto até o momento irão se refletir em números, até mesmo investimentos, gastos com marketing, no departamento de vendas, funcionários, custos fixos e variáveis, estimativas de vendas, viabilidade do negócio, etc. Após uma análise do objetivo do negócio e prática, a parte financeira do plano pode ser desenvolvida sem problemas e de maneira simples. (DORNELAS, 2014).

De acordo com Dornelas (2014), é viável fazer uma adequação dos dados financeiros ao plano, pois os objetivos, estratégias, projeção de venda e as metas do negócio, que geram planilhas financeiras do plano de negócios. Alguns demonstrativos são fundamentais para o plano de negócios que são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativos de fluxo de caixa detalhado mensalmente, todos com projeção mínima de três anos, usualmente para um período de cinco anos. Diante desses demonstrativos pode-se analisar a viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcional, geralmente para as análises usam-se alguns métodos que são: análise do ponto de equilíbrio, prazo *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

As combinações de informações quantitativas e qualitativas e de experiência são de suma importância para as decisões empresariais, que fornecem os elementos para o cálculo econômico. (DORNELAS, 2014).

No Plano Financeiro, junta-se todas as despesas, tanto as que foram feitas para a iniciação do negócio, até as da fase operacional quem mantem o funcionamento das atividades de venda e produção. (SALIM et al, 2001).

### **5.7.1 Demonstração de resultados**

Diante a classificação ordenada e resumida de receitas e despesas da empresa em um determinado período obtêm-se a demonstração do resultado. Os impostos devem ser subtraídos da receita total, e na receita líquida deduzem-se abatimentos e devoluções concebidas. O lucro bruto é obtido através das subtrações de produtos vendidos (comércio), produtos fabricados (indústria) ou serviços prestados (serviços) da receita líquida. Após a obtenção do lucro bruto subtraem-se as despesas operacionais que são gastos necessários para que as receitas sejam atingidas. Depois de todas as subtrações o imposto de renda é calculado, gerando assim a soma de lucros ou prejuízos, que serão distribuídos aos sócios ou incorporados ao patrimônio líquido da empresa, alterando conseqüentemente o balanço. O QUADRO 2 mostra um exemplo de demonstrativo de resultados. (DORNELAS, 2014).

Quadro 2 - Exemplo de demonstrativo de resultados

Item	Explicação
Receita bruta (-) Deduções = Receita líquida (-) Custos do período	→ Total geral das vendas  → Impostos, devoluções e abatimentos.
= Lucro bruto (-) Despesas	→ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
= Lucro operacional (+/-) Receita/Despesa não operacional	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro antes do imposto de renda (-) Imposto de renda = Lucro líquido	→ Não proveniente das operações.

Fonte: DORNELAS, 2014, p. 171.

### 5.7.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é a ferramenta mais importante do planejamento financeiro para o empreendedor. Na empresa as principais preocupações são os pagamentos de fornecedores, pagamento dos funcionários, impostos e definir uma estratégia de venda do produto/serviço, buscando retornos positivos para suprir as despesas e não precisar de empréstimos. A viabilidade das vendas a prazo e descontos são analisadas através da ferramenta estratégica, fluxo de caixa. (DORNELAS, 2011).

Segundo Dornelas (2005), de acordo com o segmento do negócio, são definidos os intervalos que cada um deve trabalhar. Empresas que possuem altas sazonalidades devem, trabalhar com fluxos de caixas semanais, mensais e trimestrais. Como ilustra a TAB. 2 a seguir, objetivos e metas definem o horizonte do fluxo de caixa que se compõe de:

- Receitas: valor das vendas recebidas.

- Vendas: volume monetário do faturamento.
- Custos e despesas variáveis: custos que variam na mesma proporção ou em outra medida de atividade.
- Custos e despesas fixos: valores que se mantêm inalterados, independentemente das variações da atividade ou das vendas.

Tabela 2 - Exemplo de fluxo de caixa mensal

Ano	0	1	2	3	4	5
Produção Extra						
Preço de Venda						
<b>Faturamento = Receita Bruta</b>						
(-) Impostos / Devoluções						
<b>(=) Receita Líquida Operacional</b>						
Custo unitário dos Produtos Vendidos (CV/Un.)						
Custos Variáveis totais						
Custos Fixos totais						
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CV + CF)						
<b>(=) Lucro Bruto</b>						
Frete						
Comissão						
(-) Despesas com Vendas						
<b>(=) Lucro antes dos Juros, IR, Depreciação e Amortização – EBITDA</b>						
(-) Depreciações e Amortizações						
<b>(=) Lucro antes dos Juros e IR – LAJIR = EBIT</b>						
(+/-) Despesas Financeiras Líquidas						
<b>(=) Lucro antes do IR – LAIR</b>						
(-) Imposto de Renda						
<b>(=) Lucro Líquido</b>						
<b>(=) Fluxo de Caixa</b>						
<b>Margem de Contribuição OBTIDA</b>						
TMA						
<b>VPL</b>						
<b>TIR</b>						
<b>Payback</b>						

Fonte: O autor (2016)

## **6 MATERIAL E MÉTODOS**

O método para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso. Com o estudo busca-se compreender os dados a fim de atingir os objetivos e obter resultados satisfatórios.

Os dados serão coletados dentro da própria empresa, por meio de relatórios que possibilitem à pesquisadora elaborar um plano de negócios que permitam a alavancagem de seus negócios ou uma melhor estruturação de suas atividades.

### **6.1 Local do estudo**

O trabalho foi realizado em uma empresa privada que atua na área de lubrificantes, localizada na cidade de Arcos, região Centro Oeste de Minas Gerais. A empresa tem ampliado sua atuação dentro do cenário local e estadual, buscando sempre garantir atendimento de qualidade e rapidez na entrega.

### **6.2 Método de coleta de dados**

Foram recolhidos relatórios e informações com os proprietários e membros da equipe administrativa da empresa, também através de observações do autor, onde foi dada sugestões para melhor atender as necessidades da mesma.

### **6.3 Método de análise**

A análise será realizada através do Plano de Negócios que permite realizar uma pesquisa de mercado, marketing, vendas, elaborar custos do negócio e a análise da viabilidade econômica do mercado do trabalho geral proposto.

## **7 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo, serão apresentados as análises e os resultados obtidos da empresa através do plano de negócios.

### **7.1 Plano de Negócios**

No Plano de Negócios será descrito todos os dados e resultados para alcançar o objetivo e as metas propostas no trabalho, tornando os riscos e incertezas menores, identificando possíveis falhas e restringindo os erros.

#### **7.1.1 Descrição da empresa, ideologia e mercado**

A empresa distribuidora de lubrificantes (Arcolub), será apresentada nos tópicos à seguir, para que assim seja estabelecido as definições de negócio, os produtos a serem revendidos, as atividades e o espaço da empresa no mercado, as oportunidades e o investimento despendido para a construção da sede própria da empresa.

#### **7.1.2 Definição do negócio, setor e, produto ou serviço**

A Arcolub, situa-se no município de Arcos, estado de Minas Gerais, atuando no ramo de revenda de óleos lubrificantes. Destinada a distribuir lubrificantes para todos os seguimentos, seja ele automobilístico ou industrial.

A empresa tem uma expectativa futura de expansão, objetivando atender todas as cidade do estado de Minas Gerais.

A distribuidora de lubrificantes tem em seu portfólio os seguintes produtos: óleos minerais, óleos semissintéticos, óleo sintético, óleos para direção hidráulica; óleos para compressor; graxas automotivas; óleos para caixa e diferencial; aditivos; óleos hidráulicos; óleos para transmissão; óleos para martelete; óleos para redutores entre outros.

A nova sede possuirá quinze mil metros quadrados, onde trabalhará toda a equipe da empresa e galpões para estoque.

## 7.2 Plano Estratégico

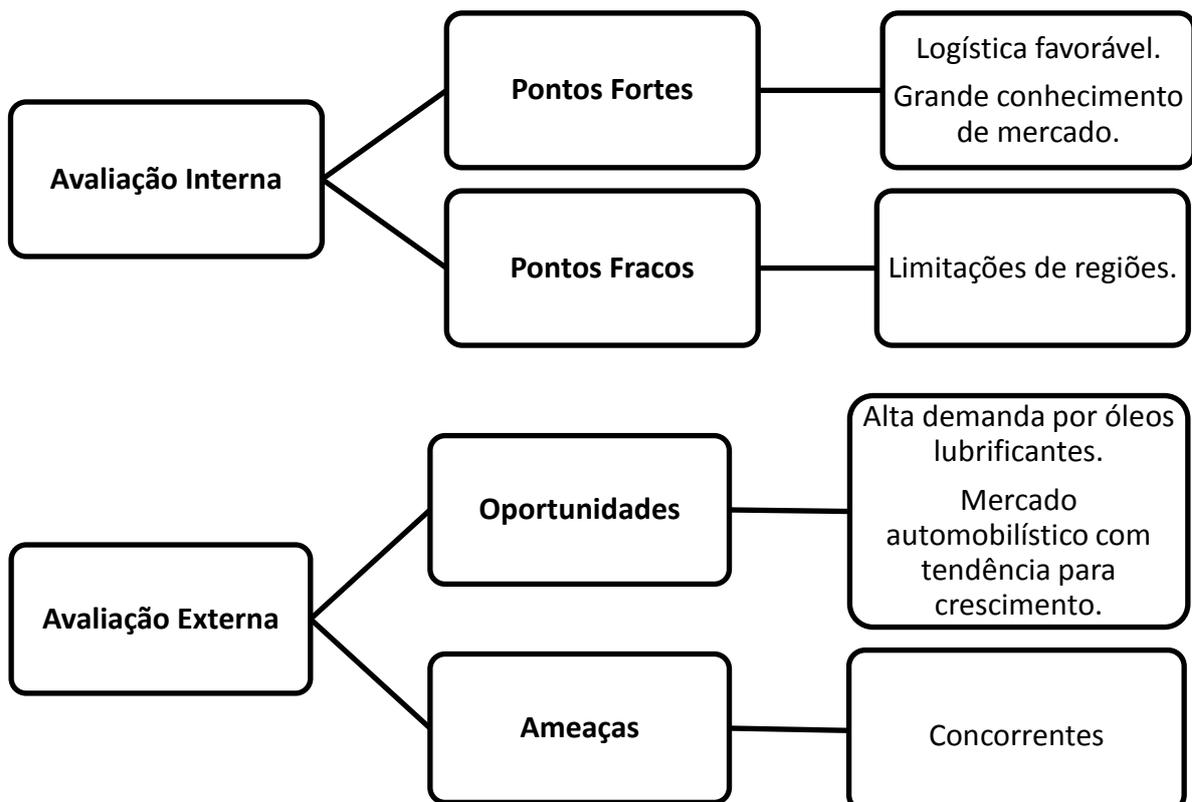
Neste tópico serão decididas as metas, os objetivos e os rumos do empreendimento. Através de estratégias, serão definidos os melhores caminhos a seguir.

### 7.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT foi utilizada para analisar os ambientes internos e externos da empresa, definindo forças e fraquezas.

A FIG. 5 a seguir mostra detalhadamente a aplicação da análise de diagnóstico SWOT na empresa Arcolub.

Figura 5 – Aplicação da análise SWOT na empresa Arcolub



Fonte: O autor (2016)

A empresa terá um cuidado especial tanto com os fatores críticos de sucesso interno como externo para se manter competitiva no mercado. Quanto aos pontos

fracos, a Arcolub pretende usufruir ao máximo as cidades do estado de Minas Gerais. No entanto, para a empresa superar a ameaça dos produtos já inseridos no mercado, pretende-se organizar uma estratégia de marketing em cima dos produtos fornecidos pela Arcolub para cada vez mais ganhar espaço entre os concorrentes.

### **7.2.2 Estratégia**

Para se posicionar bem no mercado e obter vantagens competitivas a empresa Arcolub define:

- Fazer parcerias com novos fornecedores para redução do preço;
- Implantar um sistema de gestão integrada para maior agilidade na tomada de decisões;
- Buscar pessoas capacitadas no mercado com alto conhecimento técnico para fazer parte da equipe de colaboradores da distribuidora de lubrificantes;
- Qualificar mão de obra através de parcerias;
- Usar a internet para facilitar a divulgação da empresa e produtos;
- Ter no sistema de qualidade representantes da empresa para que possam visitar clientes, acompanhar seus processos e dificuldades, ajudando-os para seu sucesso;
- Realizar parcerias para vendas dos produtos.

### **7.2.3 Análise geral do setor**

Para auxiliar na análise geral do setor realizou-se uma análise das forças e seus principais fatores, conhecida como as 5 forças de Porter, conforme descrito a seguir:

- Tendo em vista que a localização da empresa está situada no município de Arcos, no estado de Minas Gerais, a rivalidade entre concorrentes é considerada alta. Porém, devido a probabilidade de aquecimento pós crise do mercado não só no ramo da indústria automobilística e nos demais setores da indústria nacional e internacional, os produtos serão absorvidos com uma grande facilidade pelos clientes;

- O poder de barganha dos clientes é relativamente médio. Os clientes exigem produtos com excelente qualidade e pelo menor preço possível. Contudo, os fornecedores ditam os preços e as regras, mas sempre com certa flexibilidade nas negociações;
- O poder de barganha dos fornecedores é alto quando se leva em consideração as principais marcas conhecidas no mercado;
- A ameaça de novos entrantes é considerada médio, uma vez que para se implantar uma nova empresa de distribuição de óleos lubrificantes, o capital inicial de investimento não é muito alto.
- A ameaça de produtos substitutos é relativamente baixa, tendo em vista que a empresa distribui e tem parceria com os principais fornecedores de óleos lubrificantes.

A logística da empresa é outro fator muito importante, pois esta está situada em um ponto estratégico dentro do centro oeste mineiro, estando próxima a grandes centros da indústria automobilística. Enfim, a grande quantidade de disponíveis na região da cidade de Arcos faz tornar o empreendimento bem atrativo.

#### **7.2.4 Análise da concorrência**

Nesse tópico foi descrito as principais empresas de distribuição de óleos lubrificantes que são as principais concorrentes no estado de Minas Gerais.

Através deste estudo deseja-se identificar os possíveis pontos fortes das empresas concorrentes, os quais deverão ser minuciosamente analisados a fim de se criar um diferencial sobre as empresas do mesmo ramo. Os pontos fortes dos concorrentes são:

- Empresas já atuando no mercado há vários anos, garantindo solidez;
- Possuem sua marca conhecida nos cenários atuantes;
- Cartas de clientes formadas;
- Colaboradores treinados e preparados;
- Fornecedores estáveis.

O QUADRO 3 ilustra detalhadamente os principais concorrentes para a empresa no ramo de distribuição de óleos lubrificantes, o seu ano de fundação, vendas mensais e local de origem.

Quadro 3 – Principais concorrentes de distribuição de óleo lubrificante

Empresa	Produtos concorrentes	Vendas mensais	Fundação	Estado	Cidade
Minas Lub	Lubrificantes	R\$ 3.000.000,00	2003	MG	Contagem
Dellas Comércio e Transportes	Lubrificantes e filtros	R\$ 6.000.000,00	1999	MG	Três Pontas
Covalub - Rede Britto's	Lubrificantes	R\$ 2.500.000,00	1996	MG	Varginha
CB Filtros	Lubrificantes e filtros	R\$ 4.000.000,00	1995	MG	Campo Belo
Filtroeste	Lubrificantes e filtros	R\$ 1.500.000,00	1993	MG	Campo Belo

Fonte: O autor (2016)

### 7.2.5 Objetivos e metas

A empresa distribuidora de lubrificantes, a partir de todo seu âmbito de atuação estabelece e compromete-se a empenhar pelo seu alcance de seus objetivos e metas.

São eles:

Objetivos:

- Atender de maneira eficiente e flexível, as necessidades do mercado de óleos lubrificantes;
- Consolidação da imagem da empresa no mercado, sendo reconhecida pela confiabilidade aos clientes;
- Distribuir lubrificantes com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental;
- Ser referência como distribuidora de óleos lubrificantes;
- Busca de zero acidente de trabalho, implantando gestões e normas de segurança.

Metas:

- Ter qualidade e rapidez na entrega;
- Oferecer produtos de primeira linha, para reduzir a manutenção e aumentar a eficiência dos motores dos clientes.

### **7.2.6 Fatores críticos de sucesso**

Os fatores críticos de sucesso, são sem dúvida os pontos chave que definem o sucesso ou fracasso de qualquer empresa ou empreendimento. Por isso na empresa distribuidora de lubrificantes serão implantados alguns desses fatores, como:

- Ótima qualificação da administração;
- Conhecimento avançado do mercado;
- Bom relacionamento com os fornecedores;
- Localização privilegiada;
- Campanhas promocionais;
- Expertise nos canais de distribuição e logística;
- Outros.

### **7.3 Plano de Marketing**

O Plano de Marketing assume todas as necessidades para o lançamento do produto, para apresentá-lo ao cliente em potencial e despertar o interesse pelo produto para possível compra.

Este capítulo descreverá como manter o foco empresarial e apresentar a responsabilidade em manter os níveis de vendas, a publicidade, o atendimento ao cliente e tudo que for necessário para a comercialização do produto.

#### **7.3.1 Produtos/serviços**

Os produtos da empresa distribuidora lubrificantes, são óleos lubrificantes de diversas funções, marcas e possui em seu portfólio de produtos os seguintes óleos: direção hidráulica, motor, caixa, diferencial, entre outros.

Todos os produtos da distribuidora de lubrificantes foram testados exaustivamente pelas empresas fabricantes, para garantir o alto padrão de qualidade. Essa confiança se dá aos grandes investimentos que as empresas fornecedoras realizam na linha de produção e na busca do aprimoramento técnico dos produtos. Segue abaixo o QUADRO 4, apresentando o portfólio de alguns produtos da empresa.

## Quadro 4 – Portfólio de produtos Arcolub

	<p><b>LUBRAX TOP TURBO</b></p> <p>Óleo lubrificante mineral multiviscoso para uso em motores a diesel turbinados, que operem em condições severas, exigindo lubrificantes com o nível de desempenho API CI-4/SL e Mercedes Benz classe 228.3. Pode ser usado em substituição aos óleos com nível API CG-4 e API CH-4. Disponível no grau SAE 15W-40.</p>
	<p><b>SELÊNIA K</b></p> <p>Lubrificante multiviscoso semissintético para motores Flex, Gasolina, Álcool e GNV. SELÊNIA K contém base mineral e sintética de altíssimas qualidades, com propriedades detergentes, dispersantes, antioxidantes, antidesgaste e antiespumante, fornecendo máxima proteção aos motores altamente solicitados e turboalimentados.</p>
	<p><b>TUTELA HIDROBAK 68</b></p> <p>Óleos lubrificantes para sistemas hidráulicos. TUTELA HIDROBAK são elaborados com básicos parafínicos com alto grau de refinação, que lhe proporcionam excelente estabilidade. Sua aditivização, de tecnologia avançada, inclui um agente especial antidesgaste e inibidores de ferrugem, oxidação e espuma.</p>
	<p><b>BARDAHL FLEX</b></p> <p>Aditivo bicombustíveis. Proporciona uma combustão mais completa, reduzindo a emissão de poluentes e o consumo de combustíveis. Confere efeito lubrificante ao álcool carburante, que reduz o desgaste e mantém anéis e válvulas sempre lubrificadas. Elimina o efeito corrosivo do álcool carburante, reduzindo os custos com manutenção e garantindo melhor desempenho ao veículo.</p>

Fonte: O autor (2016)

### 7.3.2 Preços

A empresa distribuidora de lubrificantes oferecerá a seus clientes preços competitivos de mercado e produtos de primeira linha. Os preços dos produtos irão variar de acordo com os custos fixos e variáveis, mas garantindo um preço abaixo dos concorrentes em média de 5%, além de apresentar diferencial nas entregas dos produtos.

A empresa visará contratos duradouros, podendo assim obter um maior vínculo com seus clientes e fornecedores. Esses contratos longos beneficiarão todos

os envolvidos, pois, pode-se obter um menor custo para a empresa e sendo transferido em forma de desconto aos clientes. Podendo também haver mais possibilidades de prazos de pagamento.

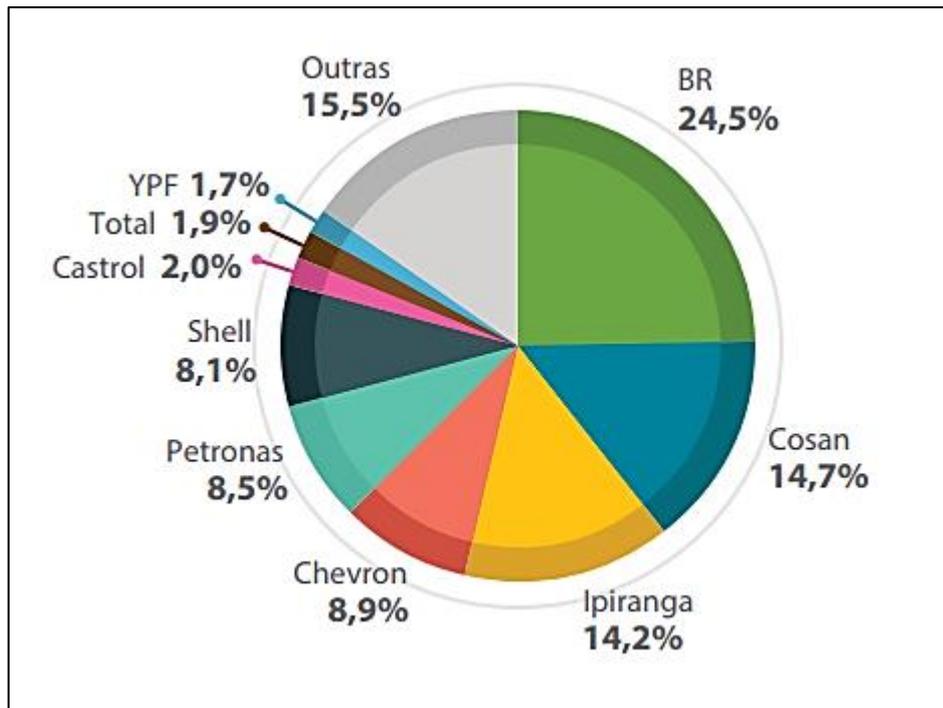
### **7.3.3 Análise de mercado**

A oferta de lubrificantes cada vez mais sofisticados, com menor grau de viscosidade, é tendência mundial que vem sendo acompanhada pelo mercado brasileiro. A exemplo de outros países, o Brasil tem se beneficiado com a migração progressiva da comercialização de lubrificantes formulados com óleos básicos do Grupo I para produtos à base de óleos dos grupos II ou III, que proporcionam a formulação de lubrificantes de última geração.

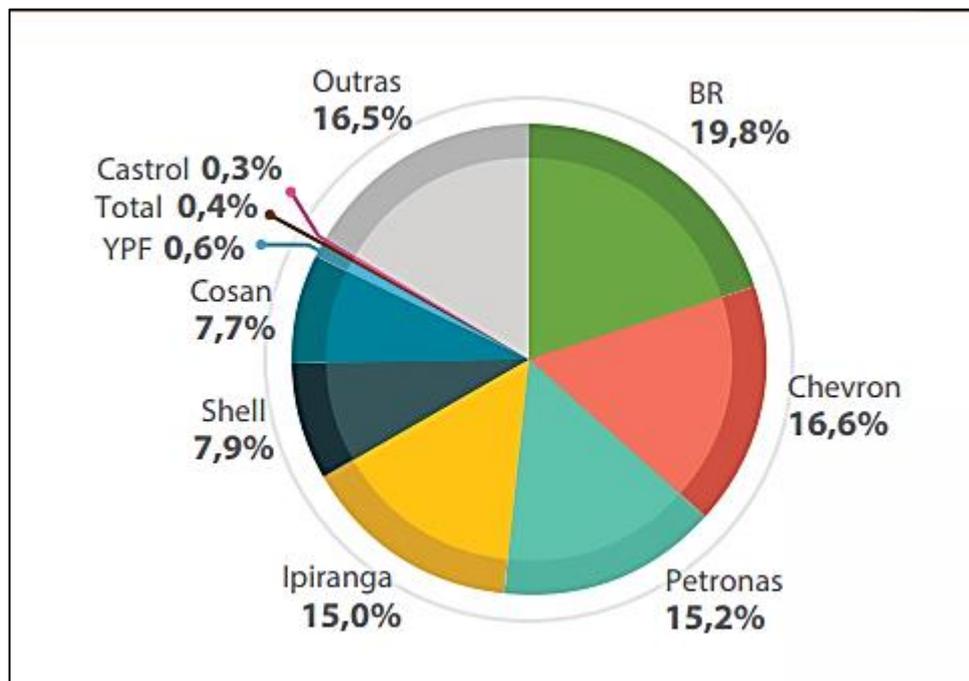
O mercado nacional tem uma característica: a crescente competitividade entre os agentes. No fim de 2015, de acordo com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), 94 produtores e 205 importadores de lubrificantes estavam habilitados a atuar no país.

Dos aproximadamente nove mil produtos comercializados no segmento, são destaques os de uso automotivo, incluídos motocicletas, equipamentos da agropecuária, da construção civil e do transporte, e os de aplicação industrial – entre eles, lubrificantes para atividades marítimas e aviação. Esse mercado, com cerca de 250 pontos de venda, movimentava, por ano, mais de R\$ 20 bilhões.

As vendas de lubrificantes em 2015 tiveram queda de 5%, na comparação com o ano anterior. O recuo foi o segundo consecutivo, após um ciclo de crescimento no período 2010-2013. Em 2015 foram comercializados 1,322 mil m<sup>3</sup> de lubrificantes acabados, apresentado no GRAF. 1, 46,3 mil m<sup>3</sup> de graxas apresentado no GRAF. 2, e finalizando com 45,7 mil m<sup>3</sup> de óleos não especificados.

Gráfico 1 – Mercado de lubrificantes acabados em 2015 (1.322 mil m<sup>3</sup>)

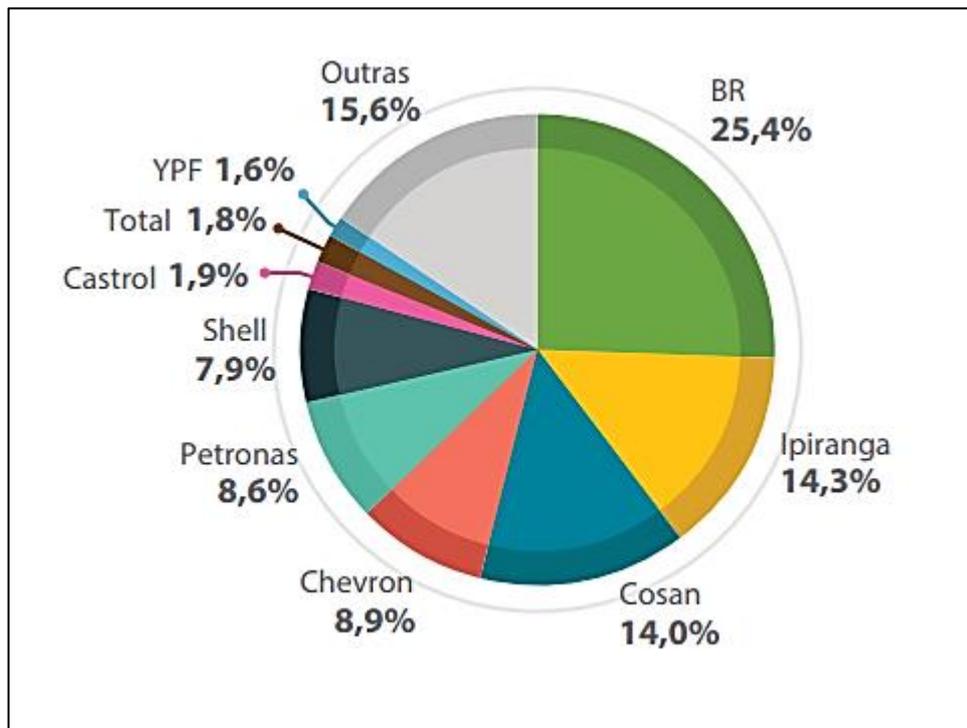
Fonte: Sindicom/ANP, 2016

Gráfico 2 – Mercado de graxas em 2015 (46,3 mil m<sup>3</sup>)

Fonte: Sindicom/ANP, 2016

No total, em 2015, foram comercializados 1.414 mil m<sup>3</sup>, computados óleos básicos e graxas, e outros como apresenta GRAF. 3.

Gráfico 3 – Mercado de lubrificantes acabados + graxas + outros óleos em 2015 (1.411 mil m<sup>3</sup>)



Fonte: Sindicom/ANP, 2016

Os maiores influentes da retração do mercado de lubrificantes foram a expressiva redução da atividade econômica ao longo de 2015, com a consequente diminuição do número de licenciamentos de veículos leves e pesados. Essa queda foi, respectivamente, de 25,6% e 46,2% em relação às licenças emitidas em 2014, de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), refletindo o menor crescimento da frota nacional nos últimos anos. Outro fator a influenciar a contração da demanda por lubrificantes foi o forte recuo do setor industrial, de 8,3%.

Grande parte dos executivos da indústria automotiva no Brasil espera que 2016 seja o último ou penúltimo ano de queda nas vendas antes da recuperação, com retorno do crescimento, ainda que em ritmo modesto, a partir de 2017 ou 2018.

### **7.3.4 Estratégias promocionais**

A empresa distribuidora de lubrificantes com o intuito de lançar seu nome e seus produtos no mercado apostará nas propagandas através de representantes da empresa devidamente qualificados para apresentação da empresa e divulgação dos produtos. Os representantes serão responsáveis em promoverem o marketing dos produtos e apresentar o seu portfólio.

A empresa contará com outros meios de divulgação e propaganda dos seus produtos como:

- Folders nos fachadas dos clientes;
- Site que terá como objetivo apresentar de forma geral a empresa e seus produtos;
- Anúncios em jornais;
- Participações em eventos e feiras também serão utilizadas como estratégia.

### **7.3.5 Estrutura de comercialização**

Para a comercialização dos produtos da distribuidora de lubrificantes a empresa contará com 18 representantes comercial que atenderá todo os estado de Minas Gerais, essa equipe de representantes receberá treinamento qualificado para conhecimento do produto que será vendido e também para o atendimento ao cliente, sendo assim o representante comercial será um dos principais responsáveis pelo crescimento da empresa.

Possuirá também um serviço de telemarketing para atendimento rápido aos clientes que tiverem maior urgência na compra de produto.

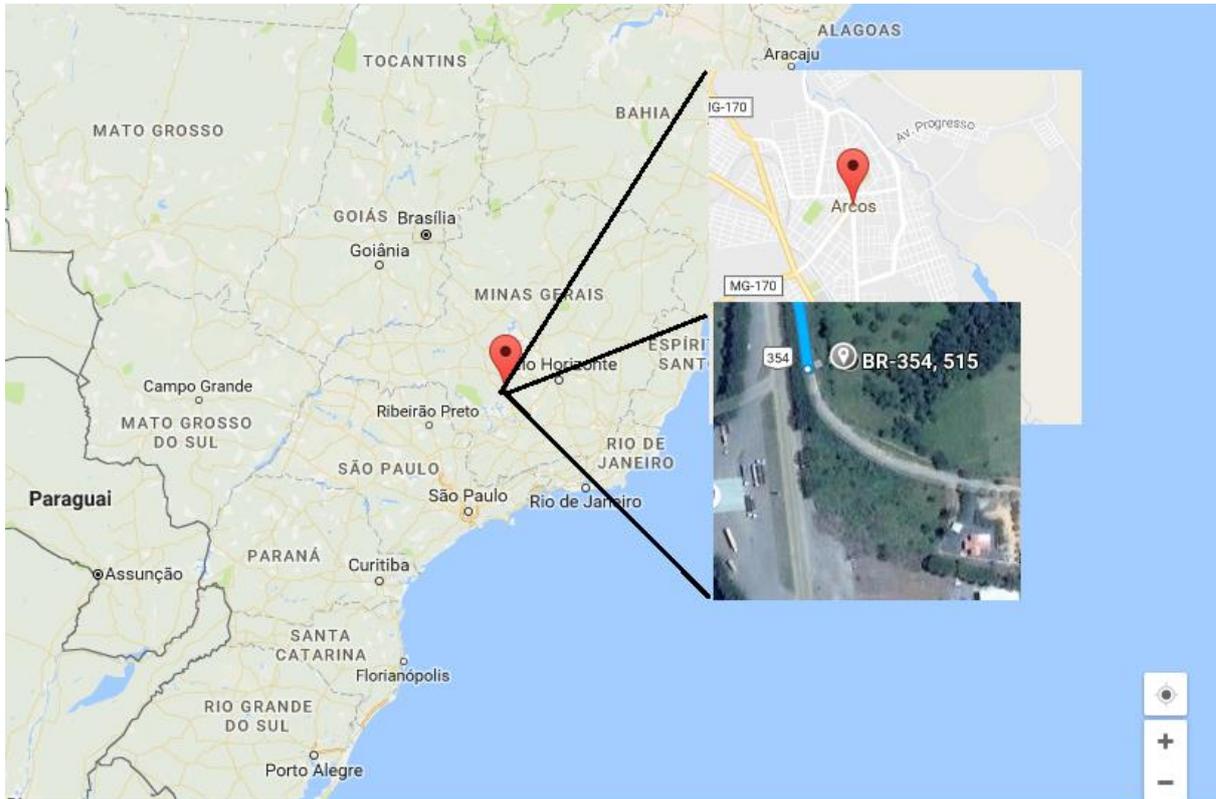
### **7.3.6 Localização**

A indústria de lubrificantes tem grande importância no contexto industrial do nosso país e representa uma boa parcela do PIB nacional. As empresas estão concentradas nos estados de Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.

A localização da empresa distribuidora de lubrificantes será no município de Arcos, estado de Minas Gerais, de acordo com o mapa representativo da FIG. 6.

A cidade Arcos possui uma grande reserva de minérios, o que levou grandes empresas instalar-se na cidade para tal exploração, gerando assim aumento de mão de obra, giro de capital entre outros.

Figura 6 – Localização geográfica de Arcos - MG



Fonte: Google Maps

## 7.4 Plano Operacional

O Plano Operacional apresenta como a empresa será instalada, abordando sua estrutura física, para assim contar com o máximo de conforto para os funcionários, visando um ambiente seguro com boa iluminação e ventilação.

### 7.4.1 Capacidade de produção, comercial e serviços

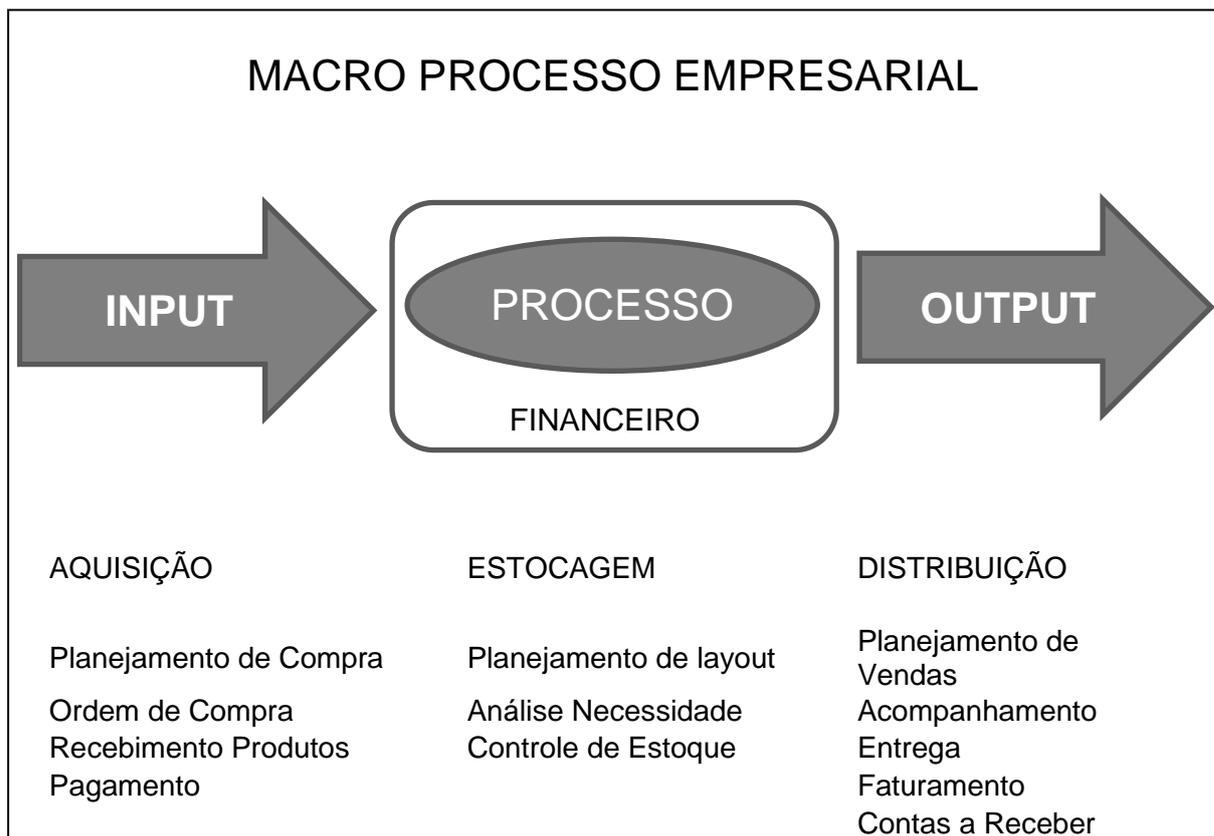
Com a nova sede da empresa distribuidora de lubrificantes, planeja-se armazenar um número aproximado de 30 mil itens de todos os produtos fornecidos pela empresa, podendo também aumentar para 25 mil o número de clientes atendidos no estado de Minas Gerais.

### 7.4.2 Processos operacionais

No ambiente operacional, formulam-se os processos operacionais. É no ambiente operacional que uma empresa se organiza em relação as suas entradas e suas saídas, sendo o mais próximo e correspondente em cada empresa.

Para adaptar-se a esse trabalho, considerou-se apenas dois macros processos operacionais, que são conhecidos por processos e controles operacionais de entrada (*inputs*) e processos e controles operacionais de saída (*outputs*). A empresa estudada executa suas atividades atreves do macro processo empresarial apresentado na FIG. 7, a seguir.

Figura 7 – Macro Processo Empresarial



Fonte: O autor (2016)

### **7.4.3 Gestão organizacional**

Neste tópico, foram definidas as filosofias e ferramentas, que a empresa Arcolub pretende utilizar para sua gestão organizacional baseada em sua missão, princípios e valores que consideram fundamentais para um excelente gerenciamento.

As principais ferramentas que serão utilizadas no processo organizacional e gerencial da empresa, como base fundamental para que os objetivos sejam atingidos.

- O planejamento estratégico determinará metas para todas as áreas da empresa, metas que serão possíveis de serem alcançadas e também desafiadoras, para manter a equipe motivada no atendimento das mesmas;
- Software de Gestão Integrada em toda a organização, atribuído maior controle, interação dos setores;
- Utilização de ferramentas de controle de estoque;
- Programas de Excelência Operacional, onde serão avaliados e recompensados os operadores que melhor se destacaram;
- Programa de Participação de Lucros e resultado, baseados em algumas metas importantes, como produtividade, vendas e segurança.

### **7.4.4 Quadro de Pessoal**

O número de funcionários necessário para as atividades está apresentado no APÊNDICE A, os quais estão apresentados às funções, remunerações e quantidades de funcionários por função.

A empresa trabalha inicialmente em 1 turno, sendo no horário de 08:00h às 18:00h, com intervalo de 1:30h para almoço.

## **7.5 Projeto Construtivo**

O projeto construtivo da empresa distribuidora de lubrificantes será executado por empreiteira especializada e qualificada para o perfeito andamento da construção. A área disponível para a construção é de 10.000 metros quadrados, sendo que serão usados aproximadamente 4.000 metros quadrados do total. O *layout* da empresa segue no APÊNDICE B.

### 7.5.1 Galpão comercial e prédio administrativo

A empresa construirá um galpão comercial de aproximadamente 3.000 metros quadrados. A estrutura do galpão será construída com tesouras treliçadas apoiadas sobre colunas. Este galpão será coberto de telhas metálicas galvanizadas, utilizando telhas translúcidas a cada 6 metros de comprimento para facilitar a iluminação e para economia de energia elétrica. O piso será feito de concreto adensado polido com propriedades antiderrapantes, resistentes a fortes impactos.

O prédio administrativo terá 815,5 metros quadrados, com estrutura de alvenaria feita com blocos e lajes de concreto. O piso será de porcelanato, as janelas de vidro e o acabamento com reboco e pintura. A FIG. 8 apresenta o galpão e prédio administrativo.

Figura – 8 – Galpão e prédio administrativo



Fonte: Cíntia Miranda Designer

As vias de circulação externa serão pavimentadas e sinalizadas para assim garantir o tráfego correto de pessoas e veículos. Além das obras acima citadas, serão construídos sanitários e a portaria. Conforme apresenta as FIG. 9 e FIG 10 a seguir.

Figura 9 – Vias de circulação



Fonte: Cíntia Miranda Designer

Figura 10 – Layout externo



Fonte: Cíntia Miranda Designer

### 7.5.2 Instalações

A empresa, contará com instalações otimizadas e bem direcionadas. Para a construção de todas as suas instalações será considerado possíveis futuras expansões, este procedimento será adotado pelos gestores, para que as instalações não se tornem empecilho, para os projetos futuros de expansão, resultando em custos altos.

A estrutura de instalações da empresa distribuidora de lubrificantes contará com rede de água, rede de energia elétrica, comunicação (dados e voz) e tratamento de esgoto sanitário.

### **7.5.3 Canteiro de Obras**

O canteiro de obras da empresa, será orientado por uma empresa terceirizada, no qual será responsável por toda a construção da distribuidora, de acordo com a Norma Regulamentadora 18, prezando a segurança, levando em consideração os impactos ambientais gerados pela obra assim como as ações corretivas necessárias para a minimização dos mesmos, os descartes de materiais em seus devidos lugares.

Terá também um responsável pela verificação do canteiro de obras, para garantir o cumprimento de metas estabelecidas, evitar desperdícios de tempo e materiais, defeitos de execução e falta de qualidade final dos serviços realizados.

A estrutura possuirá almoxarifado, instalações sanitárias. Energia elétrica, água potável, área de descarte, equipamentos e veículo.

### **7.5.4 Cronograma**

A empresa com intuito de monitorar a realização das construções criou um cronograma formulando os prazos de execução das atividades planejadas conforme APÊNDICE C.

## **7.6 Planos Financeiro**

O presente plano financeiro projeta as análises financeiras para o investimento da empresa, confirmando-se ou não a sua viabilização. Através da análise sobre os investimentos é possível avaliar e planejar os resultados, as despesas operacionais, as receitas totais, a projeção de fluxo de caixa, a projeção dos resultados, o ponto de equilíbrio, a demonstração dos resultados e finalizando com os indicadores de viabilidade do negócio sobre o investimento. As planilhas do plano financeiro seguem no APÊNDICE D.

Os investimentos iniciais para a implantação da nova sede da Arcolub serão de R\$ 5.658.667,92 com um capital de giro em torno de R\$ 943.111,32. A empresa obterá

uma receita bruta no primeiro ano aproximadamente R\$ 30.630.294,19 com uma perspectiva de crescimento de 6% ao ano em seu faturamento. Realizada a projeção ao longo de 10 anos, a empresa pretende obter um lucro líquido em torno de R\$ 31.658.289,86.

A partir da análise de investimento observou-se o tempo de retorno do investimento (*Pay Back*) de 0,96 anos, com um VPL (Valor Presente Líquido) de R\$ 5.192.684,98. O ROI (*Return on Investment*) gira em média de 1,92 ou seja 91,77% a mais do valor real.

Em relação ao ponto de equilíbrio, foi alcançado com 13,54% sobre as receitas totais anuais, sendo considerado um valor satisfatório em relação as projeções realizadas, além de uma taxa interna de retorno de 56,08% ao ano.

Após análise do plano financeiro observa-se claramente que a Arcolub apresenta condições favoráveis para realizar a construção de sua nova sede, alcançando resultados positivos e atendendo as expectativas de suas metas e objetivos.

## 8 CONCLUSÃO

O plano de negócio torna-se um ferramenta de muita importância para a tomada de decisões quanto a construção de um novo empreendimento. Através dele reúne informações tabulares e escritas de como o negócio deverá ser.

Com a realização do plano de negócio observou-se que o mercado de lubrificantes encontra-se em queda, mas com forte perspectiva de crescimento.

Com a nova sede, a Arcolub poderá aumentar o número de clientes, explorando cada vez mais o estado de Minas Gerais, contando com um galpão mais amplo, aumentando a quantidade de produtos em estoque para atender as demandas dos clientes. Os funcionários terão comodidade e acessibilidade em toda parte da empresa, visando sempre à segurança e bem-estar.

Com acesso as margens da rodovia, a empresa não enfrentará mais problemas com o trânsito dentro da cidade e facilitará também os recebimentos das mercadorias na empresa.

A análise do plano financeiro mostrou-se muito favorável a realização do projeto devido aos grandes resultados que se poderão atingir. No entanto, práticas de gestão deverão ser adotadas para garantir o controle dos gastos durante o desenvolvimento do projeto.

Portanto, conclui-se que, através deste estudo realizado, existe uma grande probabilidade de sucesso para este empreendimento, demonstrando um potencial forte e atrativo para a realização do investimento financeiro.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, I. X. M. F. M. Empreendedorismo: análise da contribuição do curso de graduação em Administração da Universidade de Brasília para a formação do profissional com perfil empreendedor. **Monografia**. 2011. Universidade de Brasília.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO Antônio. **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CLELAND, D. **Project management: strategic design and implementation**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1999.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DEBORTOLI, B. **Estudo de viabilidade econômico-financeira para implantação de um café executivo na região em processo de revitalização do bairro Estreito em Florianópolis-SC**. Monografia. 2009. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2009.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.
- FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2005.
- LACRUZ, A. J. **Plano de negócios passo a passo: transformando sonhos em negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

LONGENENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Pearson, 2004.

MARQUES, José Roberto. **Qual é a definição de gestão organizacional**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-e-definicao-de-gestao-organizacional/>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à Administração**.7. Ed São Paulo: Atlas, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge**.4 ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles; ROCHA, Henrique Martins; ALVES, Manuela Fontana. Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. **Revista Produção**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p.334-346, set. 2005.

ROSA, Cláudio Afrânio – **Como elaborar um plano de negócio** – Brasília, SEBRAE, 2013.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTESSO, B. H. de C. **Sustentabilidade e empreendedorismo: um estudo da correlação dos fatores**. Monografia. 2012. Universidade de São Paulo. São Carlos. 2012.

SINDICOM (Rio de Janeiro). Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes. **Anuário**.2016. Disponível em: <<http://www.sindicom.com.br>>. Acesso em: 05 maio 2016.

TIFFANY, p.; PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1999. (Série para Dummies.).

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**.7 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

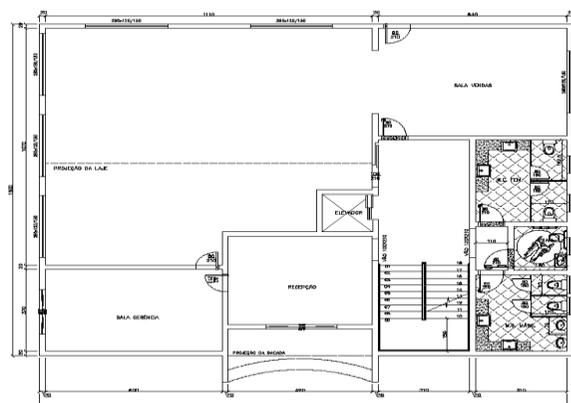
WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – Quadro de funcionários

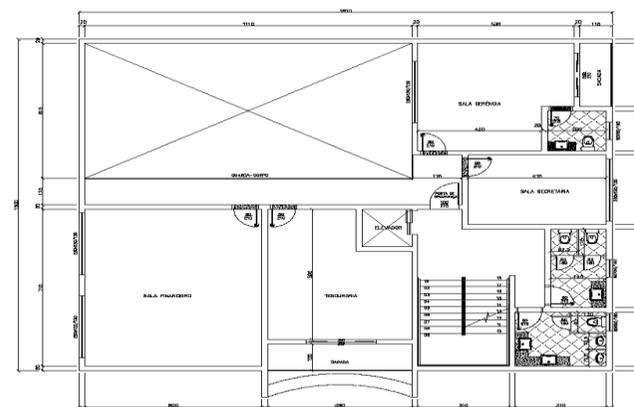
SETOR	CARGO	QUANT.	SALÁRIO UNITÁRIO	TOTAL
Administrativo	Diretor	1	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00
	Gerente Administrativo	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
	Contador	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
	Gerente Financeiro	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
	Assistente de Faturamento	3	R\$ 1.200,00	R\$ 3.600,00
	Assistente de Depto. Financeiro	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
	Assistente Depto. Pessoal	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
	Porteiro	2	R\$ 880,00	R\$ 1.760,00
	Auxiliar de Escritório	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
	Serviços Gerais	1	R\$ 880,00	R\$ 880,00
	Recepcionista	1	R\$ 950,00	R\$ 950,00
Compras	Gerente de Compras	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
	Comprador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Logística	Gerente de Logística	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
	Estoquista	18	R\$ 1.450,00	R\$ 26.100,00
	Assistente de Logística	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Marketing	Gerente de Marketing	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
	Vendedores externos	16	R\$ 6.000,00	R\$ 96.000,00
	Assistente de suporte de vendas	1	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00
Transporte	Gerente de transporte	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
	Motorista	15	R\$ 1.850,00	R\$ 27.750,00
	Auxiliar de Motorista	12	R\$ 950,00	R\$ 11.400,00
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 211.630,00</b>

Fonte: O autor (2016)

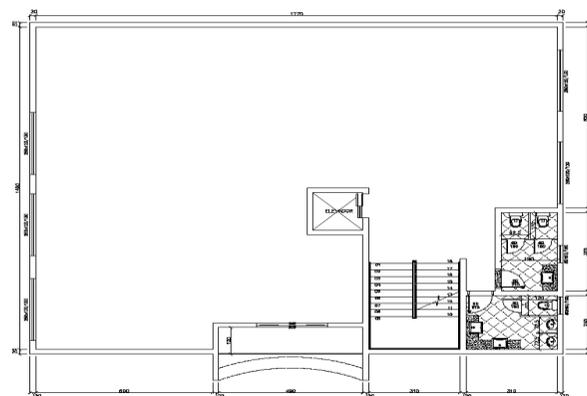
## APÊNDICE B – Layout Arcolub



PLANTA TÉRREO  
ESCALA: 1:75



PLANTA 1º PAVIMENTO  
ESCALA: 1:75



PLANTA 2º PAVIMENTO  
ESCALA: 1:75

 <b>VARANDA RABELO CONSTRUTORA</b>		PROP.	ARCOLUB-ARCOS LUBRIFICANTES LTDA CNPJ 06.820.570/0001-28
TÍTULO	PROJETO ARQUITETÔNICO — PRÉDIO ADMINISTRATIVO ARCOLUB		ÁREA A CONSTRUIR 814,5 m²
R.T.	GILBERTO VARANDA BARBOSA	CREA	42.267/D
DESENHISTA	GABRIEL ELIAS	DATA	AGOSTO/2016
ESCALA	INDICADA	REF. CIVIL	REV. D1 FOLHA D1/D1

Fonte: Varanda Rabelo Construtora

## APÊNDICE C – Cronograma

	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Jan				Fev				Mar				Abr				Mai				Jun				Jul				Ago				Set				Out				Nov			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Aquisição do terreno	20 dias	01/01/2017	21/01/2017	■																																											
2	Elaborar a aprovação do Layout	20 dias	22/01/2017	11/02/2017		■	■																																									
4	Preparação do Canteiro de Obra	15 dias	12/02/2017	27/02/2017			■																																									
5	Execução da Obra	255 dias	28/02/2017	10/11/2017					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
6	Retirada de resíduo e da Equipe da Construtora	15 dias	11/11/2017	26/11/2017																																	■	■	■	■								

Fonte: O autor (2016)

## APÊNDICE D – Plano financeiro - Planilhas

## Investimento inicial

<b>Despesas Pré-Operacionais</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Sub Total</b>
1	Terrenos	01	R\$ 350.000,00	R\$ 350.000,00
2	Plano de Negócio-Planejamento estratégico	01	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
3	Projetos arquitetônico-civil-elétrico-hidráulico	01	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
4	Projeto de segurança (Bombeiros)	01	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
5	Benfeitorias e terraplanagem	01	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
6	Projeto de Jardinagem	01	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$</b>	<b>384.000,00</b>

<b>Obras Civis</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Sub Total</b>
1	Construção do Galpão, estrutura metálica	3000	R\$ 475,50	R\$ 1.426.500,00
2	Esquadrias, Cobertura, Vidros, Revestimentos, Pintura, Sistema combate a incêndio	3000	R\$ 117,74	R\$ 353.218,50
3	Construção de Escritórios e Vestiários	815	R\$ 317,00	R\$ 258.196,50
<b>TOTAL</b>			<b>R\$</b>	<b>2.037.915,00</b>

<b>Instalações</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Sub Total</b>
1	Instalações elétricas	7000	R\$ 162,00	R\$ 1.134.000,00
2	Instalações hidráulicas e sanitárias	1500	R\$ 289,60	R\$ 434.400,00
3	Instalações de segurança	5000	R\$ 1,32	R\$ 6.606,50
4	Rede de comunicação (dados e voz)	5714	R\$ 27,15	R\$ 155.135,10
5	Pavimentações asfálticas	2000	R\$ 90,50	R\$ 181.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$</b>	<b>1.911.141,60</b>

<b>Equipamentos</b>
---------------------

<b>Expedição</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Sub Total</b>
1	Empilhadeira de 7 TON	02	R\$ 90.000,00	R\$ 180.000,00
2	Carrinho para carregamento	15	R\$ 500,00	R\$ 7.500,00
		<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 187.500,00</b>

<b>Equipamentos Geral</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Sub Total</b>
1	Software gerenciamento de ERP	01	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
		<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 50.000,00</b>
		<b>TOTAL equipamento</b>		<b>R\$ 237.500,00</b>

<b>Manutenção e equipamentos em geral</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Sub Total</b>
5	Chaves e alicates em geral	01	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
7	Ferramentas diversas	01	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
		<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 15.000,00</b>

<b>Móveis e Utensílios</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Sub Total</b>
1	Computadores/Móveis e utensílios para escritório	01	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
		<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 100.000,00</b>

<b>Veículos</b>				
	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Sub Total</b>
1	Veículos	01	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
		<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 30.000,00</b>

<b>Projeção Capital Giro</b>			<b>R\$ 943.111,32</b>
------------------------------	--	--	-----------------------

<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS INICIAIS</b>			<b>R\$ 5.658.667,92</b>
---	--	--	-------------------------

## Receitas

	Descrição	Un.	Valor (R\$)		Ano 1		Ano 2	
				Quant.	R\$		Quant.	R\$
	<b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>				<b>R\$ 30.630.294,19</b>			<b>R\$ 32.586.387,89</b>
	<b>Receitas à Vista</b>				<b>R\$ 1.515.594,61</b>			<b>R\$ 1.579.239,59</b>
<b>1</b>	<b>Receitas</b>							
1,1	Lubrificantes	Litro	R\$ 12,98	80.580	R\$ 1.045.928,40	83.964	R\$ 1.089.852,72	
1,2	Filtros	Un.	R\$ 9,89	47.489	R\$ 469.666,21	49.483	R\$ 489.386,87	
	<b>Receitas a Prazo 30 dias</b>				<b>R\$ 29.114.699,58</b>			<b>R\$ 31.007.148,30</b>
<b>2</b>	<b>Receitas</b>							
2,1	Lubrificantes	Litro	R\$ 12,98	2.183.377	R\$ 28.340.233,46	2.325.296	R\$ 30.182.342,08	
2,2	Filtros	Un.	R\$ 9,89	78.308	R\$ 774.466,12	83.398	R\$ 824.806,22	
<b>4</b>	<b>Receitas Financeiras</b>						<b>R\$ -</b>	
<b>5</b>	<b>Outras Receitas</b>						<b>R\$ -</b>	
<b>6</b>	<b>Comissões</b>		<b>1,00%</b>		<b>R\$ 306.302,94</b>		<b>R\$ 325.863,88</b>	

	Ano 3		Ano 4		Ano 5		Ano 6	
Quant.	R\$	Quant.	R\$	Quant.	R\$	Quant.	R\$	
	R\$ 34.668.159,71		R\$ 36.883.765,43		R\$ 39.241.755,79		R\$ 41.751.390,49	
	R\$ 1.645.558,49		R\$ 1.714.681,73		R\$ 1.786.693,99		R\$ 1.861.745,47	
87.490	R\$ 1.135.620,20	91.165	R\$ 1.183.321,70	94.994	R\$ 1.233.022,12	98.984	R\$ 1.284.812,32	
51.561	R\$ 509.938,29	53.727	R\$ 531.360,03	55.983	R\$ 553.671,87	58.335	R\$ 576.933,15	
	R\$ 33.022.601,22		R\$ 35.169.083,70		R\$ 37.455.061,80		R\$ 39.889.645,02	
2.476.440	R\$ 32.144.191,20	2.637.409	R\$ 34.233.568,82	2.808.840	R\$ 36.458.743,20	2.991.415	R\$ 38.828.566,70	
88.818	R\$ 878.410,02	94.592	R\$ 935.514,88	100.740	R\$ 996.318,60	107.288	R\$ 1.061.078,32	
	R\$ -		R\$ -		R\$ -		R\$ -	
	R\$ -		R\$ -		R\$ -		R\$ -	
	R\$ 346.681,60		R\$ 368.837,65		R\$ 392.417,56		R\$ 417.513,90	

	<b>Ano 7</b>		<b>Ano 8</b>		<b>Ano 9</b>		<b>Ano 10</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Quant.</b>	<b>R\$</b>								
	<b>R\$ 44.422.408,87</b>		<b>R\$ 47.265.251,81</b>		<b>R\$ 50.291.003,01</b>		<b>R\$ 53.511.466,87</b>		<b>R\$ 439.510.322,06</b>
	<b>R\$ 1.939.933,83</b>		<b>R\$ 2.021.412,36</b>		<b>R\$ 2.106.311,48</b>		<b>R\$2.194.771,50</b>		<b>R\$ 18.365.943,05</b>
103.141	R\$ 1.338.770,18	107.473	R\$ 1.394.999,54	111.987	R\$ 1.453.591,26	116.690	R\$ 1.514.636,20	976.468	R\$ 12.674.554,64
60.785	R\$ 601.163,65	63.338	R\$ 626.412,82	65.998	R\$ 652.720,22	68.770	R\$ 680.135,30	575.469	R\$ 5.691.388,41
	<b>R\$ 42.482.475,04</b>		<b>R\$45.243.839,45</b>		<b>R\$ 48.184.691,53</b>		<b>R\$ 51.316.695,37</b>		<b>R\$ 421.144.379,01</b>
3.185.857	R\$ 41.352.423,86	3.392.938	R\$ 44.040.335,24	3.613.479	R\$ 46.902.957,42	3.848.355	R\$ 49.951.647,90	29.463.406	R\$ 409.715.038,88
114.262	R\$ 1.130.051,18	121.689	R\$ 1.203.504,21	129.599	R\$ 1.281.734,11	138.023	R\$ 1.365.047,47	1.056.717	R\$ 11.429.340,13
	<b>R\$ -</b>								
	<b>R\$ -</b>								
	<b>R\$ 444.224,09</b>		<b>R\$ 472.652,52</b>		<b>R\$ 502.910,03</b>		<b>R\$ 535.114,67</b>		<b>R\$ 4.112.518,84</b>

## Custos totais

	Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
1	Mão de Obra Direta com Encargos	R\$ 770.868,00	R\$ 817.120,08	R\$ 866.147,28	R\$ 918.116,12
2	Materiais Diretos	R\$ 14.310.780,00	R\$ 16.079.592,41	R\$ 17.044.367,95	R\$ 18.067.030,03
3	Aluguéis, Condomínios e IPTU	R\$ 6.000,00	R\$ 6.360,00	R\$ 6.741,60	R\$ 7.146,10
4	Embalagens	R\$ 4.500,00	R\$ 4.770,00	R\$ 5.056,20	R\$ 5.359,57
5	Outros Materiais	R\$ 301.722,96	R\$ 319.826,34	R\$ 339.015,92	R\$ 359.356,87
6	<b>TOTAL CUSTOS DIRETOS</b>	<b>R\$ 15.393.870,96</b>	<b>R\$ 17.227.668,83</b>	<b>R\$ 18.261.328,96</b>	<b>R\$ 19.357.008,69</b>
7					
8	Custos Indiretos	R\$ 6.225.674,49	R\$ 6.599.214,95	R\$ 6.995.167,85	R\$ 7.414.877,92
	<b>CUSTOS TOTAIS</b>	<b>R\$ 21.619.545,45</b>	<b>R\$ 23.826.883,78</b>	<b>R\$ 25.256.496,81</b>	<b>R\$ 26.771.886,62</b>

Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	TOTAL
R\$ 973.203,09	R\$ 1.031.595,27	R\$ 1.093.490,99	R\$ 1.159.100,45	R\$ 1.228.646,48	R\$ 1.302.365,27	R\$ 10.160.653,04
R\$ 19.151.051,83	R\$ 20.300.114,94	R\$ 21.518.121,84	R\$ 22.809.209,15	R\$ 24.177.761,70	R\$ 25.628.427,40	R\$ 199.086.457,24
R\$ 7.574,86	R\$ 8.029,35	R\$ 8.511,11	R\$ 9.021,78	R\$ 9.563,09	R\$ 10.136,87	R\$ 79.084,77
R\$ 5.681,15	R\$ 6.022,02	R\$ 6.383,34	R\$ 6.766,34	R\$ 7.172,32	R\$ 7.602,66	R\$ 59.313,58
R\$ 380.918,29	R\$ 403.773,38	R\$ 427.999,79	R\$ 453.679,77	R\$ 480.900,56	R\$ 509.754,59	R\$ 3.976.948,47
<b>R\$ 20.518.429,21</b>	<b>R\$ 21.749.534,97</b>	<b>R\$ 23.054.507,06</b>	<b>R\$ 24.437.777,49</b>	<b>R\$ 25.904.044,14</b>	<b>R\$ 27.458.286,79</b>	<b>R\$ 213.362.457,09</b>
R\$ 7.859.770,60	R\$ 8.331.356,83	R\$ 8.831.238,24	R\$ 9.361.112,54	R\$ 9.922.779,29	R\$ 10.518.146,05	R\$ 82.059.338,77
<b>R\$ 28.378.199,81</b>	<b>R\$ 30.080.891,80</b>	<b>R\$ 31.885.745,31</b>	<b>R\$ 33.798.890,03</b>	<b>R\$ 35.826.823,43</b>	<b>R\$ 37.976.432,83</b>	<b>R\$ 295.421.795,86</b>

## Custos fixos

	Descrição		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
1	Telefone, luz, escritórios		R\$ 50.000,00	R\$ 53.000,00	R\$ 56.180,00	R\$ 59.550,80
2	Aluguéis, Condomínios e IPTU		R\$ 6.000,00	R\$ 6.360,00	R\$ 6.741,60	R\$ 7.146,10
3	Marketing & Publicidade		R\$ 40.000,00	R\$ 42.400,00	R\$ 44.944,00	R\$ 47.640,64
4	Material de Limpeza		R\$ 18.000,00	R\$ 19.080,00	R\$ 20.224,80	R\$ 21.438,29
5	Material de Escritório		R\$ 30.000,00	R\$ 31.800,00	R\$ 33.708,00	R\$ 35.730,48
7	Depreciação		R\$ 491.778,58	R\$ 521.285,29	R\$ 552.562,41	R\$ 585.716,15
8	Manutenção & Conservação		R\$ 700.000,00	R\$ 742.000,00	R\$ 786.520,00	R\$ 833.711,20
9	Seguros		R\$ 150.000,00	R\$ 159.000,00	R\$ 168.540,00	R\$ 178.652,40
10	Mão de Obra Direta com Encargos		R\$ 4.684.196,16	R\$ 4.965.247,93	R\$ 5.263.162,81	R\$ 5.578.952,57
11	Outros (% sobre subtotal Custos Fixos)	1,00%	R\$ 61.699,75	R\$ 65.401,73	R\$ 69.325,84	R\$ 73.485,39
	<b>TOTAL CUSTOS FIXOS</b>		<b>R\$ 6.231.674,49</b>	<b>R\$ 6.605.574,95</b>	<b>R\$ 7.001.909,45</b>	<b>R\$ 7.422.024,02</b>

Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	TOTAL
R\$ 63.123,85	R\$ 66.911,28	R\$ 70.925,96	R\$ 75.181,51	R\$ 79.692,40	R\$ 84.473,95	R\$ 659.039,75
R\$ 7.574,86	R\$ 8.029,35	R\$ 8.511,11	R\$ 9.021,78	R\$ 9.563,09	R\$ 10.136,87	R\$ 79.084,77
R\$ 50.499,08	R\$ 53.529,02	R\$ 56.740,76	R\$ 60.145,21	R\$ 63.753,92	R\$ 67.579,16	R\$ 527.231,80
R\$ 22.724,59	R\$ 24.088,06	R\$ 25.533,34	R\$ 27.065,34	R\$ 28.689,27	R\$ 30.410,62	R\$ 237.254,31
R\$ 37.874,31	R\$ 40.146,77	R\$ 42.555,57	R\$ 45.108,91	R\$ 47.815,44	R\$ 50.684,37	R\$ 395.423,85
R\$ 620.859,12	R\$ 658.110,67	R\$ 697.597,31	R\$ 739.453,15	R\$ 783.820,34	R\$ 830.849,56	R\$ 6.482.032,59
R\$ 883.733,87	R\$ 936.757,90	R\$ 992.963,38	R\$ 1.052.541,18	R\$ 1.115.693,65	R\$ 1.182.635,27	R\$ 9.226.556,46
R\$ 189.371,54	R\$ 200.733,84	R\$ 212.777,87	R\$ 225.544,54	R\$ 239.077,21	R\$ 253.421,84	R\$ 1.977.119,24
R\$ 5.913.689,73	R\$ 6.268.511,11	R\$ 6.644.621,78	R\$ 7.043.299,09	R\$ 7.465.897,03	R\$ 7.913.850,85	R\$ 61.741.429,05
R\$ 77.894,51	R\$ 82.568,18	R\$ 87.522,27	R\$ 92.773,61	R\$ 98.340,02	R\$ 104.240,42	R\$ 813.251,72
<b>R\$ 7.867.345,46</b>	<b>R\$ 8.339.386,19</b>	<b>R\$ 8.839.749,36</b>	<b>R\$ 9.370.134,32</b>	<b>R\$ 9.932.342,38</b>	<b>R\$ 10.528.282,92</b>	<b>R\$ 82.138.423,54</b>

## Custos variáveis

	Descrição	Quant.	Preço	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>1</b>	<b>Materiais Diretos</b>			R\$ 14.310.780,00	R\$ 16.079.592,41	R\$ 17.044.367,95
1.1	Lubrificantes	2.300.000,00	R\$ 5,98	R\$ 13.754.000,00	R\$ 15.453.994,40	R\$ 16.381.234,06
1.2	Filtros	126.000,00	R\$ 4,28	R\$ 539.280,00	R\$ 605.935,01	R\$ 642.291,11
1.3	Materiais diversos	150	R\$ 50,00	R\$ 7.500,00	R\$ 8.427,00	R\$ 8.932,62
1.4	Auto Peças	20	R\$ 500,00	R\$ 10.000,00	R\$ 11.236,00	R\$ 11.910,16
<b>2</b>	Embalagens	15000	R\$ 0,30	R\$ 4.500,00	R\$ 4.770,00	R\$ 5.056,20
<b>3</b>	Mão de Obra Indireta com Encargos			R\$ 770.868,00	R\$ 817.120,08	R\$ 866.147,28
<b>4</b>	Outros (% sobre subtotal Custos Variáveis)		R\$ 0,02	R\$ 301.722,96	R\$ 319.826,34	R\$ 339.015,92
	<b>TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS</b>			<b>R\$ 15.387.870,96</b>	<b>R\$ 17.221.308,83</b>	<b>R\$ 18.254.587,36</b>

Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	TOTAL
R\$ 18.067.030,03	R\$ 19.151.051,83	R\$ 20.300.114,94	R\$ 21.518.121,84	R\$ 22.809.209,15	R\$ 24.177.761,70	R\$ 25.628.427,40	R\$ 199.086.457,24
R\$ 17.364.108,11	R\$ 18.405.954,59	R\$ 19.510.311,87	R\$ 20.680.930,58	R\$ 21.921.786,42	R\$ 23.237.093,60	R\$ 24.631.319,22	R\$ 191.340.732,86
R\$ 680.828,57	R\$ 721.678,29	R\$ 764.978,99	R\$ 810.877,73	R\$ 859.530,39	R\$ 911.102,21	R\$ 965.768,35	R\$ 7.502.270,64
R\$ 9.468,58	R\$ 10.036,69	R\$ 10.638,89	R\$ 11.277,23	R\$ 11.953,86	R\$ 12.671,09	R\$ 13.431,36	R\$ 104.337,32
R\$ 12.624,77	R\$ 13.382,26	R\$ 14.185,19	R\$ 15.036,30	R\$ 15.938,48	R\$ 16.894,79	R\$ 17.908,48	R\$ 139.116,43
R\$ 5.359,57	R\$ 5.681,15	R\$ 6.022,02	R\$ 6.383,34	R\$ 6.766,34	R\$ 7.172,32	R\$ 7.602,66	R\$ 59.313,58
R\$ 918.116,12	R\$ 973.203,09	R\$ 1.031.595,27	R\$ 1.093.490,99	R\$ 1.159.100,45	R\$ 1.228.646,48	R\$ 1.302.365,27	R\$ 10.160.653,04
R\$ 359.356,87	R\$ 380.918,29	R\$ 403.773,38	R\$ 427.999,79	R\$ 453.679,77	R\$ 480.900,56	R\$ 509.754,59	R\$ 3.976.948,47
<b>R\$ 19.349.862,60</b>	<b>R\$ 20.510.854,35</b>	<b>R\$ 21.741.505,61</b>	<b>R\$ 23.045.995,95</b>	<b>R\$ 24.428.755,71</b>	<b>R\$ 25.894.481,05</b>	<b>R\$ 27.448.149,91</b>	<b>R\$ 213.283.372,32</b>

## Mão de obra indireta

	Descrição	Quant.	Salário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
<b>1</b>	<b>TOTAL MÃO DE OBRA INDIRETA</b>			<b>R\$ 770.868,00</b>	<b>R\$ 817.120,08</b>	<b>R\$ 866.147,28</b>	<b>R\$ 918.116,12</b>
<b>2</b>	<b>CARGOS DE MÃO-DE-OBRA INDIRETA</b>			<b>R\$ 414.000,00</b>	<b>R\$ 438.840,00</b>	<b>R\$ 465.170,40</b>	<b>R\$ 493.080,62</b>
<b>2.1</b>	<b>Transporte</b>						
	Mecânico	1	R\$ 1.800,00	R\$ 21.600,00	R\$ 22.896,00	R\$ 24.269,76	R\$ 25.725,95
	Lavador	1	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00	R\$ 8.904,00	R\$ 9.438,24	R\$ 10.004,53
<b>2.2</b>	<b>Administrativo</b>						
	TI	1	R\$ 1.700,00	R\$ 20.400,00	R\$ 21.624,00	R\$ 22.921,44	R\$ 24.296,73
	Eletricista	1	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.544,00	R\$ 2.696,64	R\$ 2.858,44
	Encanador	1	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.908,00	R\$ 2.022,48	R\$ 2.143,83
	Instalador	1	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.348,32	R\$ 1.429,22
	Programador	1	R\$ 1.700,00	R\$ 20.400,00	R\$ 21.624,00	R\$ 22.921,44	R\$ 24.296,73
<b>2.3</b>	<b>Logística</b>						
	Ajudante de descarga	5	R\$ 130,00	R\$ 7.800,00	R\$ 8.268,00	R\$ 8.764,08	R\$ 9.289,92
	Fretes terceirizados	60	R\$ 450,00	R\$ 324.000,00	R\$ 343.440,00	R\$ 364.046,40	R\$ 385.889,18
	Soldador	1	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.360,00	R\$ 6.741,60	R\$ 7.146,10
	Encargos Sociais - M.O.D.		R\$ 0,86	R\$ 356.868,00	R\$ 378.280,08	R\$ 400.976,88	R\$ 425.035,50

Obs. Salários mensais, em Reais. O total é anualizado

Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	TOTAL
R\$ 973.203,09	R\$ 1.031.595,27	R\$ 1.093.490,99	R\$ 1.159.100,45	R\$ 1.228.646,48	R\$ 1.302.365,27	R\$ 10.160.653,04
R\$ 522.665,46	R\$ 554.025,39	R\$ 587.266,91	R\$ 622.502,93	R\$ 659.853,10	R\$ 699.444,29	R\$ 5.456.849,11
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ 27.269,50	R\$ 28.905,67	R\$ 30.640,01	R\$ 32.478,41	R\$ 34.427,12	R\$ 36.492,75	R\$ 284.705,17
R\$ 10.604,81	R\$ 11.241,09	R\$ 11.915,56	R\$ 12.630,49	R\$ 13.388,32	R\$ 14.191,62	R\$ 110.718,68
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ 25.754,53	R\$ 27.299,80	R\$ 28.937,79	R\$ 30.674,06	R\$ 32.514,50	R\$ 34.465,37	R\$ 268.888,22
R\$ 3.029,94	R\$ 3.211,74	R\$ 3.404,45	R\$ 3.608,71	R\$ 3.825,24	R\$ 4.054,75	R\$ 31.633,91
R\$ 2.272,46	R\$ 2.408,81	R\$ 2.553,33	R\$ 2.706,53	R\$ 2.868,93	R\$ 3.041,06	R\$ 23.725,43
R\$ 1.514,97	R\$ 1.605,87	R\$ 1.702,22	R\$ 1.804,36	R\$ 1.912,62	R\$ 2.027,37	R\$ 15.816,95
R\$ 25.754,53	R\$ 27.299,80	R\$ 28.937,79	R\$ 30.674,06	R\$ 32.514,50	R\$ 34.465,37	R\$ 268.888,22
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ 9.847,32	R\$ 10.438,16	R\$ 11.064,45	R\$ 11.728,32	R\$ 12.432,01	R\$ 13.177,94	R\$ 102.810,20
R\$ 409.042,54	R\$ 433.585,09	R\$ 459.600,19	R\$ 487.176,20	R\$ 516.406,78	R\$ 547.391,18	R\$ 4.270.577,56
R\$ 7.574,86	R\$ 8.029,35	R\$ 8.511,11	R\$ 9.021,78	R\$ 9.563,09	R\$ 10.136,87	R\$ 79.084,77
R\$ 450.537,63	R\$ 477.569,89	R\$ 506.224,08	R\$ 536.597,52	R\$ 568.793,37	R\$ 602.920,98	R\$ 4.703.803,93

## Mão de obra direta

	Descrição	Quant.	Salário	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>1</b>	<b>TOTAL MÃO DE OBRA INDIRETA</b>			<b>R\$ 4.684.196,16</b>	<b>R\$ 4.965.247,93</b>	<b>R\$ 5.263.162,81</b>
<b>2</b>	<b>CARGOS DE MÃO-DE-OBRA DIRETA</b>			<b>R\$ 2.466.480,00</b>	<b>R\$ 2.614.468,80</b>	<b>R\$ 2.771.336,93</b>
2,1	<b>Administração</b>					
2.1.1	Diretor	1	R\$ 6.500,00	R\$ 78.000,00	R\$ 82.680,00	R\$ 87.640,80
2.1.2	Gerente Administrativo	1	R\$ 3.500,00	R\$ 42.000,00	R\$ 44.520,00	R\$ 47.191,20
2.1.3	Contador	1	R\$ 3.500,00	R\$ 42.000,00	R\$ 44.520,00	R\$ 47.191,20
2.1.4	Assistente de Faturamento	3	R\$ 1.200,00	R\$ 43.200,00	R\$ 45.792,00	R\$ 48.539,52
2.1.5	Assistente de Depto. Financeiro	2	R\$ 1.200,00	R\$ 28.800,00	R\$ 30.528,00	R\$ 32.359,68
2.1.6	Porteiro	2	R\$ 880,00	R\$ 21.120,00	R\$ 22.387,20	R\$ 23.730,43
2.1.7	Assistente de Deptp. Pessoal	2	R\$ 1.200,00	R\$ 28.800,00	R\$ 30.528,00	R\$ 32.359,68
2.1.8	Recepcionista	1	R\$ 950,00	R\$ 11.400,00	R\$ 12.084,00	R\$ 12.809,04
2.1.9	Auxiliar de Escritório	1	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00	R\$ 15.264,00	R\$ 16.179,84
2.1.10	Serviços Gerais	1	R\$ 880,00	R\$ 10.560,00	R\$ 11.193,60	R\$ 11.865,22
2.2.	<b>Marketing</b>					
2.2.1	Vendedores externos	16	R\$ 6.000,00	R\$ 1.152.000,00	R\$ 1.221.120,00	R\$ 1.294.387,20
2.2.2	Suporte de Vendas	1	R\$ 1.100,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.920,00	R\$ 14.831,52
2.2.3	Gerente de Marketing	1	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 38.160,00	R\$ 40.449,60
2.3	<b>Compras</b>					
2.3.1	Gerente de Compras	1	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00	R\$ 31.800,00	R\$ 33.708,00
2.3.2	Comprador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00	R\$ 19.080,00	R\$ 20.224,80
2.4	<b>Logística</b>			R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.4.1	Gerente de Logística	1	R\$ 4.500,00	R\$ 54.000,00	R\$ 57.240,00	R\$ 60.674,40
2.4.2	Estoquista	18	R\$ 1.450,00	R\$ 313.200,00	R\$ 331.992,00	R\$ 351.911,52
2.4.3	Assistente de logística	1	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 25.440,00	R\$ 26.966,40
2.5	<b>Transportes</b>					
2.5.1	Gerente de transportes	1	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 38.160,00	R\$ 40.449,60
2.5.1.2	Motorista	15	R\$ 1.850,00	R\$ 333.000,00	R\$ 352.980,00	R\$ 374.158,80
2.5.1.3	Auxiliar de Motorista	12	R\$ 950,00	R\$ 136.800,00	R\$ 145.008,00	R\$ 153.708,48

	Encargos Sociais - M.O.I.		86,20%	R\$ 2.126.105,76	R\$ 2.253.672,11	R\$ 2.388.892,43
<b>3</b>	<b>HONORÁRIOS AUTÔNOMOS LIBERAIS</b>			<b>R\$ 91.610,40</b>	<b>R\$ 97.107,02</b>	<b>R\$ 102.933,45</b>
3,1	Contador					
3,2	Diversos					
3,3	Advogado	1	R\$ 1.600,00	R\$ 19.200,00	R\$ 20.352,00	R\$ 21.573,12
3,4	Terceiros	1	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00	R\$ 31.800,00	R\$ 33.708,00
3,5						
	Encargos Sociais sobre Autônomos		86,20%	R\$ 42.410,40	R\$ 44.955,02	R\$ 47.652,33

## Depreciação

	Descrição	Taxa anual	Valor Itens	Ano 1	Ano 2	Ano 3
	<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 1.396.474,70</b>	<b>R\$ 1.395.974,70</b>	<b>R\$ 1.395.974,70</b>
	<b>1 Depreciação</b>			<b>R\$ 491.778,58</b>	<b>R\$ 491.278,58</b>	<b>R\$ 491.278,58</b>
1,1	Obras Civas	15,00%	R\$ 2.037.915,00	R\$ 305.687,25	R\$ 305.687,25	R\$ 305.687,25
1,2	Instalações	8,00%	R\$ 1.911.141,60	R\$ 152.891,33	R\$ 152.891,33	R\$ 152.891,33
1,3	Equipamentos	8,00%	R\$ 237.500,00	R\$ 19.000,00	R\$ 19.000,00	R\$ 19.000,00
1,4	Máquinas	8,00%	R\$ 15.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
1,5	Móveis & Utensílios	8,00%	R\$ 100.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
1,6	Veículos	15,00%	R\$ 30.000,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
1,7	Equipamentos informática	5,00%	R\$ 10.000,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
	<b>2 Manutenção &amp; Conservação</b>			<b>R\$ 700.000,00</b>	<b>R\$ 700.000,00</b>	<b>R\$ 700.000,00</b>
	<b>3 Seguros</b>			<b>R\$ 204.696,12</b>	<b>R\$ 204.696,12</b>	<b>R\$ 204.696,12</b>
3,1	Incêndio		R\$ 50.000,00	R\$ 49.723,75	R\$ 49.723,75	R\$ 49.723,75
3,2	Roubo		R\$ 5.000,00	R\$ 4.972,37	R\$ 4.972,37	R\$ 4.972,37
3,3	Outros		R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
	<b>4 Ampliações Futuras</b>		Valor Atual	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
4,1	Obras Civas		R\$ 2.037.915,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4,2	Instalações		R\$ 1.911.141,60	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4,3	Equipamentos		R\$ 237.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4,4	Máquinas		R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4,5	Móveis & Utensílios		R\$ 100.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4,6	Veículos		R\$ 30.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -



## Impostos e Contribuições

	Descrição	Alíquota	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
<b>1</b>	<b>RECEITA OPERACIONAL</b>		R\$ 30.630.294,19	R\$ 32.586.387,89	R\$ 34.668.159,71	R\$ 36.883.765,43
<b>1.1</b>	<b>Receita</b>		<b>R\$ 1.515.594,61</b>	<b>R\$ 1.579.239,59</b>	<b>R\$ 1.645.558,49</b>	<b>R\$ 1.714.681,73</b>
1.1.1	Lubrificantes		R\$ 1.045.928,40	R\$ 1.089.852,72	R\$ 1.135.620,20	R\$ 1.183.321,70
1.1.2	Filtros		R\$ 469.666,21	R\$ 489.386,87	R\$ 509.938,29	R\$ 531.360,03
<b>2</b>	<b>IMPOSTOS</b>					
2.1	ICMS	18,00%	R\$ 5.513.452,95	R\$ 5.865.549,82	R\$ 6.240.268,75	R\$ 6.639.077,78
2.2	PIS	1,65%	R\$ 505.399,85	R\$ 537.675,40	R\$ 572.024,64	R\$ 608.582,13
2.3	COFINS	7,60%	R\$ 2.327.902,36	R\$ 2.476.565,48	R\$ 2.634.780,14	R\$ 2.803.166,17
<b>3</b>	<b>CRÉDITO DE ICMS</b>		-R\$ 2.575.940,40	-R\$ 2.575.940,40	-R\$ 2.575.940,40	-R\$ 2.575.940,40
<b>4</b>	<b>DÉBITO DE ICMS</b>		R\$ 5.513.452,95	R\$ 5.513.452,95	R\$ 5.513.452,95	R\$ 5.513.452,95
	<b>TOTAL IMPOSTOS A PAGAR</b>		<b>R\$ 5.770.814,77</b>	<b>R\$ 5.951.753,43</b>	<b>R\$ 6.144.317,33</b>	<b>R\$ 6.349.260,86</b>

Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	TOTAL
R\$ 39.241.755,79	R\$ 41.751.390,49	R\$ 44.422.408,87	R\$ 47.265.251,81	R\$ 50.291.003,01	R\$ 53.511.466,87	R\$ 439.510.322,06
<b>R\$ 1.786.693,99</b>	<b>R\$ 1.861.745,47</b>	<b>R\$ 1.939.933,83</b>	<b>R\$ 2.021.412,36</b>	<b>R\$ 2.106.311,48</b>	<b>R\$ 2.194.771,50</b>	<b>R\$ 18.365.943,05</b>
R\$ 1.233.022,12	R\$ 1.284.812,32	R\$ 1.338.770,18	R\$ 1.394.999,54	R\$ 1.453.591,26	R\$ 1.514.636,20	R\$ 12.674.554,64
R\$ 553.671,87	R\$ 576.933,15	R\$ 601.163,65	R\$ 626.412,82	R\$ 652.720,22	R\$ 680.135,30	R\$ 5.691.388,41
R\$ 7.063.516,04	R\$ 7.515.250,29	R\$ 7.996.033,60	R\$ 8.507.745,33	R\$ 9.052.380,54	R\$ 9.632.064,04	R\$ 74.025.339,13
R\$ 647.488,97	R\$ 688.897,94	R\$ 732.969,75	R\$ 779.876,65	R\$ 829.801,55	R\$ 882.939,20	R\$ 6.785.656,09
R\$ 2.982.373,44	R\$ 3.173.105,68	R\$ 3.376.103,07	R\$ 3.592.159,14	R\$ 3.822.116,23	R\$ 4.066.871,48	R\$ 31.255.143,19
-R\$ 2.575.940,40	-R\$ 25.759.404,00					
R\$ 5.513.452,95	R\$ 55.134.529,54					
<b>R\$ 6.567.374,96</b>	<b>R\$ 6.799.516,17</b>	<b>R\$ 7.046.585,37</b>	<b>R\$ 7.309.548,35</b>	<b>R\$ 7.589.430,33</b>	<b>R\$ 7.887.323,24</b>	<b>R\$ 67.415.924,82</b>

## Projeção fluxo de caixa

	Descrição	Base	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
1	<b>Investimento Inicial</b>					
2	Saldo de Caixa Inicial	<b>R\$ 943.111,32</b>	R\$ 943.111,32	R\$ 5.901.375,28	R\$ 3.981.852,54	R\$ 4.429.686,41
3	<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>R\$ 943.111,32</b>	<b>R\$ 30.630.294,19</b>	<b>R\$ 30.693.939,17</b>	<b>R\$ 32.652.706,79</b>	<b>R\$ 34.737.282,95</b>
3,1	Receita Operacional		R\$ 30.630.294,19	R\$ 30.693.939,17	R\$ 32.652.706,79	R\$ 34.737.282,95
4	<b>TOTAL SAÍDAS</b>		<b>-R\$ 25.220.697,48</b>	<b>-R\$ 27.203.365,21</b>	<b>-R\$ 28.714.298,96</b>	<b>-R\$ 30.319.438,80</b>
4,1	(-) Custos de Aquisição		-R\$ 14.310.780,00	-R\$ 16.079.592,41	-R\$ 17.044.367,95	-R\$ 18.067.030,03
4,2	(-) Despesas Pessoal Admin.		-R\$ 2.466.480,00	-R\$ 2.614.468,80	-R\$ 2.771.336,93	-R\$ 2.937.617,14
4,3	(-) Despesas Autônomos		-R\$ 91.610,40	-R\$ 97.107,02	-R\$ 102.933,45	-R\$ 109.109,45
4,4	(-) Despesas Venda e Marketing		-R\$ 40.000,00	-R\$ 42.400,00	-R\$ 44.944,00	-R\$ 47.640,64
4,5	(-) Despesas Gerais		-R\$ 165.699,75	-R\$ 169.281,73	-R\$ 179.438,64	-R\$ 190.204,95
4,6	(-) Manutenção & Conservação		-R\$ 700.000,00	-R\$ 700.000,00	-R\$ 700.000,00	-R\$ 700.000,00
4,7	(-) Seguros		-R\$ 204.696,12	-R\$ 204.696,12	-R\$ 204.696,12	-R\$ 204.696,12
4,8	(-) Impostos Indiretos		-R\$ 5.770.814,77	-R\$ 5.951.753,43	-R\$ 6.144.317,33	-R\$ 6.349.260,86
4,9	(-) Provisão para IR 34,00%		-R\$ 978.837,87	-R\$ 852.787,11	-R\$ 1.030.985,97	-R\$ 1.222.601,02
4,10	(-) Deprec. (não desembolsável)		-R\$ 491.778,58	-R\$ 491.278,58	-R\$ 491.278,58	-R\$ 491.278,58
5	<b>SALDO DO PERÍODO</b>	<b>R\$ 943.111,32</b>	<b>R\$ 5.409.596,71</b>	<b>R\$ 3.490.573,96</b>	<b>R\$ 3.938.407,83</b>	<b>R\$ 4.417.844,15</b>
7	(+) Depreciação		R\$ 491.778,58	R\$ 491.278,58	R\$ 491.278,58	R\$ 491.278,58
8	<b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b>	<b>R\$ 943.111,32</b>	<b>R\$ 5.901.375,28</b>	<b>R\$ 3.981.852,54</b>	<b>R\$ 4.429.686,41</b>	<b>R\$ 4.909.122,73</b>

<b>Ano 5</b>		<b>Ano 6</b>		<b>Ano 7</b>		<b>Ano 8</b>	
R\$	4.909.122,73	R\$	4.797.812,13	R\$	5.971.881,97	R\$	6.560.103,38
<b>R\$</b>	<b>36.955.777,69</b>	<b>R\$</b>	<b>39.316.807,27</b>	<b>R\$</b>	<b>41.829.578,85</b>	<b>R\$</b>	<b>44.503.887,40</b>
R\$	36.955.777,69	R\$	39.316.807,27	R\$	41.829.578,85	R\$	44.503.887,40
<b>-R\$</b>	<b>32.709.244,14</b>	<b>-R\$</b>	<b>33.836.203,88</b>	<b>-R\$</b>	<b>35.760.754,05</b>	<b>-R\$</b>	<b>37.805.375,44</b>
-R\$	19.151.051,83	-R\$	20.300.114,94	-R\$	21.518.121,84	-R\$	22.809.209,15
-R\$	3.113.874,17	-R\$	3.300.706,62	-R\$	3.498.749,02	-R\$	3.708.673,96
-R\$	115.656,02	-R\$	122.595,38	-R\$	129.951,10	-R\$	137.748,17
-R\$	50.499,08	-R\$	53.529,02	-R\$	56.740,76	-R\$	60.145,21
-R\$	201.617,25	-R\$	213.714,29	-R\$	226.537,14	-R\$	240.129,37
-R\$	700.000,00	-R\$	700.000,00	-R\$	700.000,00	-R\$	700.000,00
-R\$	204.696,12	-R\$	204.696,12	-R\$	204.696,12	-R\$	204.696,12
-R\$	645.000,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-
-R\$	6.567.374,96	-R\$	6.799.516,17	-R\$	7.046.585,37	-R\$	7.309.548,35
-R\$	1.408.196,12	-R\$	1.650.052,75	-R\$	1.888.094,11	-R\$	2.143.946,53
-R\$	551.278,58	-R\$	491.278,58	-R\$	491.278,58	-R\$	491.278,58
<b>R\$</b>	<b>4.246.533,55</b>	<b>R\$</b>	<b>5.480.603,39</b>	<b>R\$</b>	<b>6.068.824,80</b>	<b>R\$</b>	<b>6.698.511,96</b>
R\$	551.278,58	R\$	491.278,58	R\$	491.278,58	R\$	491.278,58
<b>R\$</b>	<b>4.797.812,13</b>	<b>R\$</b>	<b>5.971.881,97</b>	<b>R\$</b>	<b>6.560.103,38</b>	<b>R\$</b>	<b>7.189.790,54</b>

<b>Ano 9</b>	<b>Ano 10</b>	<b>TOTAL</b>
R\$ 7.189.790,54	R\$ 7.863.849,32	<b>R\$ 52.548.585,62</b>
<b>R\$ 47.350.150,93</b>	<b>R\$ 50.379.463,03</b>	<b>R\$ 389.049.888,27</b>
R\$ 47.350.150,93	R\$ 50.379.463,03	R\$ 389.049.888,27
<b>-R\$ 39.977.580,19</b>	<b>-R\$ 42.285.353,32</b>	<b>-R\$ 333.832.311,46</b>
-R\$ 24.177.761,70	-R\$ 25.628.427,40	-R\$ 199.086.457,24
-R\$ 3.931.194,40	-R\$ 4.167.066,06	-R\$ 32.510.167,11
-R\$ 146.013,06	-R\$ 154.773,84	-R\$ 1.207.497,90
-R\$ 63.753,92	-R\$ 67.579,16	-R\$ 527.231,80
-R\$ 254.537,13	-R\$ 269.809,36	-R\$ 2.110.969,62
-R\$ 700.000,00	-R\$ 700.000,00	-R\$ 7.000.000,00
-R\$ 204.696,12	-R\$ 204.696,12	-R\$ 2.046.961,20
R\$ -	R\$ -	-R\$ 645.000,00
-R\$ 7.589.430,33	-R\$ 7.887.323,24	-R\$ 67.415.924,82
-R\$ 2.418.914,95	-R\$ 2.714.399,56	-R\$ 16.308.815,99
-R\$ 491.278,58	-R\$ 491.278,58	-R\$ 4.973.285,78
<b>R\$ 7.372.570,74</b>	<b>R\$ 8.094.109,71</b>	<b>R\$ 55.217.576,81</b>
R\$ 491.278,58	R\$ 491.278,58	R\$ 4.973.285,78
<b>R\$ 7.863.849,32</b>	<b>R\$ 8.585.388,29</b>	<b>R\$ 60.190.862,59</b>

## Demonstração dos resultados

	Descrição		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
1	<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>		R\$ 30.630.294,19	R\$ 32.586.387,89	R\$ 34.668.159,71	R\$ 36.883.765,43
2	(-) Deduções		-R\$ 6.077.117,71	-R\$ 6.277.617,31	-R\$ 6.490.998,92	-R\$ 6.718.098,51
3	<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>		R\$ 24.553.176,48	R\$ 26.308.770,58	R\$ 28.177.160,79	R\$ 30.165.666,92
4	(-) Custo Direto		-R\$ 15.393.870,96	-R\$ 17.227.668,83	-R\$ 18.261.328,96	-R\$ 19.357.008,69
5	<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		R\$ 9.159.305,52	R\$ 9.081.101,75	R\$ 9.915.831,83	R\$ 10.808.658,23
6	<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>		-R\$ 6.280.370,61	-R\$ 6.572.904,36	-R\$ 6.883.520,14	-R\$ 7.212.772,87
6,1	Despesas Administrativas		-R\$ 4.684.196,16	-R\$ 4.965.247,93	-R\$ 5.263.162,81	-R\$ 5.578.952,57
6,2	Despesa de Venda e marketing		-R\$ 40.000,00	-R\$ 42.400,00	-R\$ 44.944,00	-R\$ 47.640,64
6,3	Despesas Gerais		-R\$ 1.064.395,87	-R\$ 1.073.977,85	-R\$ 1.084.134,76	-R\$ 1.094.901,07
6,4	Depreciação Acumulada		-R\$ 491.778,58	-R\$ 491.278,58	-R\$ 491.278,58	-R\$ 491.278,58
7	<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		R\$ 2.878.934,92	R\$ 2.508.197,39	R\$ 3.032.311,69	R\$ 3.595.885,36
8	<b>RESULTADO ANTES IR</b>		R\$ 2.878.934,92	R\$ 2.508.197,39	R\$ 3.032.311,69	R\$ 3.595.885,36
9	(-) IR	34,00%	-R\$ 978.837,87	-R\$ 852.787,11	-R\$ 1.030.985,97	-R\$ 1.222.601,02
10	<b>LUCRO LÍQUIDO</b>		R\$ 1.900.097,04	R\$ 1.655.410,28	R\$ 2.001.325,72	R\$ 2.373.284,34

	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
	R\$ 39.241.755,79	R\$ 41.751.390,49	R\$ 44.422.408,87	R\$ 47.265.251,81
	-R\$ 6.959.792,52	-R\$ 7.217.030,08	-R\$ 7.490.809,46	-R\$ 7.782.200,86
	R\$ 32.281.963,27	R\$ 34.534.360,41	R\$ 36.931.599,41	R\$ 39.483.050,95
	-R\$ 20.518.429,21	-R\$ 21.749.534,97	-R\$ 23.054.507,06	-R\$ 24.437.777,49
	R\$ 11.763.534,05	R\$ 12.784.825,44	R\$ 13.877.092,34	R\$ 15.045.273,46
	-R\$ 7.621.780,76	-R\$ 7.931.729,12	-R\$ 8.323.874,38	-R\$ 8.739.548,37
	-R\$ 5.913.689,73	-R\$ 6.268.511,11	-R\$ 6.644.621,78	-R\$ 7.043.299,09
	-R\$ 50.499,08	-R\$ 53.529,02	-R\$ 56.740,76	-R\$ 60.145,21
	-R\$ 1.106.313,37	-R\$ 1.118.410,41	-R\$ 1.131.233,26	-R\$ 1.144.825,49
	-R\$ 551.278,58	-R\$ 491.278,58	-R\$ 491.278,58	-R\$ 491.278,58
	R\$ 4.141.753,30	R\$ 4.853.096,32	R\$ 5.553.217,96	R\$ 6.305.725,09
	R\$ 4.141.753,30	R\$ 4.853.096,32	R\$ 5.553.217,96	R\$ 6.305.725,09
	-R\$ 1.408.196,12	-R\$ 1.650.052,75	-R\$ 1.888.094,11	-R\$ 2.143.946,53
	R\$ 2.733.557,18	R\$ 3.203.043,57	R\$ 3.665.123,85	R\$ 4.161.778,56

<b>Ano 9</b>		<b>Ano 10</b>		<b>TOTAL</b>	
<b>R\$</b>	<b>50.291.003,01</b>	<b>R\$</b>	<b>53.511.466,87</b>	<b>R\$</b>	<b>411.251.884,06</b>
-R\$	8.092.340,36	-R\$	8.422.437,91	-R\$	71.528.443,66
<b>R\$</b>	<b>42.198.662,65</b>	<b>R\$</b>	<b>45.089.028,96</b>	<b>R\$</b>	<b>339.723.440,40</b>
-R\$	25.904.044,14	-R\$	27.458.286,79	-R\$	213.362.457,09
<b>R\$</b>	<b>16.294.618,51</b>	<b>R\$</b>	<b>17.630.742,18</b>	<b>R\$</b>	<b>126.360.983,31</b>
-R\$	<b>9.180.162,79</b>	-R\$	<b>9.647.214,07</b>	-R\$	<b>78.393.877,46</b>
-R\$	7.465.897,03	-R\$	7.913.850,85	-R\$	61.741.429,05
-R\$	63.753,92	-R\$	67.579,16	-R\$	527.231,80
-R\$	1.159.233,25	-R\$	1.174.505,48	-R\$	11.151.930,82
-R\$	491.278,58	-R\$	491.278,58	-R\$	4.973.285,78
<b>R\$</b>	<b>7.114.455,72</b>	<b>R\$</b>	<b>7.983.528,10</b>	<b>R\$</b>	<b>47.967.105,85</b>
R\$	-	R\$	-	R\$	-
R\$	-	R\$	-	R\$	-
<b>R\$</b>	<b>7.114.455,72</b>	<b>R\$</b>	<b>7.983.528,10</b>	<b>R\$</b>	<b>47.967.105,85</b>
-R\$	<b>2.418.914,95</b>	-R\$	<b>2.714.399,56</b>	-R\$	<b>16.308.815,99</b>
<b>R\$</b>	<b>4.695.540,78</b>	<b>R\$</b>	<b>5.269.128,55</b>	<b>R\$</b>	<b>31.658.289,86</b>

## Ponto de equilíbrio

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total	R\$ 30.630.294,19	R\$ 32.586.387,89	R\$ 34.668.159,71	R\$ 36.883.765,43	R\$ 39.241.755,79
Custos Variáveis	-R\$ 15.387.870,96	-R\$ 17.221.308,83	-R\$ 18.254.587,36	-R\$ 19.349.862,60	-R\$ 20.510.854,35
<b>Margem Contribuição Unitária</b>	<b>R\$ 1,50</b>	<b>R\$ 1,53</b>	<b>R\$ 1,53</b>	<b>R\$ 1,52</b>	<b>R\$ 1,52</b>
Total Custos Fixos	R\$ 6.231.674,49	R\$ 6.605.574,95	R\$ 7.001.909,45	R\$ 7.422.024,02	R\$ 7.867.345,46
<b>Ponto de Equilíbrio - R\$</b>	<b>R\$ 4.147.884,26</b>	<b>R\$ 4.321.657,93</b>	<b>R\$ 4.586.748,21</b>	<b>R\$ 4.868.122,55</b>	<b>R\$ 5.166.777,63</b>
<b>Percentual da Receita Total</b>	<b>13,54%</b>	<b>13,26%</b>	<b>13,23%</b>	<b>13,20%</b>	<b>13,17%</b>
<b>Custos Totais</b>	<b>R\$ 21.619.545,45</b>	<b>R\$ 23.826.883,78</b>	<b>R\$ 25.256.496,81</b>	<b>R\$ 26.771.886,62</b>	<b>R\$ 28.378.199,81</b>

## Análise de Investimento

<b>Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento</b>			
	<b>Tempo Retorno Investimento</b>		<b>0,96 anos</b>
<b>V.P.L. - Valor Presente Líquido</b>			
	Taxa Mínima anual de Atratividade		30,00%
		-R\$	
	Investimento Inicial		5.658.667,92
	Projeção Atual do Fluxo de Caixa	R\$	10.851.352,90
		R\$	
	<b>Valor Presente Líquido</b>		<b>5.192.684,98</b>
	<b>ROI (Retorn on Investment)</b>	R\$	<b>1,92 91,77%</b>
<b>T.I.R. - Taxa Interna de Retorno</b>			
		R\$	
	Valor Presente Líquido		5.192.684,98
	<b>Taxa Interna de Retorno (ao ano)</b>		<b>56,08%</b>
<b>Ponto de Equilíbrio</b>			
	<b>Ponto de Equilíbrio em Percentual</b>		<b>13,54%</b>

## Demonstração de resultados

Itens	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
<b>Receitas Operacionais</b>	R\$	30.630.294,19	R\$	32.586.387,89	R\$	34.668.159,71	R\$	36.883.765,43
<b>(-) Deduções (impostos)</b>	-R\$	5.770.814,77	-R\$	5.951.753,43	-R\$	6.144.317,33	-R\$	6.349.260,86
<b>(-) Custo Fixo (excluído depreciação)</b>	-R\$	5.739.895,91	-R\$	6.084.289,66	-R\$	6.449.347,04	-R\$	6.836.307,86
<b>(-) Custo Variável</b>	-R\$	15.387.870,96	-R\$	17.221.308,83	-R\$	18.254.587,36	-R\$	19.349.862,60
<b>(=) Lucro antes da depreciação e IR</b>	R\$	3.731.712,56	R\$	3.329.035,97	R\$	3.819.907,99	R\$	4.348.334,11
<b>(-) Imposto de renda 34,00%</b>	-R\$	1.268.782,27	-R\$	1.131.872,23	-R\$	1.298.768,72	-R\$	1.478.433,60
<b>(=) Lucro Líquido após IR</b>	R\$	2.462.930,29	R\$	2.197.163,74	R\$	2.521.139,27	R\$	2.869.900,51
<b>(+) Depreciação</b>	R\$	491.778,58	R\$	521.285,29	R\$	552.562,41	R\$	585.716,15
<b>Fluxo de entrada de caixa operacional</b>	R\$	<b>2.954.708,86</b>	R\$	<b>2.718.449,03</b>	R\$	<b>3.073.701,68</b>	R\$	<b>3.455.616,67</b>

Ano 5		Ano 6		Ano 7		Ano 8		Ano 9		Ano 10	
R\$	39.241.755,79	R\$	41.751.390,49	R\$	44.422.408,87	R\$	47.265.251,81	R\$	50.291.003,01	R\$	53.511.466,87
-R\$	6.567.374,96	-R\$	6.799.516,17	-R\$	7.046.585,37	-R\$	7.309.548,35	-R\$	7.589.430,33	-R\$	7.887.323,24
-R\$	7.246.486,34	-R\$	7.681.275,52	-R\$	8.142.152,05	-R\$	8.630.681,17	-R\$	9.148.522,04	-R\$	9.697.433,36
-R\$	20.510.854,35	-R\$	21.741.505,61	-R\$	23.045.995,95	-R\$	24.428.755,71	-R\$	25.894.481,05	-R\$	27.448.149,91
R\$	4.917.040,14	R\$	5.529.093,19	R\$	6.187.675,50	R\$	6.896.266,59	R\$	7.658.569,59	R\$	8.478.560,36
-R\$	1.671.793,65	-R\$	1.879.891,68	-R\$	2.103.809,67	-R\$	2.344.730,64	-R\$	2.603.913,66	-R\$	2.882.710,52
R\$	3.245.246,49	R\$	3.649.201,50	R\$	4.083.865,83	R\$	4.551.535,95	R\$	5.054.655,93	R\$	5.595.849,83
R\$	620.859,12	R\$	658.110,67	R\$	697.597,31	R\$	739.453,15	R\$	783.820,34	R\$	830.849,56
R\$	<b>3.866.105,61</b>	R\$	<b>4.307.312,17</b>	R\$	<b>4.781.463,14</b>	R\$	<b>5.290.989,10</b>	R\$	<b>5.838.476,27</b>	R\$	<b>6.426.699,39</b>

Fonte: O autor (2016)