

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Desenvolvimento de um Plano de Negócios para Empresa de
Aluguel de Bicicletas na Cidade de Maringá - PR**

Eddie Lucas Batista de Oliveira Galvão

TCC-EP-19-2013

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Desenvolvimento de um Plano de Negócios para Empresa de
Aluguel de Bicicletas na Cidade de Maringá - PR**

Eddie Lucas Batista de Oliveira Galvão

TCC-EP-19-2013

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de
Engenharia de Produção do Centro Tecnologia, da
Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador (a): Prof.^(a): Dr.^a: Márcia M. Altimari Samed

**Maringá - Paraná
2013**

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus pais,
Marco Antonio de Oliveira e Gilvana
Teixeira Batista de Oliveira pelo constante
apoio, confiança e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo enorme carinho em todos os momentos, a confiança que depositaram em mim não importando a dificuldade e o tremendo esforço que permitiu que eu me formasse. Sem vocês em minha vida não seria ninguém.

Agradeço minha namorada Carolina pelo carinho e companheirismo, me apoiando sempre com paciência e compreensão.

Gostaria de agradecer também aos meus amigos Leandro, Luiz Felipe, Gabriel, Ricardo e Renato que estiveram comigo e proporcionaram momentos que estarão guardados em minha memória por toda a vida.

Também agradeço aos amigos João, Marcelo, Cleyton, Ítalo, Guilherme, Marcel e Luiz Henrique não só pelos diversos momentos de diversão e alegria em nossa casa, mas também pelo apoio nos momentos de dificuldade.

Agradeço também aos meus amigos Gabriel, Wilson, Leonardo e João por continuarem comigo mesmo quando estava longe, me apoiando sempre.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os profissionais que me ajudaram no meu processo de graduação, em especial a Prof.^a Dr.^a Márcia Marcondes Altimari Samed pela compreensão e ajuda, fundamentais para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade da implantação de um empreendimento de prestação de serviços de mobilidade urbana no município de Maringá-PR. Primeiramente analisou-se as características do sistema de transporte e mobilidade urbana na cidade de Maringá e percebeu-se uma oportunidade de negócio. Em seguida, analisou-se o mercado da cidade visando identificar o público alvo, suas necessidades e o volume da demanda. Para tanto, entrevistas foram realizadas através de questionários on-line, com potenciais usuários do serviço. O passo seguinte constituiu em uma análise econômico-financeira do projeto por meio de uma planilha do SEBRAE, chamada Planilha Plano de Negócios. Esta planilha oferece diversos campos a serem preenchidos com dados financeiros do empreendimento. Após esta análise foi possível determinar a viabilidade do novo negócio.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Empreendedorismo. Pesquisa de Mercado. Análise Econômico-financeira. Bicicleta.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 PLANO DE NEGÓCIO	5
2.2 PESQUISA DE MERCADO	6
2.2.1 <i>Estudo do Mercado Consumidor</i>	10
2.2.2 <i>Amostra</i>	10
2.2.3 <i>Preparação do questionário</i>	11
2.3 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA	11
2.3.1 <i>Investimento Inicial</i>	12
2.3.2 <i>Custos</i>	13
2.3.3 <i>Preço de Venda</i>	14
2.3.4 <i>Margem de Contribuição</i>	15
2.3.5 <i>Ponto de Equilíbrio</i>	15
2.3.6 <i>Retorno do Investimento</i>	17
2.3.7 <i>Fluxo de Caixa</i>	17
2.3.8 <i>Valor Presente Líquido (VLP)</i>	18
2.3.9 <i>Taxa Interna de Retorno (TIR)</i>	19
2.3.10 <i>Taxa Mínima de Atratividade (TMA)</i>	19
2.4 MATRIZ SWOT	19
2.5 TRABALHOS RELACIONADOS	20
3 DESENVOLVIMENTO.....	23
3.1 METODOLOGIA.....	23
3.2 ESTUDO DE CASO	25
3.2.1 <i>Descrição do Sistema de Transporte em Maringá</i>	25
3.2.2 <i>Início de um Novo Negócio</i>	27
3.3 O NEGÓCIO	28
3.3.1 <i>Descrição do Negócio e Análise de Oportunidade</i>	28
3.3.2 <i>Descrição de Serviços</i>	28
3.3.3 <i>O Mercado</i>	30
3.3.3.1 <i>Análise do Setor</i>	30
3.3.3.1.1 <i>Pesquisa de Mercado</i>	31
3.3.3.1.2 <i>Análise dos Resultados</i>	34
3.3.4 <i>Localização</i>	44
3.3.5 <i>Análise da Concorrência</i>	47
3.3.6 <i>Estrutura Organizacional</i>	49
3.4 ANÁLISE FINANCEIRA	50
3.4.1 <i>Investimento Fixo</i>	50
3.4.2 <i>Prazos e Estoques</i>	51
3.4.3 <i>Faturamento</i>	53
3.4.4 <i>Mão de Obra</i>	55
3.4.5 <i>Custos Fixos</i>	55

3.4.6	<i>Tributos</i>	57
3.4.7	<i>Financiamento</i>	60
3.4.8	<i>Demonstrativo de Resultado</i>	61
3.4.9	<i>Sazonalidade</i>	62
3.4.10	<i>Indicadores</i>	67
3.5	CENÁRIO PREVISTO	70
3.6	ANÁLISE SWOT.....	71
4	CONCLUSÃO	73
4.1	CONTRIBUIÇÕES	73
4.2	DIFICULDADES E LIMITAÇÕES	73
4.3	TRABALHOS FUTUROS.....	74
	REFERÊNCIAS	75

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: ESTRUTURA DA PESQUISA DE MERCADO	8
FIGURA 2: FLUXOGRAMA DOS PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA	24
FIGURA 4: MAPA DA ATUAL REDE CICLOVIÁRIA DE MARINGÁ.....	27
FIGURA 5: BICICLETA OFERTADA PARA ALUGUEL	29
FIGURA 6: CESTO ACOPLADO À BICICLETA.....	30
FIGURA 7: EXEMPLO DE REBOQUE.....	45
FIGURA 8: LOCALIZAÇÃO DOS PONTOS DE RETIRADA/DEVOLUÇÃO.....	46
FIGURA 9: LOCALIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO CENTRAL	47
FIGURA 10: ESTRUTURA FUNCIONAL.....	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: DETERMINAÇÃO DO INVESTIMENTO INICIAL	12
TABELA 2: QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE MERCADO	31
TABELA 3: ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	48
TABELA 4: INVESTIMENTO FIXO	51
TABELA 5: PRAZOS E ESTOQUES	52
TABELA 6: CUSTOS VARIÁVEIS	53
TABELA 7: FATURAMENTO MENSAL.....	54
TABELA 8: CUSTOS COM MÃO DE OBRA	55
TABELA 9: CUSTOS FIXOS	56
TABELA 10: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 1.....	57
TABELA 11: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 2.....	57
TABELA 12: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 3.....	58
TABELA 13: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 4.....	59
TABELA 14: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - TOTAL	59
TABELA 15: SIMULADOR DE FINANCIAMENTO	60
TABELA 16: ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS.....	61
TABELA 17: SAZONALIDADE PRIMEIRO ANO	62
TABELA 18: SAZONALIDADE SEGUNDO ANO	63
TABELA 19: SAZONALIDADE TERCEIRO ANO	64
TABELA 20: SAZONALIDADE QUARTO ANO	65
TABELA 21: SAZONALIDADE QUINTO ANO	66
TABELA 22: INDICADORES FINANCEIROS	68
TABELA 23: ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	70
TABELA 24: MATRIZ SWOT	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>CF</i>	Custos fixos
<i>COM</i>	Comissões dos vendedores
<i>CT</i>	Custos totais
<i>CV</i>	Custos variáveis
<i>CVU</i>	Custos variáveis para cada unidade vendida
<i>DETRAN</i>	Departamento de Trânsito
<i>DF</i>	Despesas fixas
<i>DGA</i>	Despesas gerais e administrativas
<i>DT</i>	Despesas totais
<i>DV</i>	Despesas variáveis
<i>DVU</i>	Despesas variáveis para cada unidade vendida
<i>FC_t</i>	Fluxo de caixa no t-ésimo período
<i>i</i>	Taxa de retorno do investimento
<i>I</i>	Investimento inicial
<i>I_R</i>	Taxa de retorno do investimento
<i>IBGE</i>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<i>IMP</i>	Tributos incidentes sobre o preço de venda
<i>IPEA</i>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<i>K</i>	Custo do capital

<i>MC</i>	Margem de contribuição
<i>MLD</i>	Margem de lucro desejada
<i>PIB</i>	Produto Interno Bruto
<i>PV</i>	Preço de venda
<i>PV_U</i>	Preço de venda unitário
<i>Q</i>	Quantidade vendida
<i>QPEC</i>	Ponto de equilíbrio
<i>RT</i>	Receitas totais
<i>SEMOB</i>	Secretaria de Mobilidade Urbana
<i>SETRAN</i>	Secretaria Municipal de Trânsito
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
<i>TCCC</i>	Transporte Coletivo Cidade Canção
<i>TIR</i>	Taxa interna de retorno
<i>VLP</i>	Valor presente líquido

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, o nível de exigência do mercado consumidor se elevou a um patamar que obriga as empresas a repensarem seus serviços e produtos. Características como alta qualidade e baixo preço hoje são indispensáveis e base para um negócio obter ou manter seus clientes e, assim, sobreviver à concorrência.

Um dos segmentos que vem perdendo espaço pela falta de ambas as características é o sistema de transporte público, que por receber pouco investimento governamental e privado, acaba sucateado, com linhas que não atendem às necessidades dos passageiros, baixa qualidade dos veículos e um alto valor cobrado por este serviço, gerando uma demanda por outros meios de locomoção.

Esta necessidade por novas opções gera nas grandes cidades congestionamentos quilométricos, já que a maioria dos usuários escolhe o veículo particular como substituto direto ao transporte público. Diariamente são veiculadas notícias relacionadas aos engarrafamentos causados graças à deficiência deste atendimento, além da falta de infraestrutura das próprias cidades que não foram planejadas para suportar este grande volume de veículos que transita pelas ruas.

A situação apresentada também ocorre em cidades menores, como a de Maringá, Paraná, onde as opções são menores e a infraestrutura também não está adequada para receber o grande volume de carros que transitam, dando um verdadeiro “nó” na malha viária do município, principalmente em horários de pico, se agravando ainda mais em dias chuvosos.

Observando este cenário, conclui-se que existe a possibilidade de explorar este mercado não atendido através de um novo negócio de transporte de pessoas, tal que atenda os níveis de exigência destes consumidores. Para isso, um planejamento deve ser realizado visando um empreendimento que possa realmente atingir este objetivo, o que leva a criação de um plano de negócios.

O plano de negócios é uma ferramenta que ajuda o empreendedor a organizar a ideia que se quer trabalhar, seja ela inovadora ou já existente, e assim analisar a viabilidade da mesma. A partir destas análises, a tomada de decisão se torna muito mais fácil e efetiva, evitando gastos excessivos de tempo e dinheiro.

Este trabalho tem o intuito de desenvolver um plano de negócios para uma empresa de transporte de pessoas utilizando o aluguel bicicletas dentro da cidade de Maringá com o enfoque na mobilidade diária, onde o cliente usa o transporte principalmente como meio de transporte urbano, e não somente como opção de lazer. Será verificada também sua viabilidade, para futuramente ser lançada no mercado.

1.1 Justificativa

A justificativa para este estudo é a possibilidade de investir em um mercado não atendido de consumidores que buscam meios de transporte mais baratos e rápidos na cidade de Maringá.

A falta de opções centraliza as escolhas destes consumidores em serviços ineficientes e caros, como transporte público e automóvel particular, o que gera grandes engarrafamentos nos horários de pico e uma demanda por melhores alternativas. Como solução para esta situação, é proposto o aluguel de bicicletas, que são baratas e “driblam” os congestionamentos, tornando-as muito rápidas e versáteis, além do baixo custo, atraindo a atenção para empresários e investidores.

Como se trata da criação de uma empresa, o plano de negócio se faz necessário. Segundo Bernardi (2011), novos empreendimentos, em geral, são vulneráveis e sujeitos a muitas restrições e, por isso, a prudência e cautela devem ser redobradas desde o início do processo.

Em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP, constatou-se que 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 71% não chegam a cinco anos de vida. Desta forma, a estruturação do negócio e o processo de gestão são aspectos que precisam ser conhecidos e dominados.

O plano de negócios auxilia o investidor a analisar o mercado e suas necessidades, simula cenários e prevê comportamentos futuros, podendo antecipar atitudes por parte do empresário para enfrentar determinadas situações de mercado, além de poupar esforços e recursos.

1.2 Definição e delimitação do problema

Este trabalho está delimitado ao desenvolvimento de um plano de negócios de uma empresa de aluguel de bicicletas na cidade de Maringá-PR, estando sujeito à definição de clientes, locais de acesso (pontos de locação e devolução) e dimensionamento da capacidade do negócio. A finalidade do estudo é criar um planejamento anterior à criação de uma empresa de transporte de pessoas que atenda à demanda do mercado.

1.3 Objetivos

Este trabalho possui objetivos que podem ser divididos em Geral e Específicos, visando uma melhor interpretação e limitação das fronteiras deste estudo de desenvolvimento de um plano de negócios.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral consiste em desenvolver um plano de negócios para uma nova empresa de transporte de pessoas através de aluguel de bicicletas na cidade de Maringá-PR.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- Realizar uma pesquisa de mercado;
- Analisar o mercado;
- Especificar o público alvo;
- Desenvolver o projeto do negócio e seus requerimentos físicos, humanos e financeiros;
- Analisar a viabilidade do projeto, economicamente e financeiramente.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho estrutura-se em quatro capítulos. No capítulo 1 encontra-se a introdução ao meio em que o estudo será realizado e a importância na implantação de uma nova empresa. O

capítulo 2 trata da revisão de literatura, apresentando os conceitos relativos ao plano de negócios, pesquisa de mercado e análise econômica e financeira, que serviram de apoio para o desenvolvimento deste projeto. No capítulo 3 apresenta-se a metodologia que se utilizou no estudo para a aplicação do plano de negócios de uma empresa de aluguel de bicicletas. No capítulo 4 são apresentados os resultados e considerações finais, com as contribuições do trabalho, dificuldades e limitações, sugestões e trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentada uma fundamentação teórica a assuntos pertinentes como Plano de Negócios, Pesquisa de Mercado e Análise Econômica e Financeira.

2.1 Plano de Negócio

O plano de negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2001, p. 96).

Para Degen (2012) o plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócios que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los.

Um Plano de Negócios então pode ser entendido como um conjunto de respostas que define o produto ou serviço a ser comercializado o formato de empresa mais adequado, o modelo de operação da empresa que viabilize a disponibilização desses produtos ou serviço e o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pela empresa deverão possuir e desenvolver (SEBRAE, 2004, p. 4).

Para Birley e Muzika (2001) o Plano de Negócios deve responder às dúvidas dos leitores sobre como irá funcionar a empresa de fato. Os investidores potenciais precisam saber quem vai compor a equipe de administração, se possuem experiência, qualidade, habilidade e integridade necessárias. Além das pessoas da administração, reconhecer também quais qualidades específicas estão faltando, falhas e que tipo de colaborador a empresa precisa para ter sucesso. Algumas informações não podem, de forma alguma, deixar de estarem contidas

no plano, como: informações sobre o produto ou serviço (o que é o produto ou serviço?), informações de marketing (como será comercializado o produto ou serviço?) e informações financeiras.

Dornelas (2008) ainda afirma que as principais seções de um Plano de Negócios são: Capa, Sumário, Sumário Executivo, Análise do setor, público-alvo e concorrência, Descrição do produto e da empresa, Plano de Marketing, Plano operacional, Plano de desenvolvimento, Equipe, Riscos críticos, Oferta, Plano financeiro e Apêndices.

Em suma, o Plano de Negócios pode reduzir falsas ilusões, pode ajudar a traduzir metas ambíguas em necessidades operacionais mais explícitas, apoiar tomadas de decisões e identificar *trade-offs*. Dos fatores controláveis, o planejamento de negócio possui o efeito mais significativamente positivo no desempenho do novo empreendimento. Contudo, existem fatores incontroláveis, como oportunidade de mercado, que possuem uma influência ainda mais significativa sobre o desempenho. Por isso há necessidade de uma boa coleta de informações (BESSANT e TIDD, 2009).

2.2 Pesquisa de Mercado

Segundo Bernardi (2011), conhecer o mercado e o cliente e tomar decisões corretas que envolvem as várias funções da área de marketing só é possível por uma observação estruturada e metódica do mercado, viabilizada por pesquisa de mercado. Sem pesquisa, o mercado aborda o mercado por “impressões”, sem uma clara definição de quais seriam os parâmetros adequados de ação, decisão ou análise de alternativas quanto à viabilidade da concepção das ideias, produtos ou serviços em todos os aspectos relacionados ao marketing.

A pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e descrever fatos e de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e ideias, e ao marketing como área de conhecimento de administração (MATTAR, 2001).

Para Livingstone (1982), pesquisa de mercado refere-se ao estudo de uma situação do mercado onde passamos a informação simples que chega à empresa no cotidiano, talvez, através dos relatórios de vendedores, sendo extremamente informal, ou altamente formal e

estruturada, envolvendo entrevistas múltiplas, processamentos das informações existentes ou adquiridas.

A pesquisa de mercado deve conter informações consistentes. Esses dados somados à experiência do empreendedor tornam o processo decisório mais rico e preciso. Visitar a concorrência para ouvir os pontos fortes e fracos e ouvir reclamações de clientes são indispensáveis nesta etapa (SEBRAE, 2009).

Segundo o manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado Sebrae (2005), uma pesquisa de mercado pode ser dividida em nove passos: definição do público-alvo e objetivos da pesquisa; definição da coleta de dados; definição do método de pesquisa de dados primários; definição de amostra; elaboração dos instrumentos de pesquisa; aplicação da pesquisa; tabulação dos dados; elaboração de relatório final; tomada de decisão.

A Figura 1 exemplifica os passos citados.

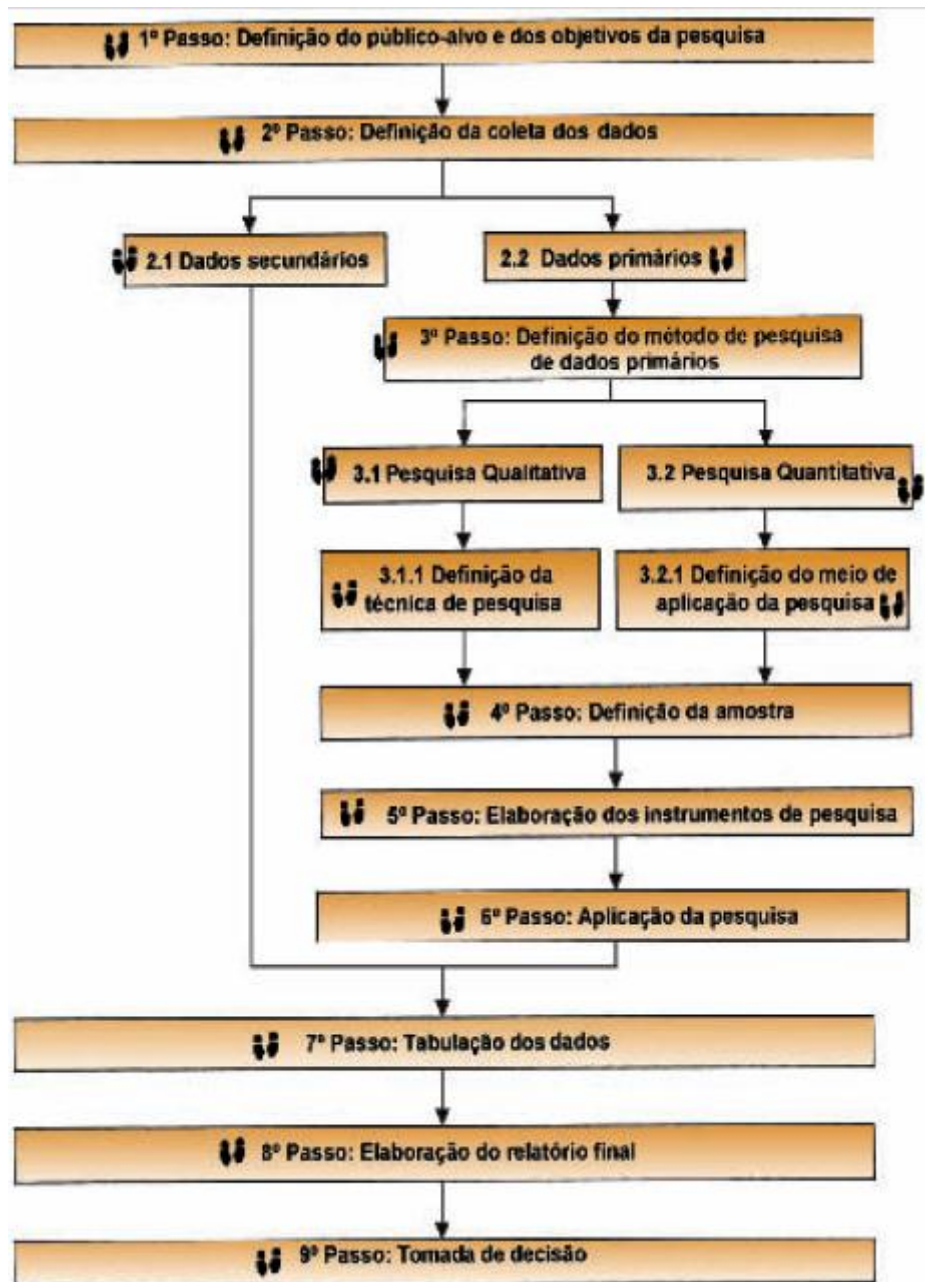


Figura 1: Estrutura da Pesquisa de Mercado

Fonte: SEBRAE, 2005

Segundo o manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado (SEBRAE, 2005), os nove passos são:

- i. Identificar o público para quem a pesquisa deverá ser aplicada e definir seus objetivos para estabelecer o que se pretende alcançar;

- ii. Coletar as informações que correspondam ao levantamento das informações necessárias para a realização da pesquisa, que engloba a coleta dos primários e secundários;
- iii. Escolher o tipo de pesquisa a ser realizada, que depende de diversos fatores como: objetivo da pesquisa, tipo de informação pretendida, público alvo, prazo e orçamento. Dois métodos podem ser estabelecidos: quantitativo e qualitativo;
- iv. Definir a amostra da população da pesquisa. Caso seja uma pesquisa qualitativa, o critério da amostra deve ser a identificação do perfil do público alvo a ser pesquisado. Porém, na pesquisa quantitativa, o conceito utilizado deve ser estatístico;
- v. Elaborar os instrumentos de pesquisa, sendo eles os formulários utilizados na pesquisa. Os mais comuns são questionários, roteiro de entrevista e o formulário de avaliação;
- vi. Aplicação da pesquisa, devendo-se, antes de se iniciar a pesquisa de campo, se atentar à alguns detalhes como a finalidade da pesquisa, método da pesquisa, período da pesquisa, quantidade de formulários, público-alvo, treinamento de procedimento e aparência do entrevistador;
- vii. Tabular os dados, permitindo que os dados coletados sejam reunidos e agrupados, geralmente em tabelas, gráficos, comentários, destacando-se as informações mais relevantes para facilitar a interpretação;
- viii. Pesquisar os dados pesquisados e desenvolver um relatório com as respostas para os objetivos definidos no início da pesquisa, a partir da apresentação detalhadas descobertas. A decisão deve ser baseada na reunião e cruzamento de todos os dados obtidos e não apenas em informações verificadas isoladamente;
- ix. Tomar a decisão a partir dos resultados obtidos com relação à pesquisa, o qual possibilita tomar decisões concretas. Essas decisões podem envolver desde a abertura de um novo negocio a inclusão ou exclusão de produtos comercializados, definidos do posicionamento da empresa no mercado, entre outros.

Entre os benefícios da pesquisa de mercado destacam-se identificações de tendências, definições de padrões, identificação de oportunidades, análise de possibilidades de resposta a expectativas, eventos, prioridades e graus de aceitação que envolvem todos os aspectos da função do marketing (BERNARDI, 2011).

2.2.1 Estudo do Mercado Consumidor

Para Adler (1975), questões como grupo de idade, posição social, sexo, tamanho da localidade onde vive e outras características, que são de interesse do administrador, podem ser respondidas por uma pesquisa sobre o consumidor, informando também hábitos de compra em relação aos artigos, quando e onde os compra ou porque compra seu produto e não o do concorrente, qual a possibilidade de continuarem comprando e qual sua opinião sobre ele. Outros pontos importantes que podem ser obtidos são quais os grupos de pessoas que não compram seu produto, porque não compram e se poderiam comprá-lo.

2.2.2 Amostra

Segundo Karmel (1977), quando observamos um grupo de pessoas extraídas de outro maior a este, nos referimos ao primeiro como a amostra e ao último como a população relativa àquela variável. Entretanto, não são de interesse as informações a respeito da amostra, mas sim verificar hipóteses sobre a população original da qual foram extraídas e produzir inferências sobre a natureza desta.

“A amostra deve ser, pois, uma reprodução em miniatura do universo, deve ser sua fotografia e, como tal, representar perfeitamente o original, apesar de muito reduzido na medida” (TAGLIACARNE, 1974, p.123).

Para Adler (1975), “população” ou “universo” significa o conjunto de todas as pessoas que entram na mira da investigação, de onde se retira uma amostra ao acaso, sendo esta uma miniatura do conjunto total.

Segundo Boyd e Westfall (1984), existem vantagens e limitações na obtenção de dados através de amostras, sendo uma das vantagens o fato de representar um custo inferior se comparado ao meio de enumeração completa.

2.2.3 Preparação do questionário

“A espinha dorsal de muitos levantamentos é o questionário. Preparar um bom questionário que reúna todas as informações necessárias – nem mais nem menos- é uma tarefa difícil e, ao mesmo, interessante. Há regras gerais que devem ser seguidas para chegar-se a um bom questionário; mas cada levantamento em si é também um problema completamente novo, de modo que a preparação do questionário se torne mais uma arte que uma ciência” (ADLER, 1975, p. 93).

Para Tagliacarne (1974), os pontos importantes para um bom questionário devem ser: facilitar a memória, não sendo aconselhável realizar perguntas fora de um passado próximo, ajudando o entrevistado a retroceder no tempo; não obrigar a fazer cálculos, perguntando da forma mais concreta possível para obtenção de respostas mais seguras e com maior facilidade; não fazer perguntas embaraçosas, redigindo-as de tal forma que as pessoas não fiquem constrangidas ao responder; não fazer perguntas que já contenham em si respostas, o que pode levar ao entrevistado a responder somente afirmativamente ou negativamente; usar respostas pré-formuladas, fornecendo ao entrevistado uma lista com possíveis respostas; evitar referências emotivas, já que alguns nomes, expressões ou fatos podem provocar reações psicológicas positivas ou negativas nas pessoas e alterar as respostas.

2.3 Análise Econômica e Financeira

Antes de iniciar um empreendimento, comprar equipamentos, alugar uma máquina, deve-se fazer uma análise da viabilidade do mesmo. Num primeiro momento, pergunta-se se o investimento é rentável. Aplicando corretamente os critérios econômicos é possível saber quais investimentos que rendem mais, ou seja, como aplicar o dinheiro de maneira obter o maior retorno (CASAROTTO e KOPITTKKE, 2000).

A análise econômico-financeira pode não ser suficiente para a tomada de decisões. Para analisar o investimento como um todo é necessário também considerar fatores não quantificáveis como restrições ou os próprios objetivos e políticas gerais da empresa, através de regras de decisão explícitas ou intuitivas (CASAROTTO e KOPITTKKE, 2000).

Inicialmente, deve-se separar os gastos conforme três conceitos: investimento, custos e despesas. Todos os valores que forem despendidos para a montagem da empresa, até que ela

esteja pronta para funcionar, devem ser tratados como gastos de investimento inicial. Tudo que for necessário, daí em diante, são custos operacionais, ou seja, custos que a empresa tem para que possa produzir ou adquirir, ou despesas comerciais, para que possa comercializar (SEBRAE, 2004).

2.3.1 Investimento Inicial

Investimento inicial é definido como despesas com imóveis, instalações, equipamentos, contratações de serviços e empregados, treinamento, documentação, legalização da empresa, por exemplo. Mesmo definindo minuciosamente os gastos a serem realizados como investimento inicial, sempre irá existir outros não planejados, sendo necessária uma reserva de capital para estes imprevistos, não podendo deixar de lado o “capital de giro”, ou seja, o dinheiro necessário para pagar empregados, aluguel, luz, telefone, matéria prima, etc. (SEBRAE, 2004).

Segundo Gitman (2004), investimento inicial refere-se às saídas de caixa relevantes a serem consideradas quando se avalia um gasto de capital proposto, sendo o cálculo de todas as entradas de caixa na data zero subtraídas de todas as saídas de caixa que ocorrem nesta data. O formato básico para a determinação do investimento inicial é dado pela Tabela 1:

Tabela 1: Determinação do Investimento Inicial

Formato Básico Para a Determinação do Investimento Inicial.
Custo Instalado do novo ativo =
Custo do novo Ativo
+ Custo de Instalação
(menos) - Recebimento depois do Imposto de Renda com a venda do ativo antigo =
Recebimento com a venda do antigo ativo
+/- (mais ou menos) Imposto sobre a venda do antigo ativo
+/- Variação do Capital de Giro Líquido
= Investimento Inicial

Fonte: GITMAN, 2004

Os fluxos de caixa que devem ser considerados quando da determinação do investimento inicial associado a um gasto de capital são o custo instalado do novo ativo, os recebimentos (se houver) depois do imposto de renda, decorrentes da venda de um antigo ativo, e a variação (se ocorrer) de capital de giro líquido. Se não houver custos de instalação e a empresa não estiver subtraindo um ativo já existente, então o preço de compra do ativo, ajustado por qualquer variação de capital de giro líquido, será igual ao investimento inicial (GITMAN, 2004).

2.3.2 Custos

Martins (2003) cita que custo é um “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Segundo Oliveira (2005), a necessidade da implantação e manutenção de um sistema de controle, contabilização e apuração dos custos possui o objetivo geral de determinar o valor investido em todo e qualquer processo produtivo da empresa, seja esta de serviços ou industrial. Este sistema de controle é dividido em duas grandes áreas: gerencial, na qual não existe a preocupação de atender os princípios contábeis, com o objetivo de controle administrativo; fiscal e societária, onde a empresa deve manter estes princípios, já que são exigências das autoridades fiscais e possui objetivo de controle fiscal.

Para Oliveira (2005), os custos podem ser classificados como fixos quando permanecem constantes independentes do volume de produção. Já os custos que possuem ligação direta com o volume de produção são considerados custos variáveis.

Os custos ainda podem ser classificados em diretos, quando for possível quantificá-los e identificá-los aos produtos ou serviços com facilidade, ou seja, podem ser ligados a uma unidade específica de produto ou serviço, onde o contrário deve ser classificado como custo indireto (OLIVEIRA, 2005).

2.3.3 Preço de Venda

A definição do preço de venda de um produto ou serviço deve ser realizada através do somatório de um conjunto de informações, sendo a principal delas o custo unitário do produto. Porém, também deve ser adicionada a este valor uma margem de erro para cobrir custos não incluídos, como tributos e comissões. Esta margem é conhecida como *markup* (MARTINS, 2003).

Segundo Martins (2003), para se calcular o preço de venda (*PV*) de um produto ou serviço, deve-se primeiramente definir o *markup* da seguinte forma:

$$\text{Markup} = DGA + COM + IMP + MLD \quad (1)$$

Onde:

- *DGA*: Despesas gerais e Administrativas;
- *COM*: Comissões dos vendedores;
- *IMP*: Tributos incidentes sobre o preço de venda;
- *MLD*: Margem de lucro desejada.

Definido o *markup*, tem-se então a Equação 2 para o preço de vendas *PV*:

$$PV = \text{Custo Unitário} + \text{Markup} \times PV \quad (2)$$

Rearranjando a fórmula, resulta em:

$$PV - (\text{markup} \times PV) = \text{Custo unitário} \quad (3)$$

Este método é muito utilizado pelas empresas, mas está sujeito a variações, tanto para mais quanto para menos, de acordo com as condições do mercado em que a empresa está inserida.

2.3.4 Margem de Contribuição

Para Martins (2003), a Margem de Contribuição é a diferença entre o preço de venda e o Custo Variável de cada produto, ou seja, é o valor que cada produto rende efetivamente para a empresa.

A Margem de Contribuição é, em outras palavras, a “sobra financeira” de cada produto ou serviço, sendo a diferença entre o preço estipulado de venda e a soma das despesas e dos custos variáveis necessários para obtenção de tal produto ou serviço (OLIVEIRA, 2005).

Define-se então a Margem de Contribuição (*MC*) como:

$$MC = PV - (DV + CV) \quad (4)$$

Onde:

- *PV*: Preço de venda;
- *DV*: Despesas variáveis;
- *CV*: Custos variáveis.

2.3.5 Ponto de Equilíbrio

“Ponto de equilíbrio é um nível de atividades em que as receitas são iguais às despesas e, conseqüentemente, o lucro é igual a zero” (OLIVEIRA, 2005, p. 231).

Segundo Oliveira (2005), o Ponto de Equilíbrio tem a função de determinar o volume de atividades necessário para cobrir as despesas e custos, avaliar a lucratividade associada ao diversos níveis possíveis de vendas e, ainda, expressa a variação da lucratividade decorrente de alterações nas despesas e custos, volume de vendas, preço de vendas e na distribuição relativa de linhas de produtos vendidos.

Para encontrarmos o Ponto de Equilíbrio, tem-se:

$$RT = DT + CT \quad (5)$$

Onde:

- *RT*: Receitas totais;
- *DT*: Despesas totais;
- *CT*: Custos totais;

Mas:

$$RT = Q \times PV \quad (6)$$

$$DT = DF + DV \quad (7)$$

$$CT = CF + CV \quad (8)$$

Onde:

- *Q*: Quantidade vendida;
- *PV*: Preço de venda unitário;
- *DF*: Despesas fixas;
- *DV*: Despesas variáveis;
- *CF*: Custos fixos;
- *CV*: Custos variáveis.

Efetuando as substituições em (8), tem-se:

$$Q \times PV = (DF + DV) + (CF + CV) \quad (9)$$

Porém, tem-se:

$$DV = Q \times DVU \quad (10)$$

$$CV = Q \times CVU \quad (11)$$

Onde:

- *DVU*: Despesas variáveis para cada unidade vendida;
- *CVU*: Custos variáveis para cada unidade vendida.

Efetuando as substituições na fórmula (11), tem-se:

$$Q \times PV = DF + Q \times DV + CF + Q \times CV \quad (12)$$

$$(Q \times PV) - (Q \times DV) - (Q \times DV) = DF + CF \quad (13)$$

$$QPEC = \frac{DF + CF}{PV - (DV + CV)} \quad (14)$$

Como o denominador da equação encontrada $PV - (DV + CV)$ é igual a margem de contribuição, tem-se:

$$QPEC = \frac{\text{Despesas Fixas} + \text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}} \quad (15)$$

2.3.6 Retorno do Investimento

Segundo Martins (2003), o melhor meio de avaliar a viabilidade de um empreendimento é calcular o retorno sobre o investimento realizado, sendo a divisão do lucro obtido antes do imposto de renda e despesas financeiras pelo ativo total utilizado para obtenção do produto.

$$\text{Taxa de retorno} = \frac{\text{Lucro antes do imposto de renda e antes da despesa financeira}}{\text{Ativo total}} \quad (16)$$

Neste cálculo não devem constar as despesas financeiras, pois são derivadas do passivo (financiamento) e não do ativo (investimento). Do retorno dado pelo investimento, parte será utilizada para pagar o capital de terceiros (despesas financeiras), e parte para pagar o capital próprio (lucro líquido do proprietário). A soma dos dois é o que define o desempenho global (MARTINS, 2003).

2.3.7 Fluxo de Caixa

Segundo Samanez (2007, p. 71), “o fluxo de caixa resume as entradas e saídas efetivas de dinheiro ao longo do tempo, permitindo, dessa forma, conhecer a rentabilidade e a viabilidade econômica do projeto”.

Nesse sentido, os fluxos de caixa representam a renda econômica gerada pelo projeto ao longo de sua vida útil. Eles não são sinônimos de lucro contábil, pois podem ocorrer mudanças nesses lucros sem que haja qualquer mudança correspondente nos fluxos de caixa. O fluxo de caixa é a principal matéria-prima para estimar o valor de uma empresa, medir a rentabilidade de um projeto de investimento, planejar as operações ou estabelecer a capacidade de pagamento de uma dívida (SAMANEZ, 2007, p. 71).

2.3.8 Valor Presente Líquido (VLP)

Segundo Samanez (2007) o Valor Presente Líquido (VLP) possui o objetivo de buscar opções de investimento que valham mais do que custam para os patrocinadores, calculando o efeito de acontecimentos futuros associados a uma alternativa de investimento, ou seja, mede o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo do tempo. Se seu valor for positivo, deve-se empreender o projeto.

Para que seja efetuado o cálculo do VLP tem-se a Equação 17:

$$VLP = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + K)^t} \quad (17)$$

Onde:

- I : Investimento inicial;
- FC_t : Fluxo de caixa no t-ésimo período;
- K : Custo do capital;
- \sum : Somatório que indica a necessidade da soma da data 1 até a data n dos fluxos de caixa descontados ao período inicial;

2.3.9 Taxa Interna de Retorno (*TIR*)

Para Samanez (2007) a Taxa Interna de Retorno (*TIR*) representa a taxa de retorno do investimento realizado, sendo seu objetivo encontrar uma taxa intrínseca de rendimento, não tendo como finalidade a avaliação da rentabilidade absoluta, como o *VPL*.

Matematicamente, a *TIR* é uma taxa hipotética que anula o *VPL*. Pode-se analisar através da seguinte equação:

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_T}{(1+i)^t} = 0 \quad (18)$$

Onde:

- *i*: Taxa de retorno do investimento;

2.3.10 Taxa Mínima de Atratividade (*TMA*)

Segundo Souza e Clemente (2006), A *TMA* é a melhor taxa, com o menor risco, disponível para a aplicação do capital em análise. Durante a tomada de decisão, sempre haverá duas opções de investimento onde uma será o projeto e a outra a *TMA*. A base para se estabelecer essa taxa é a taxa de juros exercida no mercado.

2.4 Matriz SWOT

De acordo com Oliveira (2009) é necessário o conhecimento da posição da empresa quanto sua concorrência, determinando em quais aspectos estará vulnerável e em quais terá vantagens competitiva para, assim, estabelecer os pontos a serem melhorados e os que devem ser mantidos.

Segundo Oliveira (2009), a palavra “SWOT” é formada pelas iniciais de quatro termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threarts* (traduzindo ao português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que representa cada análise que será realizada pela matriz.

Para Ferrell *et al.* (2000) o objetivo da matriz SWOT é identificar quais ações tomar para atingir os objetivos traçados através de uma análise das vantagens e as desvantagens em satisfazer as necessidades de seu mercado alvo através de fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), ajudando a empresa a identificar o que faz bem e onde necessita melhorias.

Para Ferrell *et al.* (2000), quando se analisa as forças e fraquezas da empresa, procura-se entender os aspectos internos e exclusivos da mesma que, ou a permitam alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, ou seja, vantagem competitiva ou representem quaisquer deficiências que ela possa ter no desenvolvimento ou implementação de sua estratégia. Porém, quando se analisa as oportunidades e ameaças, o foco é externo ao ambiente da empresa, onde oportunidades refere-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização e as ameaças são as condições ou barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos.

2.5 Trabalhos relacionados

Struminski (2012) propôs um plano de negócios para uma empresa de transportes de cargas rodoviários na região de Maringá-PR, em que analisou-se o mercado de transportes rodoviários como um todo, podendo perceber uma oportunidade de negócio. O próximo passo foi analisar o mercado da cidade de Maringá, realizando entrevistas, por meio de questionários, com futuros cliente potenciais analisando o que eles mais necessitavam, a quantidade em média de contratações, entre outros. Em seguida, realizou-se uma análise econômico-financeira através da Planilha do Plano de Negócios desenvolvida pelo SEBRAE-PR. Em seguida, confrontou-se as projeções de mercado com as projeções financeiras e constatou-se a viabilidade da implantação do negócio.

Oliveira (2011) desenvolveu um plano de negócios para um comércio varejista de vestuário. Este comércio destina-se ao público feminino da cidade de Maringá-PR, onde se verificou um cenário próspero economicamente. Realizou-se uma pesquisa de mercado com 110 questionários aplicados a população e, em seguida, para o desenvolvimento da análise de demanda foi confeccionada uma tabela com projeções de dados oriundos dessa pesquisa, em

que se desenvolveram três cenários de mercado, um pessimista, um mediano e um otimista. Analisaram-se também os concorrentes durante 30 dias, através de visitas, para determinar pontos fortes e fracos. E por fim, foi realizado um *Benchmarking* com uma empresa atuante no mesmo setor e, junto com o SEBRAE, foi possível realizar uma detalhada análise financeira para o negócio. Constatou-se que o negócio é viável econômico e financeiramente.

Trojan (2009) elaborou um plano de negócios para uma loja virtual para comercializar produtos ligados ao tema “cerveja”. Primeiramente foi realizada uma pesquisa e análise sobre quatro lojas virtuais já existentes, sendo duas que atuam em ramo semelhante à loja proposta e duas que atuam em ramo diferente. Logo após, com base na pesquisa realizada, foram elaborados os planos de marketing, operacional e financeiro. O primeiro tinha como finalidade planejar os aspectos de mercado e internos a empresa (produto, preço, distribuição e comunicação). O segundo, de planejar os aspectos necessários para o funcionamento diário da empresa, desde a realização do pedido por parte do cliente até a entrega do mesmo. O terceiro visava antever a necessidade de investimento inicial e de verificar a viabilidade financeira do negócio.

Assis (2011) efetuou um plano de negócios para a estruturação e desenvolvimento da micro empresa Azevedo & Lins Cosméticos. A mesma representa e distribui os produtos da marca Mutari para profissionais de beleza na cidade de Caruaru e região. Foram utilizados como instrumentos de pesquisa questionários aplicados aos clientes e potenciais clientes da referida empresa e entrevista realizada com o gestor da empresa e os seus concorrentes. Concluiu-se após o uso de indicadores de análise financeira a viabilidade econômica da empresa.

Costa (2009) realizou um plano de negócios a fim de estudar a viabilidade de implantação de uma empresa prestadora de serviço de mão-de-obra mecânica no setor cerâmico em Criciúma - SC. A autora fez do plano de negócios uma ferramenta para estudar o mercado, através da pesquisa mercadológica, e conhecê-lo melhor. Foi possível constatar que há mercado para o ramo desejado e também que resultará um retorno positivo atraente para a empresa.

Apresentaram-se neste capítulo todos os elementos necessários para o desenvolvimento deste estudo, como a definição de Plano de Negócios e todas as ferramentas utilizadas na análise econômica financeira, bem como os trabalhos relacionados. A partir destes foi possível

realizar as análises propostas em busca dos objetivos especificados. No capítulo seguinte é apresentado o desenvolvimento do projeto, desde o levantamento dos dados até o processamento e análise dos mesmos.

3 DESENVOLVIMENTO

O objetivo deste capítulo é demonstrar o desenvolvimento de um plano de negócios para uma empresa de aluguel de bicicletas apresentando-se a metodologia utilizada, características da empresa, a pesquisa de mercado e o estudo de viabilidade econômica.

3.1 Metodologia

Segundo Silva e Menezes (2001), esta pesquisa é caracterizada como aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento para solução de problemas específicos.

Ainda segundo Silva e Menezes (2001), a abordagem desta pesquisa é qualitativa e quantitativa, “tendo em vista que requer uso de recursos e técnicas estatísticas e que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave”. A pesquisa também pode ser considerada como explicativa, pois revela quais os pontos determinantes ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Já em referência aos procedimentos técnicos, “é um estudo de caso que envolve o estudo detalhado dos objetivos para que permita um amplo e detalhado conhecimento”.

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa de mercado com os potenciais usuários do serviço proposto através de questionários aplicados nas ruas da cidade e *on-line* na busca por informações referentes ao trânsito de Maringá. As informações obtidas foram analisadas e utilizadas como parâmetro para definição do público alvo e parâmetros físicos do empreendimento.

Utilizou-se a planilha “Plano de Negócios” fornecida pelo SEBRAE-PR e também desenvolveu-se uma planilha com os dados necessários para analisar a viabilidade econômica do novo empreendimento, bem como a taxa de retorno, preço de venda e outros dados financeiros.

De acordo com Dornelas (2005), o plano de negócio não exige uma construção única e fixa, já que cada negócio possui suas próprias características, o que torna praticamente impossível definir um padrão universal que possa ser aplicado a qualquer estudo.

Para este estudo, uma empresa prestadora de um serviço, Dornelas (2005) propõe a seguinte estrutura: Capa; Sumário; Sumário Executivo; O Negócio (descrição do negócio, descrição dos serviços, mercado, localização, competidores, equipe gerencial, estrutura funcional); Dados Financeiros (fontes dos recursos financeiros, investimento necessário, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, demonstrativos de resultados, fluxo de caixa, análises de rentabilidade); Anexos.

A Figura 2 apresenta o fluxograma dos procedimentos adotados e como cada etapa do método se relaciona com os objetivos gerais e específicos.

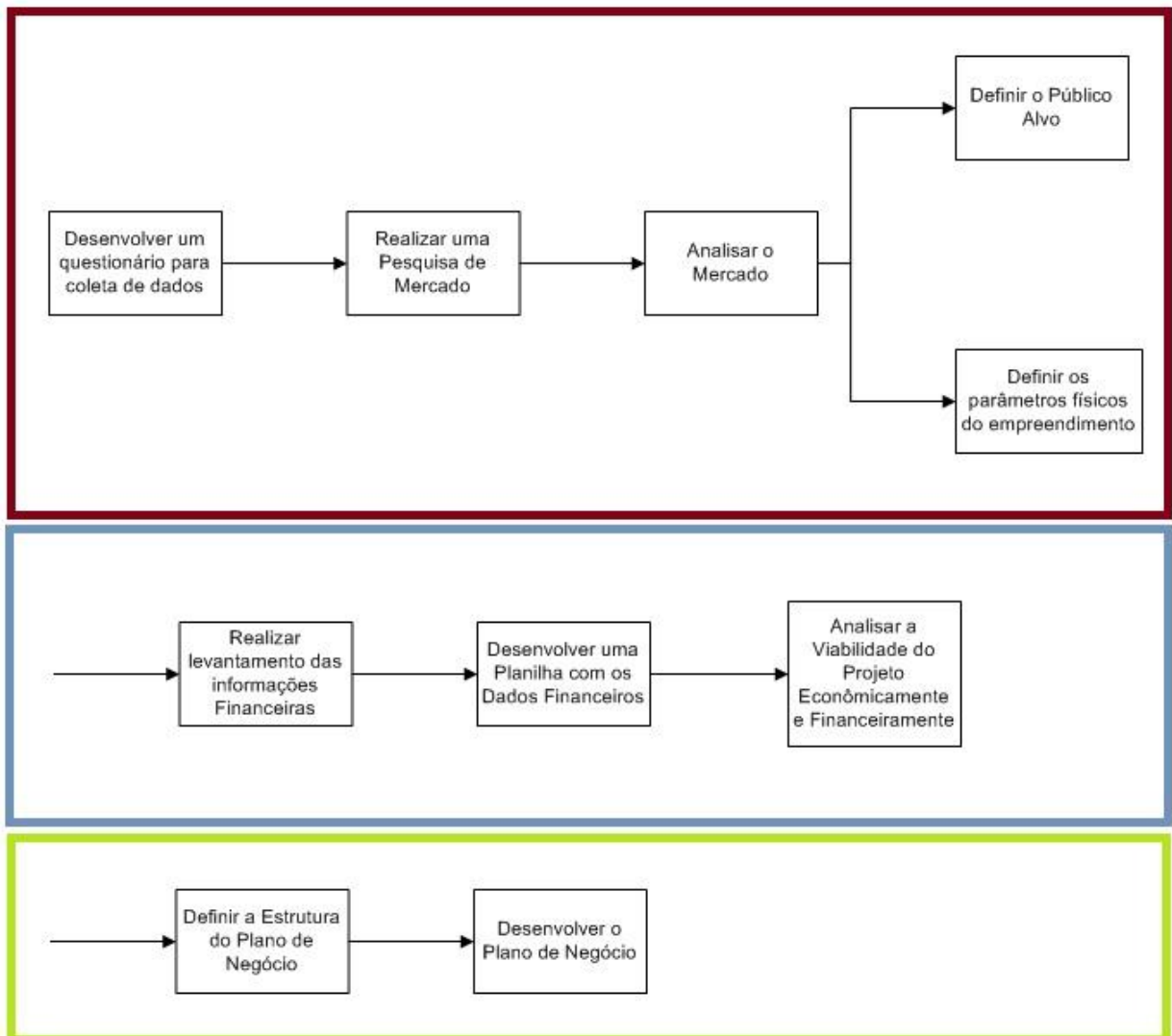


Figura 2: Fluxograma dos procedimentos e metodologia

3.2 Estudo de Caso

3.2.1 Descrição do Sistema de Transporte em Maringá

Maringá, localizada no Noroeste do Estado do Paraná, é a terceira maior cidade do estado com uma população estimada de 357.077 mil habitantes e forma com outras cidades uma região metropolitana com população estimada de 700 mil habitantes (IBGE, 2013).

De acordo com o IBGE (2010), a cidade possui um PIB entre os sessenta e cinco maiores do país, com uma soma de R\$ 6.150 bilhões, possibilitando excelentes condições de vida no município. Segundo o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) que tem como base as dimensões de renda, longevidade e educação, Maringá possui uma pontuação geral neste critério de 0,761 e se encontra em 6º lugar comparada às outras cidades do Paraná (CHIROLI, 2011).

Esta elevada renda da população de Maringá possibilitou, segundo dados do DETRAN (Departamento Estadual de Transito) (2010), um aumento de 7,8% na frota de carros na cidade em relação ao ano anterior, passando a ter 237.367 veículos.

Outra opção de mobilidade urbana oferecida na cidade, segundo informações da SETRAN (Secretaria Municipal de Transito), responsável pelo gerenciamento do sistema de transporte público oferecido em Maringá é composta pelo transporte coletivo por ônibus e alguns serviços especiais, fazendo parte deste sistema um terminal de transbordo de passageiros localizado na região central da cidade, além dos pontos de parada ao longo dos itinerários das linhas de ônibus (CHIROLI, 2011).

Ainda de acordo com a SETRAN, apenas uma empresa, a Transporte Coletivo Cidade Canção (TCCC) opera o sistema de transporte público na cidade, funcionando no regime de concessão desde o ano de 1978, detendo o monopólio do serviço.

A demanda pelo serviço de transporte público na cidade foi estimada em cerca de 130.000 usuários por dia e para atendê-la a operadora local oferece uma frota veicular de 280 carros, distribuídos em 70 diferentes linhas. Destas, praticamente todas passam pelo centro da cidade, sendo que 55 linhas são do tipo radial, 12 linhas do tipo diametrais três do tipo interbairros, que percorrem o itinerário de forma circular. Encontra-se no centro da cidade o terminal central de transporte público urbano e metropolitano (CHIROLI, 2011).

Mesmo possuindo um bom arranjo de vias, com amplas ruas e avenidas e, embora haja um grande investimento por melhores condições no trânsito, este crescente aumento do número de carros gera inevitáveis problemas no tráfego da cidade como: acidentes, individualismo e estresse dos condutores, impactos ambientais e urbanísticos, altos custos no setor de saúde pública e outros (CHIROLI, 2011).

Outro grave problema enfrentado pelo sistema de mobilidade urbana de Maringá, como em outras grandes cidades do país, é a alta quantidade de tempo desperdiçada no trânsito da cidade em horários de pico. Segundo levantamentos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA) indicam que em dez capitais brasileiras, anualmente, são perdidas 240 milhões de horas em função de congestionamentos (PAPPA, 2011 *apud* IPEA, 2002).

É neste cenário que a bicicleta desponta como meio de transporte alternativo. O Programa Brasileiro de Mobilidade por Bicicleta – Bicicleta Brasil, lançado pelo Ministério das Cidades, tem como objetivo inserir e ampliar o transporte por meio da bicicleta como forma de deslocamento urbano, promover sua integração aos sistemas de transportes coletivos, estimular os governos municipais a lançarem sistemas cicloviários e um conjunto de ações que garantam a segurança de ciclistas nos deslocamentos urbanos (PAPPA, 2011 *apud* Ministério das Cidades, 2009).

Maringá conta hoje com uma rede de ciclovias que soma 17.0 mil metros de extensão (Figura 3), porém esta não é integrada em todas as vias, o que favorece e estimula a não utilização deste meio de transporte (NERI, 2012).

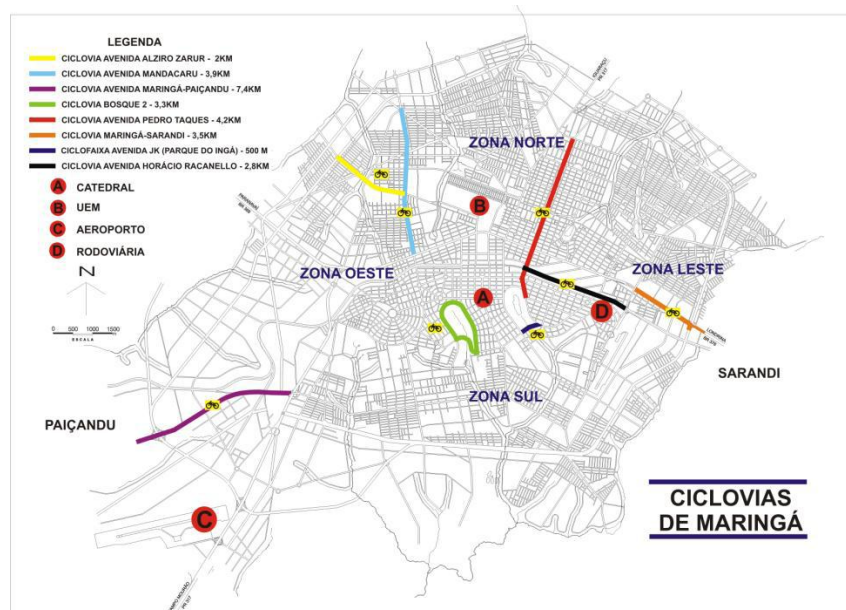


Figura 3: Mapa da atual rede cicloviária de Maringá

Fonte: Neri (2012)

Mesmo com as dificuldades de infraestrutura apresentados pela cidade, como em outras do país, com base em informações da Secretaria de Mobilidade Urbana, SEMOB (2006), a bicicleta tem tido o uso crescente como alternativa de transporte por motivo de trabalho e estudo. Este meio de transporte tornou-se um modo economicamente viável para a parcela mais pobre da população, e é utilizada especialmente quando são considerados fatores tais como o tempo e a extensão da viagem.

Segundo Pappa (2011 *apud* Bianco, 2004), um ponto fundamental é a integração da bicicleta a outros meios de transporte coletivos por meio de bicicletários instalados nos terminais, a instalação de paraciclos em escolas, universidades e prédios públicos.

3.2.2 Início de um Novo Negócio

Segundo Matos (2004), em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP em 1999, 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação e 71% não conseguem chegar a cinco anos de vida. Todas essas empresas apresentam como característica comum problemas relacionados a estruturação do negócio ou planejamento prévio e administração. Estes são aspectos que precisam ser conhecidos e denominados, sendo necessário conhecer o ramo do negócio pretendido.

De acordo com Rios (2002), existem empresas que alcançaram sucesso sem nunca ter feito um Plano de Negócios, porém não devem ser tomadas como exemplos por se tratarem de exceções. Desta forma, deve-se dedicar à elaboração de um plano, analisar o cenário e o que o influencia, suas potencialidades e diferenciais competitivos, as competências internas que a empresa terá e por fim a viabilidade financeira do negócio. Não importa o tamanho do empreendimento ou ramo de atividade, o plano funciona como um teste prévio que, ainda que não seja capaz de prever temporais, nem de avisar onde estão os buracos, indica a melhor rota e mostra as melhores alternativas.

3.3 O Negócio

3.3.1 Descrição do Negócio e Análise de Oportunidade

O que se espera com este estudo é implantar uma empresa de aluguel de bicicletas na cidade de Maringá – PR, tendo em vista os diversos problemas relacionados a mobilidade urbana do município e as poucas alternativas disponíveis para os usuários. A razão social da empresa será Green Way Transportes Ltda. O modelo de negócio será focado em ofertar o aluguel de bicicletas para usuários que necessitam se transportar de seu bairro até seu local de trabalho ou estudo, de forma rápida e econômica, evitando congestionamentos. Aliando estes fatores espera-se conquistar múltiplos clientes. A empresa contará com variados meios de comunicação com os clientes através das mídias sociais além de outros meios de publicidade e propaganda, como televisão, rádio e jornal.

3.3.2 Descrição de Serviços

Segundo SEBRAE (2008), a definição de serviço é o processo de satisfazer a necessidade de um consumidor através da realização de um trabalho que pode ser tangível ou intangível. A ênfase na intangibilidade e na simultaneidade da prestação dos serviços reforça, erroneamente, a ideia de que os serviços não são produtivos e não são mensuráveis. Autores contemporâneos classificam os serviços de acordo com as características de seu consumo, os tipos de usuários a que se destinam as funções desempenhadas e o conteúdo de conhecimento agregado.

A Green Way Transportes Ltda. prestará o serviço de aluguel de bicicletas de maneira que o usuário poderá retirar o equipamento em qualquer um dos pontos de distribuição espalhados na cidade e devolvê-lo da mesma forma, não necessariamente no ponto onde fez a retirada.

Será disponibilizado pela Green Way Transportes Ltda. bicicletas de modelo adulto aro 26 com cestos acoplados para que, se necessário, os usuários tenham onde carregar seus objetos pessoais. As Figuras 5 e 6 apresentam, respectivamente, as bicicletas ofertadas para aluguel e o cesto que será acoplado a cada equipamento.



Figura 4: Bicicleta ofertada para aluguel

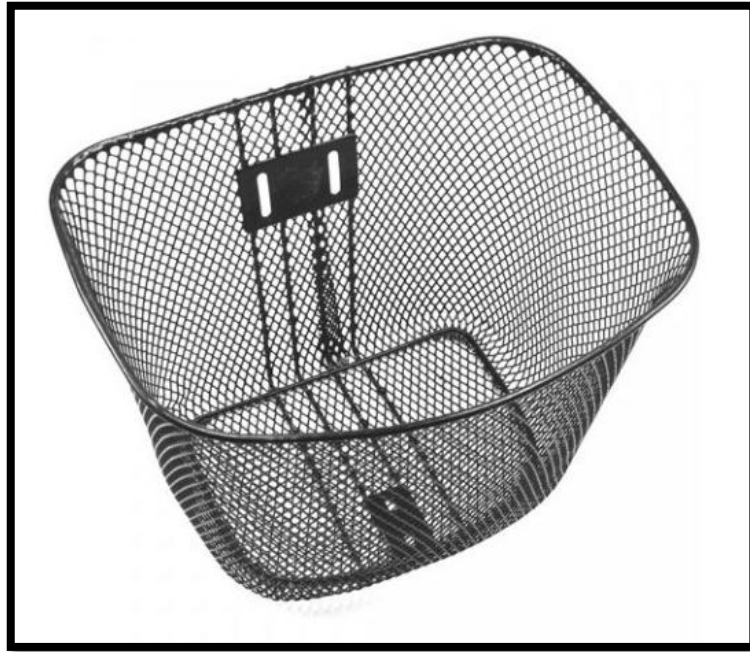


Figura 5: Cesto acoplado à bicicleta

A retirada da bicicleta por parte do usuário será mediante a um cadastro prévio, onde este deverá apresentar sua cédula de identidade e endereço. O cadastro será único, aplicável em todos os pontos de distribuição e servirá de base de dados para todos os futuros empréstimos. Depois de realizado o cadastro, o usuário será responsável pela bicicleta que estiver alugando. Esta medida tem em vista possíveis descuidos dos usuários com o equipamento.

A Green Way Transportes Ltda. contará inicialmente com cem bicicletas que serão distribuídas em dez pontos na cidade.

3.3.3 O Mercado

3.3.3.1 Análise do Setor

Como já citado anteriormente, com uma população de 357.077 mil habitantes, Maringá, possui uma demanda pelo serviço de transporte público estimado em cerca de 130.000 usuários por dia. Destes, segundo dados de pesquisa realizada pela Associação Comercial e Industrial de Maringá (ACIM) em 2005, aproximadamente 35.000 são estudantes universitários.

Considerando que em geral os estudantes universitários não possuem renda fixa e conseqüentemente não podem comprar um automóvel, dependem do sistema público de transporte. Além disso, representam aproximadamente 10% da população, o que os tornam um grande mercado potencial.

3.3.3.1.1 Pesquisa de Mercado

De acordo com Dornelas (2008), a chave para entender seu público-alvo é conhecê-lo, e a melhor maneira de conseguir isso é falar com ele. Diversos empreendedores não o fazem baseados na presunção de que como eles próprios estão interessados no produto, os outros também estão. Esta é uma ideia fatal. Recomenda-se a conversa informal com os clientes e, se possível, observá-los realizando as atividades que seu produto ou serviço o ajudaria a fazer melhor.

Desenvolveu-se então um questionário com 15 perguntas para entender melhor os clientes, as regiões onde eles estão concentrados, determinar a frequência com o que contratam os serviços e o valor que estão dispostos a pagar, entre outros. Esta pesquisa tem caráter quantitativo e as perguntas são tanto de múltipla escolha quanto discursivas. O tamanho da amostra foi de 286 pessoas.

Tabela 2: Questionário para Análise de Mercado

Questionário para Análise de Mercado – Green Way Transportes Ltda.	
1.	Qual seu sexo?
a.	Masculino
b.	Feminino
2.	Qual sua idade?
a.	17 a 20 anos
b.	21 a 25 anos
c.	26 a 30 anos
d.	31 anos ou mais
3.	Qual a sua ocupação?

a.	Estudo	
b.	Trabalho	
c.	Estudo e Trabalho	
4.	Qual o bairro em que você reside?	
5.	Qual o bairro em que você estuda/trabalha?	
6.	Você utiliza o transporte público de Maringá?	
a.	Sim	
b.	Não	
7.	Qual a sua opinião sobre o transporte público de Maringá?	
a.	Não utilizo o transporte público de Maringá	
b.	Muito bom	
c.	Bom	
d.	Ruim	
e.	Muito ruim	
8.	Qual a sua opinião sobre o trânsito de Maringá?	
a.	Muito bom	
b.	Bom	
c.	Ruim	
d.	Muito ruim	
9.	Qual o valor estimado que você gasta por mês com transporte, seja de combustível ou transporte público?	
10.	Você possui uma bicicleta?	
a.	Sim	
b.	Não	

11. Você acredita que a bicicleta é uma boa alternativa de transporte em Maringá?	
a. Sim	
b. Não	
12. Você utilizaria uma bicicleta como meio de transporte em Maringá?	
a. Sim	
b. Não	
13. Você alugaria uma bicicleta para se locomover em Maringá?	
a. Sim	
b. Não	
14. Com que frequência?	
a. Uma vez por semana	
b. Entre duas e três vezes por semana	
c. Entre quatro e cinco vezes por semana	
d. Não alugaria	
15. Quanto você estaria disposto a pagar por esse aluguel?	

O questionário foi aplicado via internet, através da ferramenta oferecida pela empresa Google, e também pessoalmente, no centro da cidade de Maringá, no cruzamento da Avenida Brasil com a Avenida Herval. O Google foi escolhido pelo grande alcance e praticidade que a ferramenta proporciona. Utilizou-se a pesquisa “corpo a corpo” para diferenciar o público pesquisado, aproveitando também uma região que possui grande circulação de pessoas e potenciais usuários do serviço. O maior alcance foi obtido com a primeira ferramenta, com aproximadamente 72% das respostas.

3.3.3.1.2 Análise dos Resultados

Para analisar os resultados obtidos após a aplicação do questionário somou-se as respostas e em seguida as transformou em gráficos para melhor visualização. A seguir apresenta-se a análise de cada questão.

1. Sexo do entrevistado:

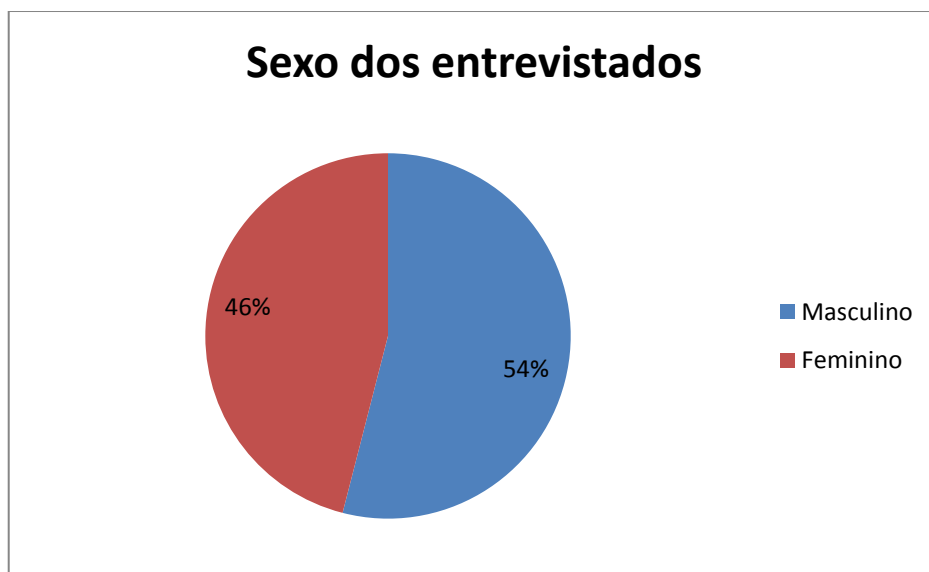


Gráfico 1: Sexo dos entrevistados

A pesquisa revelou, observando-se o Gráfico 1, que 54% dos entrevistados eram homens e que o restante eram mulheres. Esta informação trata do alcance da pesquisa quanto ao gênero dos entrevistados e o resultado se mostra satisfatório, já que foi possível observar a opinião quase por igual de ambos os sexos.

2. Idade do entrevistado:

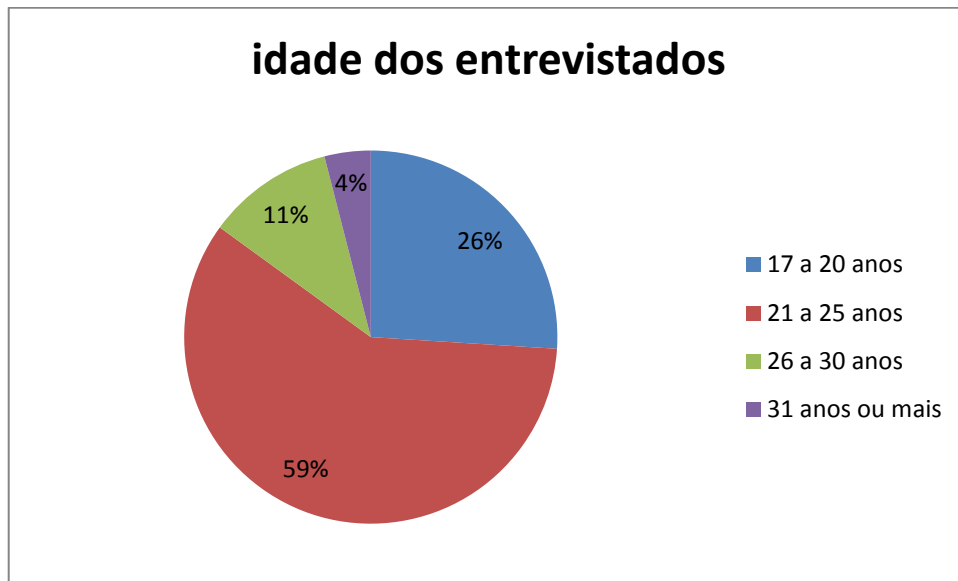


Gráfico 2: Idade dos entrevistados

Quando questionados sobre sua idade, os entrevistados revelaram, segundo o Gráfico 2, que 59% tinham entre 21 e 25 anos. Outros 26% revelaram possuir de 17 a 20 anos. Os que possuem de 26 a 30 anos representam 11% dos entrevistados e os 4% restantes representam os com 31 anos ou mais. Estes valores mostram que o alcance da entrevista foi maior entre os jovens de 17 até 25 anos, representando 85% dos entrevistados.

3. Qual a ocupação dos entrevistados:

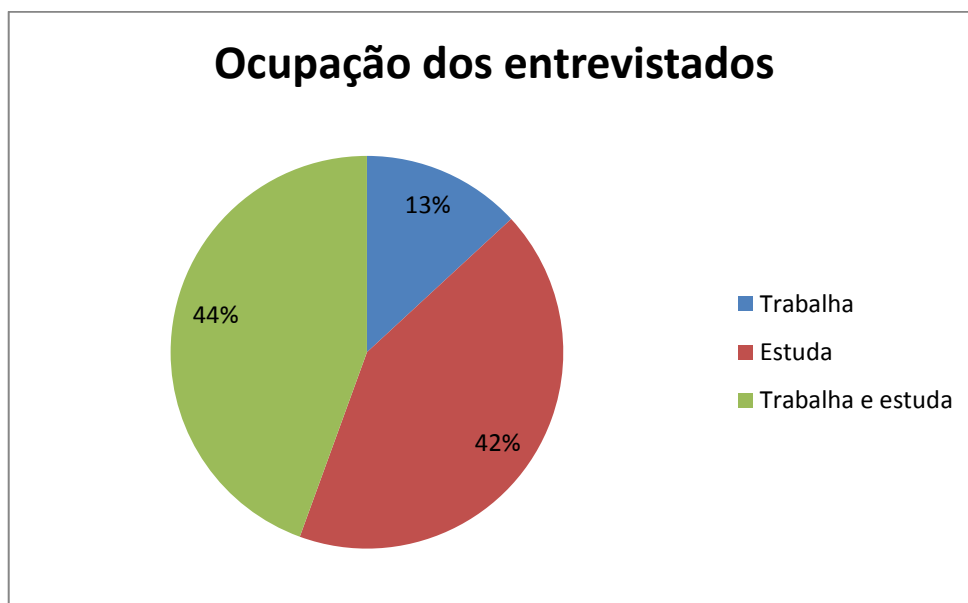


Gráfico 3: Ocupação dos entrevistados

A pesquisa sugere, segundo o Gráfico 3 que, dos entrevistados, 44% trabalham e estudam. Outros 42% somente estudam e os restantes 13% somente trabalham. Nota-se então que grande parte dos entrevistados são estudantes, representando 86%. Este resultado é previsível devido ao alcance da pesquisa ter sido maior entre os jovens de 17 até 25 anos.

4. Qual o bairro em que os entrevistados residem:

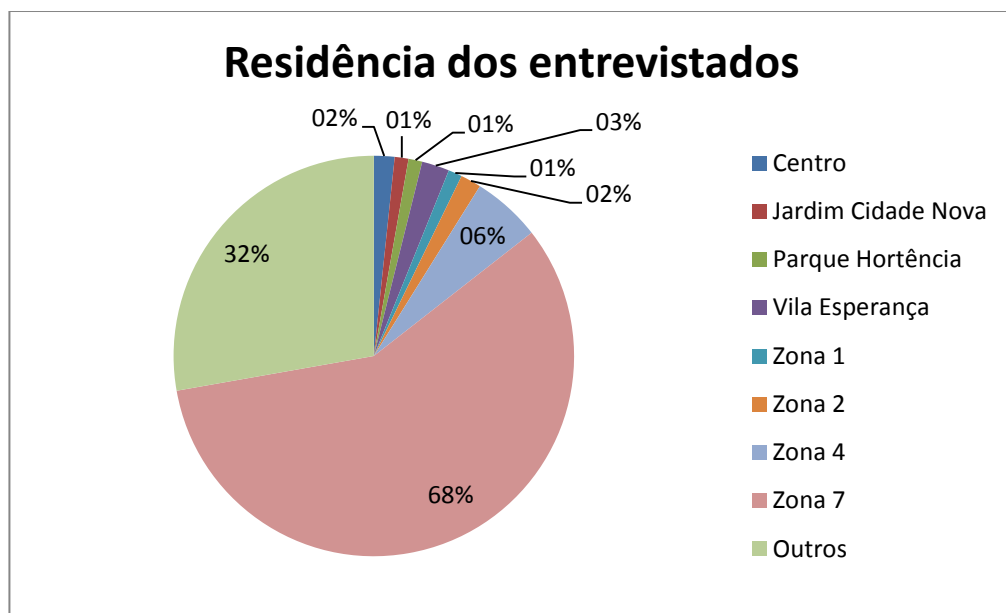


Gráfico 4: Região de moradia dos entrevistados

O Gráfico 4 apresenta a concentração dos entrevistados em regiões da cidade de Maringá. Nota-se que a maioria, ou 67,5% dos entrevistados residem na Zona 7 de Maringá. Este dado se explica pelo grande número de estudantes que moram nesta região da cidade e que representam segundo os dados anteriores 86% dos entrevistados.

5. Qual o bairro em que os entrevistados estudam/trabalham:

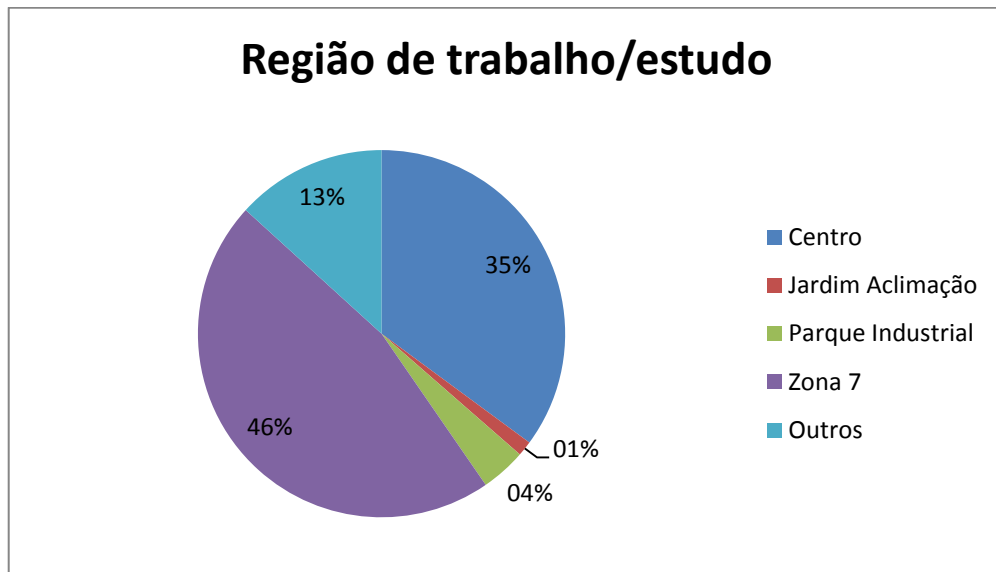


Gráfico 5: Região de trabalho/estudo dos entrevistados

O Gráfico 5 apresenta as regiões onde os entrevistados trabalham/estudam. Nota-se uma grande concentração nas regiões Zona 7 e Centro com, respectivamente, 46,4% e 35,1%. Estes dados são previsíveis, já que a Universidade Estadual de Maringá está localizada nesta região e o Centro da cidade possui grande concentração de atividade comercial.

6. Quantos entrevistados são usuários do transporte público:

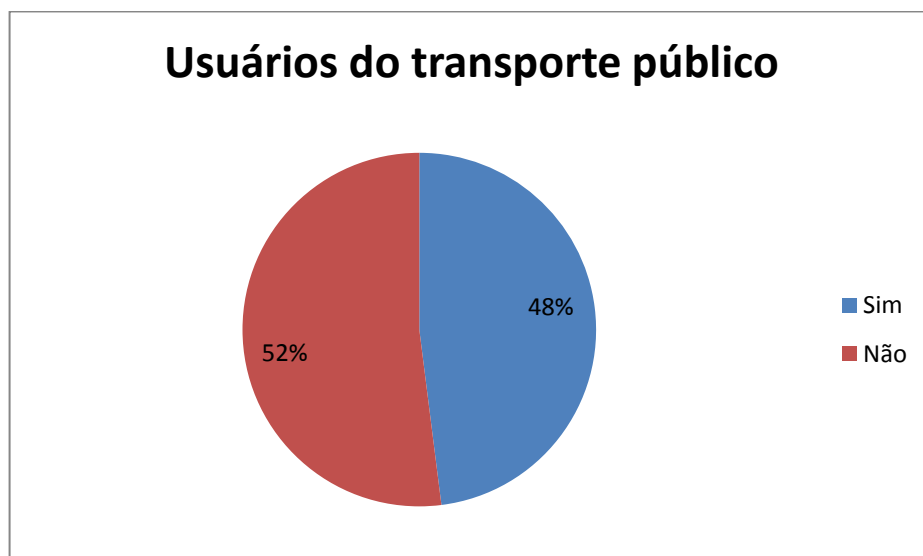


Gráfico 6: Quantidade de entrevistados usuários do transporte público

O Gráfico 6 apresenta que quase a metade dos entrevistados, ou 52% deles, não utilizam o transporte público. Esta informação é muito relevante, já que em um cenário ideal, a grande maioria deveria utilizar o sistema público de transporte. Uma das conclusões possíveis é a de que este serviço é deficiente, não atendendo as necessidades dos usuários.

7. Qual a opinião dos entrevistados sobre o transporte público de Maringá:

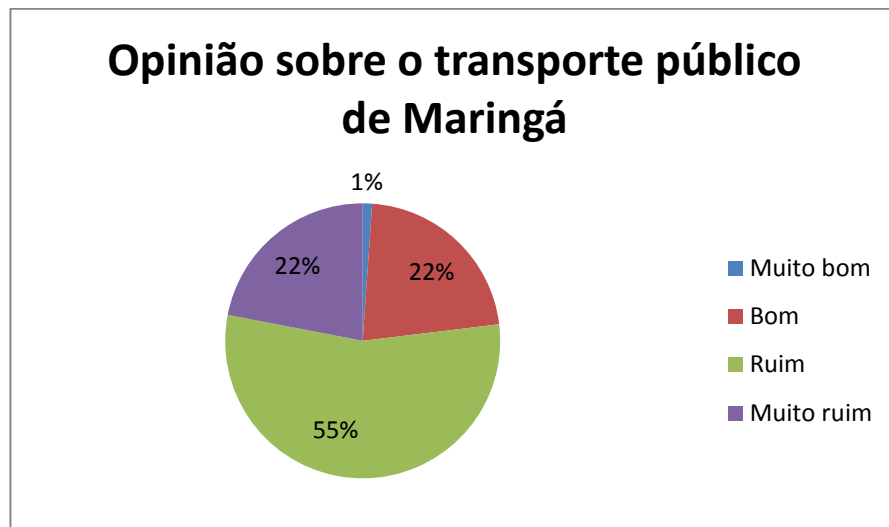


Gráfico 7: Opinião dos entrevistados sobre o transporte público de Maringá

O Gráfico 7 traz a opinião dos entrevistados sobre o sistema público de transporte na cidade de Maringá. A pesquisa revela que 55% dos opinantes consideram o serviço Ruim e outros 22% o classificam como Muito Ruim. Já 22% o avaliam como Bom e somente 1% como Muito Bom. Conclui-se que o sistema público de transporte em Maringá é deficiente e que não atende as necessidades dos usuários, já que a grande maioria dos entrevistados, ou 77% deles, o consideram Ruim ou Muito Ruim. Esta informação nos mostra o quão insatisfeito os usuários estão com esta opção de transporte, o que cria uma boa oportunidade no setor de mobilidade urbana.

8. Qual a opinião dos entrevistados sobre o trânsito de Maringá:

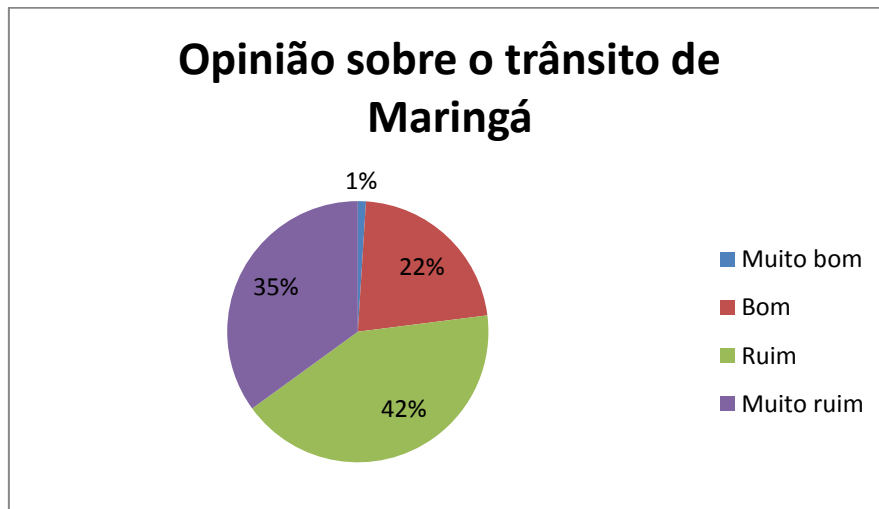


Gráfico 8: Opinião dos entrevistados sobre o trânsito de Maringá

A pesquisa revela, através do Gráfico 8, que a grande maioria dos entrevistados, somando 77%, estão insatisfeitos com o trânsito na cidade de Maringá. Destes, 42% avaliam o tráfego como Muito Ruim e outros 35% como Ruim. O restante, ou 23%, opina como Bom (22%) e Muito Bom (1%). Essa informação revela que a forma atual de mobilidade urbana não é eficiente. Neste sentido, meios de transporte que superem o trânsito são atraentes aos olhos dos usuários e é exatamente esse o foco no uso de bicicletas pela Green Way Transportes Ltda.

9. Qual o valor estimado que os entrevistados gastam com transporte público, seja com combustível ou transporte público:

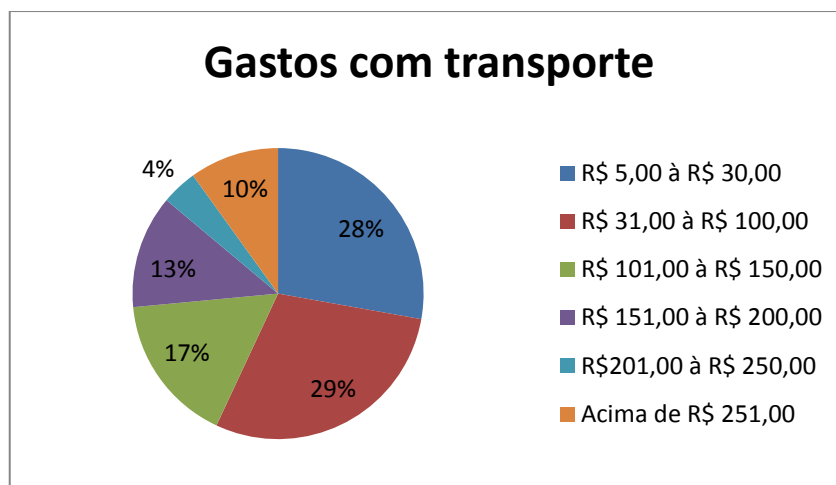


Gráfico 9: Gastos com transporte por entrevistado

O Gráfico 9 apresenta a soma dos gastos dos entrevistados. Nota-se que mais da metade dos entrevistados, ou 59%, gastam entre R\$31,00 e R\$200,00. O gasto médio ponderado deste grupo por mês é de aproximadamente R\$120,51, que dividido por 20 dias, tem-se um gasto médio diário de aproximadamente R\$6,00. Este alto gasto com transporte por parte deste grupo de entrevistados pode servir como base para estabelecer o preço do serviço ofertado.

10. Quantos entrevistados possuem uma bicicleta:

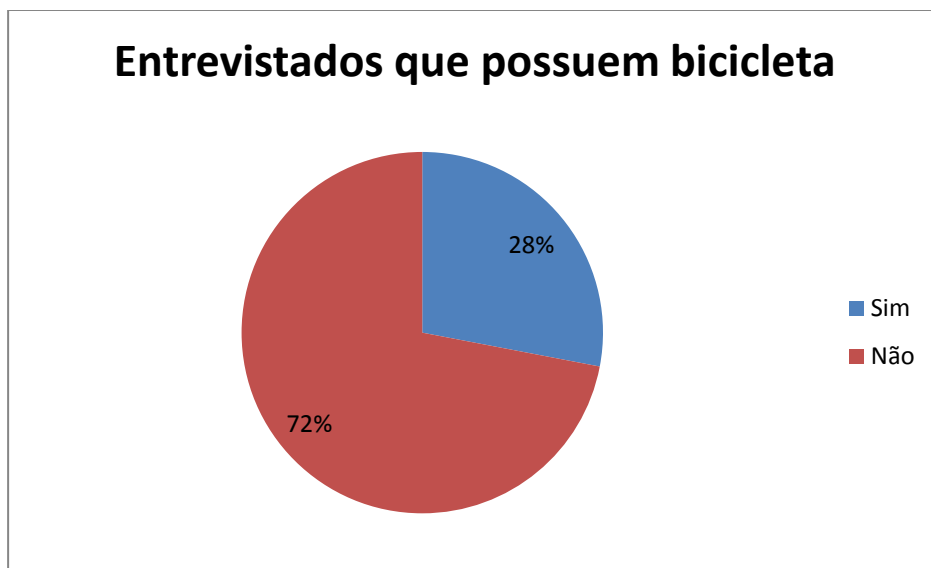


Gráfico 10: Quantos entrevistados possuem uma bicicleta

Perguntado aos entrevistados se estes possuíam bicicleta, como observa-se no Gráfico 10, 72% afirmaram que não. Desta forma, conclui-se que os usuários incomodados com o trânsito e sistema de transporte público de Maringá não possuem, em sua grande maioria, uma bicicleta como alternativa para contornar este problema. Portanto, este fato evidencia uma demanda de bicicletas no mercado e ofertá-las para aluguel pode ser uma boa opção.

11. Quantos entrevistados acreditam que a bicicleta é uma boa alternativa de transporte em Maringá:

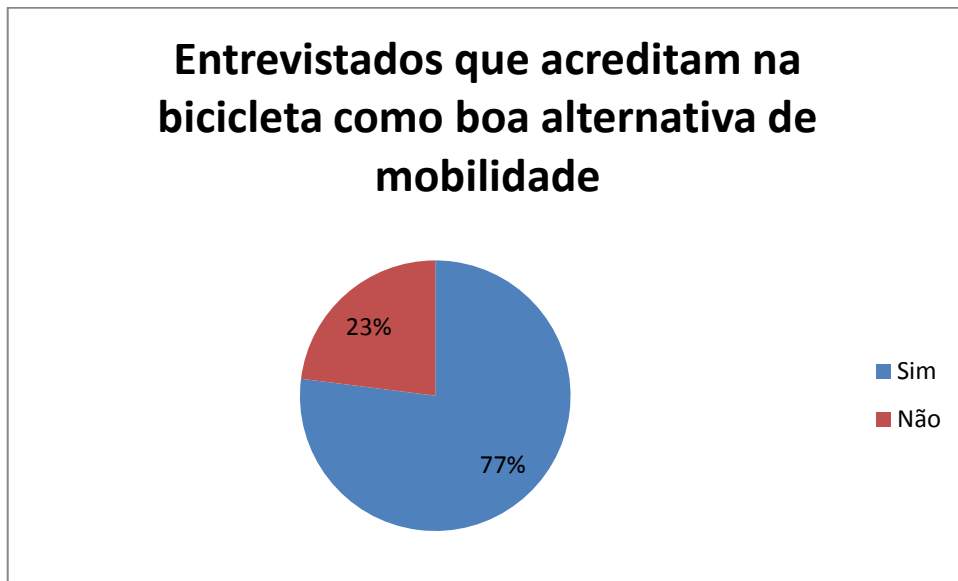


Gráfico 11: Quantos entrevistados acreditam que a bicicleta é uma boa alternativa de transporte em Maringá

Os dados do Gráfico 11 apresentam que a grande maioria dos entrevistados, ou 77% deles, acreditam que a bicicleta é uma boa alternativa para contornar os problemas com transporte público e trânsito em Maringá. Aliado às informações do Gráfico 7, que afirmam que a grande maioria dos entrevistados não possui uma bicicleta, pode-se concluir que ofertá-las pode sim ser uma boa oportunidade de negócio.

12. Quantos entrevistados utilizariam uma bicicleta como meio de transporte em Maringá:

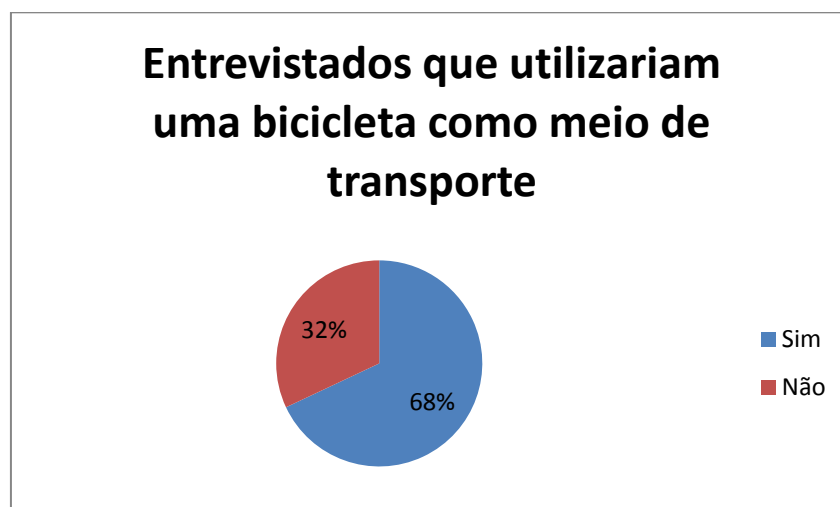


Gráfico 12: Quantos entrevistados utilizariam bicicletas como meio de transporte

Observando as informações do Gráfico 12 conclui-se que boa parte dos entrevistados, ou 68% deles, utilizariam uma bicicleta como meio de transporte. Esta afirmação sugere que existe uma demanda por bicicletas como meio de transporte. Aliado às informações dos gráficos anteriores, pode-se afirmar que ofertar bicicletas como meio de transporte é uma oportunidade de negócio em Maringá.

13. Quantos entrevistados alugariam uma bicicleta como meio de transporte em Maringá:

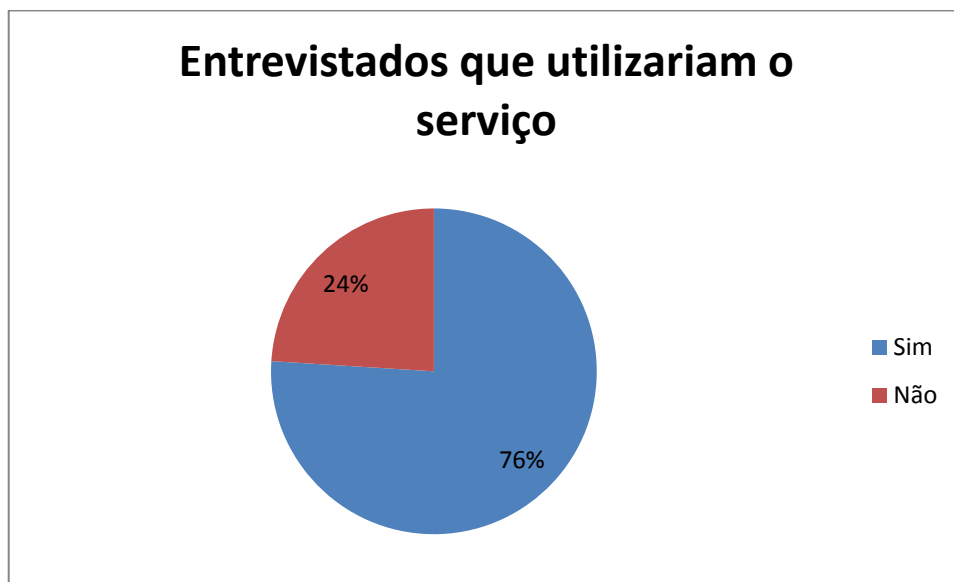


Gráfico 13: Quantos entrevistados usariam o serviço

O Gráfico 13 apresenta o percentual de entrevistados que utilizariam o serviço de aluguel de bicicletas. A soma dos que afirmaram interesse no serviço é de 76%, o que comprova uma demanda pelo serviço de aluguel de bicicletas que a Green Way Transportes Ltda. deseja empreender.

14. Qual a frequência com que os entrevistados alugariam este serviço:

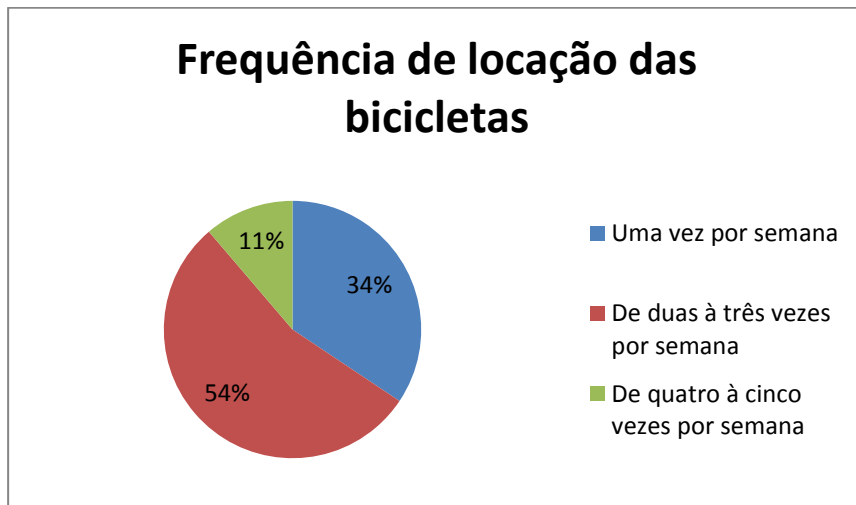


Gráfico 14: Frequência de locação do serviço

Analisando o Gráfico 14 observa-se que 54% dos entrevistados tem interesse na contratação do serviço de duas à três vezes por semana. Outros 34% utilizariam o serviço uma vez por semana e os 11% restantes utilizariam de quatro à cinco dias da semana. Desta forma conclui-se que a maior demanda pela locação das bicicletas é para somente alguns dias da semana, o que pode ser útil para dimensionar os recursos do negócio. Também é necessário elaborar estratégias que incentivem e beneficiem os usuários que contratam o serviço mais vezes na semana, o que aumentaria a demanda.

15. Quanto os entrevistados estariam dispostos a pagar por este serviço:

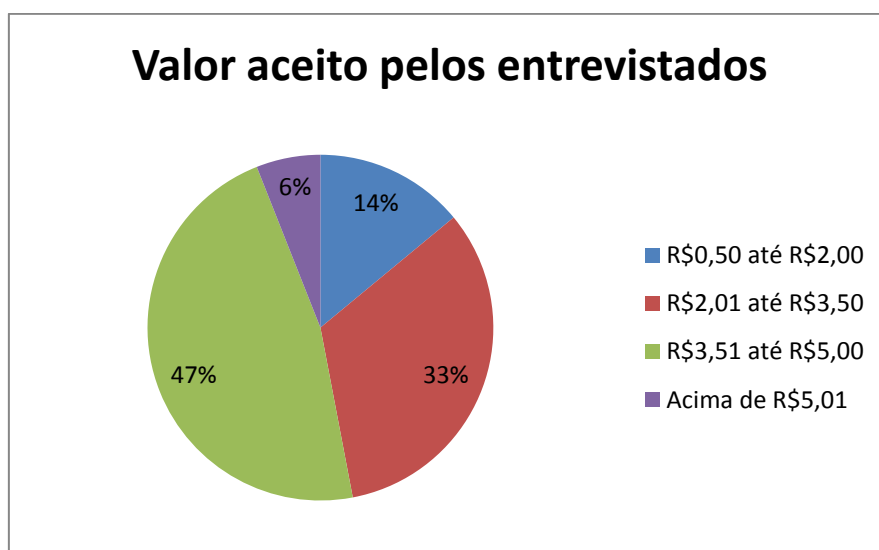


Gráfico 15: Valor aceito pelos entrevistados

Analisando os dados obtidos na pesquisa através do Gráfico 15, pode-se observar que 80% dos entrevistados estariam dispostos a pagar entre R\$2,01 e R\$5,00. Este resultado é muito próximo dos R\$6,00 gastos em média pelo maior grupo de entrevistados. Portanto, conclui-se que o valor cobrado pela Green Way Transportes Ltda. pelo serviço deve ser estipulado em R\$3,00.

Através do estudo da amostra conclui-se que aproximadamente 5% do mercado é cliente potencial do serviço de aluguel de bicicletas. Isso representa uma demanda diária de 8.500 pessoas referentes ao número de usuários do transporte público de Maringá, que se encontra na casa de 170.000 pessoas. Entretanto, não estão somados a este número outros potenciais clientes: os não usuários do transporte público da cidade. Pelo fato de não existirem dados concretos de quantos são exatamente, não será incluído esta parcela aos cálculos.

3.3.4 Localização

A escolha da localização é fator decisivo para o sucesso do empreendimento, sobretudo se for do comércio ou de serviço. Deve ser fundada em informações muito seguras, envolvendo o mercado a ser atendido, os fornecedores, os concorrentes, a infraestrutura e a logística, significando logística tudo o que se refira às condições de suprimento (SEBRAE, 2005).

Devido a importância da localização para o empreendimento, decidiu-se adotar pontos flexíveis para possibilitar eventuais mudança e reduzir custos com alugueis. Para isso, será adotado um sistema de pequenos reboques que poderão ser carregados e estacionados na localização desejada. Este sistema possibilitará grande liberdade para acompanhar a demanda dos clientes. Também permitirá que todo o estoque seja facilmente levado para manutenção.

A Figura 7 exemplifica como será o reboque utilizado pela Green Way Transportes Ltda. para carregar e manter o estoque de bicicletas ofertadas para aluguel.



Figura 6: Exemplo de reboque

Fonte: <http://santoagostinho.olx.pt/vendo-reboque-de-4-metros-iid-441125963>

A princípio, foram escolhidos dez locais para receber os pontos de retirada e devolução das bicicletas. Os critérios utilizados foram: maior concentração da demanda segundo a pesquisa de mercado; locais com grande movimentação de pessoas e com alto nível de atividade comercial; proximidade ao terminal rodoviário. A partir destes critérios, elegeram-se os pontos respectivamente a cada critério:

1. Proximidade ao campus da Universidade Estadual de Maringá no bairro Zona 7;
2. Centro da cidade, nos cruzamentos entre as avenidas Brasil e Herval
3. Centro da cidade, nos cruzamentos entre as avenidas São Paulo e Mauá,

4. Nas proximidades da Catedral Nossa Senhora da Glória no cruzamento da Avenida Tiradentes com a Avenida Papa João XXII;
5. Cruzamentos das avenidas Cerro Azul e Presidente Juscelino Kubitschek;
6. Cruzamentos das avenidas Pedro Taques e Colombo;
7. Cruzamentos das avenidas Pedro Taques e Sophia Rasgulaeff;
8. Praça Manuel Ribas no fim da Avenida Tiradentes;
9. Praça Sete de Setembro na Avenida Brasil;
10. Cruzamento das avenidas Duque de Caxias e Tamandaré.

A Figura 8 apresenta em um mapa contendo a localização de cada ponto selecionado.

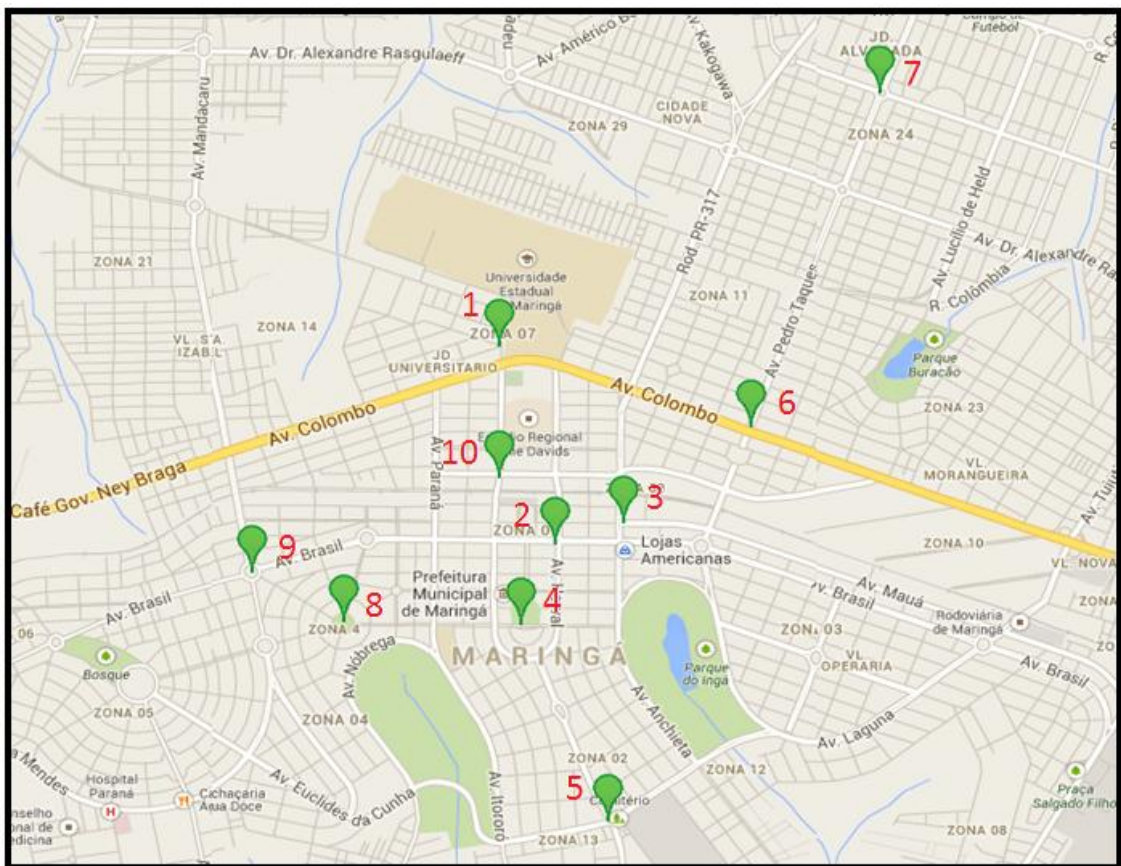


Figura 8: Localização dos pontos de retirada/devolução

Fonte: Google Maps

Devido ao serviço de aluguel de bicicletas em Maringá ser novo, foi possível identificar apenas uma empresa concorrente à Green Way Transportes Ltda., e que apresenta foco em uma clientela distinta.

Para realizar a análise do concorrente foram definidos os critérios de comparação: preço do aluguel por hora, qualidade das bicicletas, quantidade de bicicletas, número de pontos de retirada/devolução e foco da clientela.

Na análise da qualidade das bicicletas estabeleceu-se como:

- Nova: em excelente estado de conservação ou com ótima manutenção;
- Bom: em boas condições para uso;
- Ruim: em baixas condições para uso.

Na análise do foco da clientela estabeleceu-se como:

- Lazer: o foco da empresa é voltado para os momentos de lazer do usuário;
- Mobilidade: o foco da empresa é voltado para a mobilidade do usuário.

Desta forma, foi possível organizar os pontos principais da concorrência na Tabela 3.

Tabela 3: Análise da concorrência

Tópicos de comparação Empresa	Valor do aluguel/Hora	Qualidade das Bicicletas	Quantidade de Bicicletas por ponto	Número de pontos de retirada/devolução	Foco
Rent a Bike	R\$ 3,00	BOM	12	3	LAZER

É possível observar através da análise que o valor do aluguel por hora é de R\$3,00 e que a qualidade das bicicletas é boa. O número de bicicletas ofertadas é de 12 nos 3 pontos espalhados pela cidade. Porém, o foco da concorrente é no lazer do usuário, e este será o ponto que a Green Way Transportes Ltda. irá atuar para atrair novos clientes.

3.3.6 Estrutura Organizacional

Segundo Chiavenato (2004), o principal ativo de uma empresa são as pessoas. Para crescer, prosperar e manter sua continuidade, as empresas estão percebendo que necessitam otimizar o retorno sobre investimento de todos os parceiros, principalmente, o dos colaboradores. Para que os objetivos de gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional.

Devido ao pequeno porte da empresa, se faz necessário um pequeno número de funcionários. Inicialmente, a Green Way Transportes Ltda. contará com um gerente (proprietário) e dois atendentes. Para os serviços de limpeza e manutenção serão contratados terceiros.

- Gerente

O gerente da empresa será responsável por todas as rotinas administrativas, tais como: definição do valor dos alugueis, contratação de terceiros, relação com fornecedores, análises financeiras, entre outras. Também estará sob suas atribuições todo relacionamento e treinamento com a equipe da empresa.

- Atendentes

Os atendentes serão responsáveis pelo relacionamento direto com os clientes, cadastrando-os e liberando o serviço, atuando nos pontos de retirada/devolução das bicicletas. Também estará sob sua responsabilidade manutenções simples e a guarda das bicicletas.

A estrutura funcional da Green Way Transportes Ltda. será conforme apresentada na Figura 9.

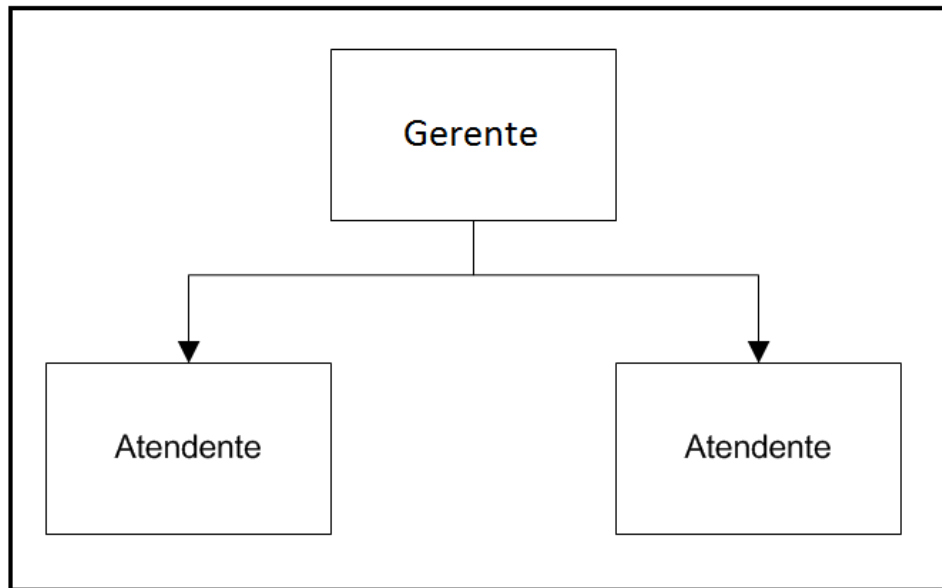


Figura 8: Estrutura funcional

3.4 Análise Financeira

De acordo com Dornelas (2005) a análise financeira do plano deve contar em números tudo o que foi escrito até o momento, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoas, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, etc.

Utilizou-se como base para os cálculos financeiros deste trabalho a planilha Plano de Negócios, desenvolvida e disponível no site do SEBRAE-PR (www.sebraepr.com.br). Tomou-se essa decisão por se tratar de uma ferramenta prática e funcional, que possui todos os impostos e encargos que incidirão sobre o negócio. No final desta, é apresentado os indicadores necessários para verificação da viabilidade ou não do novo empreendimento. Como apoio a esta ferramenta, desenvolveu-se também uma planilha que contém informações sobre custos variáveis.

3.4.1 Investimento Fixo

O investimento fixo da Green Way Transportes Ltda. leva em conta todos os gastos com máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, computadores, veículos e outros. A Tabela 4 apresenta estes investimentos.

Tabela 4: Investimento fixo

INVESTIMENTO FIXO		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
Construções	-	4,0%
Máquinas e Equipamentos	325,00	10,0%
1 - Telefone sem fio Intelbras (americanas.com)	69,00	
1 - Purificador de Água Unilever Pureit Compact Azul (americanas.com)	219,00	
1 - Lixeira c/ pedal 4,5L (Kalunga.com)	37,00	
Móveis e Utensílios	1.223,00	10,0%
1 - Escrivaninha (mobly.com)	590,00	
1 - Mesa p/ computador (mobly.com)	89,00	
4 - Cadeiras (mobly.com)	395,00	
1 - Armário Escritório (mobly.com)	149,00	
Computadores	3.097,90	20,0%
1 - Computador Dell core i3/4GB/ HD 250GB (DELL)	2.484,00	
1 - Nobreak APC Back-UPS 600 VA (DELL)	255,00	
1 - Impressora Multifuncional Wireless Epson Stylus TX 235W (DELL)	279,00	
1 - Rotador D-Link Wireless DIR-610 Router N 150Mbps (americanas.com)	79,90	
Taxa de Franquia	-	0,0%
Veículos	64.242,90	20,0%
1 - FIAT UNO 1.0 MPI MILLE FIRE CONOMY 8V FLEX 2P MANUAL (webmotors.com)	20.990,00	
10 - Reboques	20.000,00	
100 - Bicicletas CBX 750 ARO 26 18 MARCHAS (Colli Bikes)	23.252,90	
Outros	600,00	0,0%
Abertura da empresa	600,00	
Total Investimento Fixo	69.488,80	1.135,25

* - Percentual de depreciação por grupo.

O percentual de depreciação apresentado é pré-definido pela planilha. Entre parênteses são descritos os nomes dos fornecedores onde foram realizados os orçamentos.

3.4.2 Prazos e Estoques

São definidos nesta seção os prazos de compra e venda, além das estimativas de estoques da empresa.

A política de venda apresenta a porcentagem destas que deverá ser feita à vista ou a prazo. Por se tratar de valores muito baixos, definiu-se que 100% das vendas serão realizadas à vista, não existindo margens para a compra a prazo.

A política de compras demonstra a porcentagem destas que deverá ser realizada à vista ou a prazo. Neste caso, decidiu-se adotar a mesma porcentagem das políticas de venda, adotando então 100% destas também à vista.

Quanto a política de estoques e estimativas de estoques iniciais, considerou-se que, por se tratar de uma empresa de serviços, não existe necessidade de manter nenhum tipo de estoque. A Tabela 5 apresenta os resultados.

Tabela 5: Prazos e Estoques

PRAZOS E ESTOQUES		
POLÍTICA DE VENDA		
Prazo médio de venda das mercadorias	%	Dias
Venda à Vista	100,00	-
Venda a Prazo		
Este quadro apresenta a divisão das vendas à vista e a prazo em relação às vendas totais.	Prazo Médio	0
POLÍTICA DE COMPRA		
Prazo médio de compras	%	Dias
À Vista	100,00	-
A Prazo		
Este quadro apresenta a divisão das compras à vista e a prazo em relação às compras totais.	Prazo Médio	0
POLÍTICA DE ESTOQUE		
Necessidade média de estoques	Dias	
Este quadro define qual deve ser o estoque mínimo necessário em dias.		
ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL		
Estoque Inicial	R\$	
Este quadro define o valor do estoque inicial		

3.4.3 Faturamento

A projeção do faturamento da Green Way Ltda. foi obtida com o auxílio de uma planilha de custos variáveis que estão envolvidos na prestação do serviço. Foram calculados os custos separadamente das bicicletas, do automóvel da empresa e dos reboques. A Tabela 6 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 6: Custos Variáveis

Custos Variáveis		
Bicicleta (unidade)		
Descrição	Custo	Quantidade
Manutenção	R\$ 5,00	100
Subtotal	R\$ 500,00	
Automóvel		
Descrição	Custo	KM
Combustível	R\$ 1,75	8,9
Manutenção	R\$ 172,00	15000
Subtotal	R\$ 33,99	
Reboque (unidade)		
Descrição	Custo	Quantidade
Manutenção	R\$ 100,00	10
Subtotal	R\$ 83,33	
Total		R\$617,32

De acordo com dados de profissionais da área, pôde-se concluir que a manutenção de uma bicicleta é, em média, de R\$60,00 por ano. Dividindo-se este valor por 12 meses em um ano tem-se R\$5,00 por mês por bicicleta. Como a Green Way Transportes Ltda. trabalhará com 100 bicicletas, o subtotal é de R\$500,00 por mês.

Os dados para construção da tabela dos custos variáveis com o automóvel foram retirados do site do fabricante (www.fiat.com.br), onde se encontra o valor de R\$175,00 para a manutenção de 15.000 km. Como se estima que o carro deva rodar 5 km por dia, que é

aproximadamente a distância entre os pontos de entrega/retirada, o carro deve rodar por mês 100 km. Desta forma, a manutenção do veículo será realizada somente ao final de um ano de uso, e pode-se diluir o valor em 12 meses, resultando no valor de R\$14,66. Segundo dados do Inmetro, o modelo que será utilizado pela Green Way Transportes Ltda. consome 1 l de etanol a cada 8.9 km. Baseado nestas informações pode-se concluir que o custo mensal de combustível será de R\$19,66, onde o valor presente do etanol é de R\$1,75. Desta forma, o subtotal é de aproximadamente R\$33,99 por mês.

Já os dados para o cálculo dos custos variáveis do reboque foram obtidos com profissional da área, e obteve-se um custo anual de manutenção de R\$100,00 por ano de manutenção. Como a Green Way Transportes Ltda. utilizará 10 reboques, o subtotal de custos variáveis, dividindo o valor anual por 12 meses, será de R\$83.33 por mês.

Somando-se todos os custos variáveis, tem-se um total de R\$617,32 por mês. Para calcular o custo unitário de cada aluguel, estimou-se que a demanda será de 80% da capacidade da empresa, ou seja, a cada hora, 80 bicicletas serão alugadas. Pode-se realizar esta estimativa através dos dados do estudo aplicado à pesquisa de mercado. Também foi inserida uma grande margem de segurança sobre o resultado. Como a Green Way trabalhará 8 horas por dia, serão realizados 640 alugueis diariamente. Desta forma, mensalmente serão realizados 16.000 alugueis. Dividindo o custo variável por este total, tem-se o custo unitário do serviço em aproximadamente R\$0,03.

A Tabela 7 apresenta os dados de faturamento estimados.

Tabela 7: Faturamento mensal

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL					
TOTAIS			Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento
	Produtos		480,00	48.000,00	100,0%
	Serviços		-	-	0,0%
	Total		480,00	48.000,00	
PRODUTOS					
Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo da Mercadoria	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Aluguel de bicicleta	16.000	0,03	480,00	3,00	48.000,00

3.4.4 Mão de Obra

Com base no site Guia RH (www.guiarh.com.br), que fornece o salário de diversas carreiras, o salário de um auxiliar atendente gira em torno de R\$742,00. Desta forma, definiu-se que o salário deste profissional na Green Way Transportes Ltda. será de R\$750,00. A Tabela 8 apresenta os resultados.

Tabela 8: Custos com Mão de Obra

CUSTOS COM MÃO DE OBRA					
Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Atendente	10	750,00	37,54%	281,55	10.315,50
Comissões (vide aba Comissões)		-	37,54%	-	-
TOTAL	10	7.500,00		2.815,50	10.315,50
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)					
Valor a ser retirado mensalmente		5.000,00			
Alíquota de INSS			11,00%		

Como é possível notar, a alíquota de INSS do sócio não é a mesma dos trabalhadores, já que o sócio é considerado contribuinte individual. Desta forma, o valor cobrado é de 11% em relação ao total da retirada.

3.4.5 Custos Fixos

O cálculo dos custos fixos da empresa foi realizado utilizando informações de prestadores de serviços da região. Os dados de energia foram extraídos do simulador fornecido pelo site da Copel, Companhia Paranaense de Energia. (<http://www.copel.com/hpcopel/simulador/>). Já para o cálculo de consumo de água utilizou-se as ferramentas de simulação oferecidas pela Sabesp, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (<http://www.sabesp.com.br/CalandraWeb/animacoes/index.html>) e a tabela de tarifas da Sanepar, Companhia de Saneamento do Paraná (<http://site.sanepar.com.br/informacoes/tabela-de-tarifas>). Os custos com telefonia foram estabelecidos através do simulador oferecido pela empresa GVT (<https://www1.gvt.com.br/porta/carrinho/selectOffer.jsf>). Outros custos foram obtidos através de pesquisas informais com outras pequenas empresas. Dados como aluguel e condomínio foram extraídos do site www.sub100.com.br que reúne informações sobre a maioria das imobiliárias da cidade de Maringá.

Os valores encontrados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Custos Fixos

CUSTOS FIXOS	
Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	10.315,50
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	5.550,00
Água	47,83
Luz	76,95
Telefone	126,20
Contador	950,00
Despesas com Veículos	33,99
Material de Expediente e Consumo	100,00
Aluguel	450,00
Seguros	-
Propaganda e Publicidade	-
Depreciação Mensal	1.135,25
Manutenção	500,00
Condomínio	400,00
Despesas de Viagem	-
Serviços de Terceiros	-
Ônibus, Táxis e Selos	-
Outros	-
Alimentação	
Plano de saúde	
Cesta básica	
TOTAL	19.685,72

A planilha utilizada possui ainda uma ferramenta que facilita a visualização dos dados através de um gráfico onde se encontram todos os custos. O Gráfico 16 apresenta os resultados.

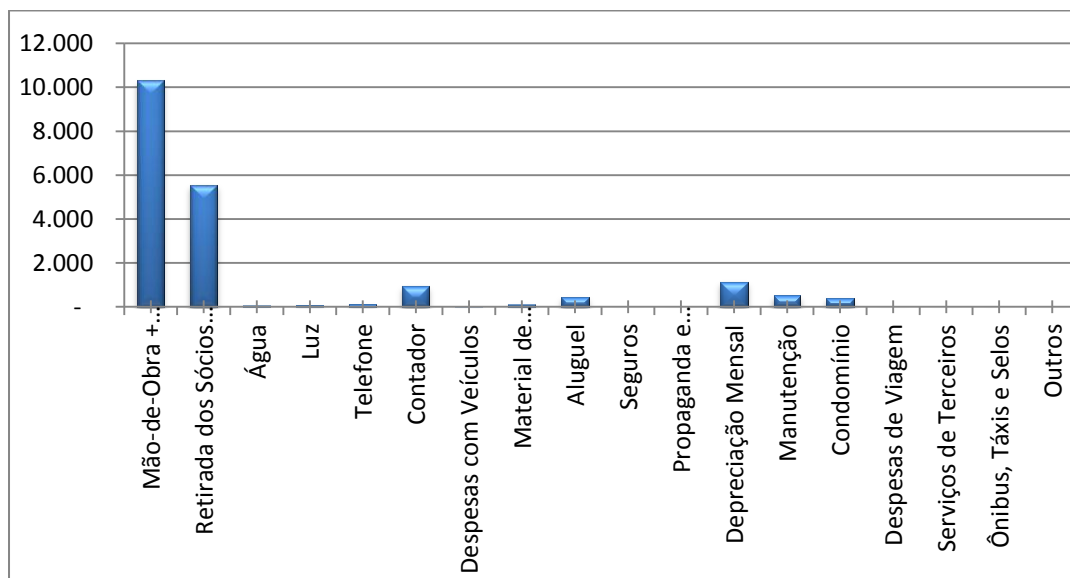


Gráfico 16: Custos Fixos

3.4.6 Tributos

Esta etapa é referente ao cálculo da tributação aplicada ao negócio. Para isso, utilizou-se a planilha do SEBRAE-PR que oferece um simulador que calcula todos os encargos e impostos que estão envolvidos no novo empreendimento. Para isso, ele divide este processo em cinco.

O primeiro consiste na escolha da área de atividades da empresa, que no caso da Green Way Transportes Ltda. consiste na Locação de Bens Móveis. Com esta informação adicionada, a ferramenta calcula todos os tributos referentes a este ramo de atuação. A Tabela 10 apresenta os resultados.

Tabela 10: Simulador Tributário - Etapa 1.

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 1	
Receita Bruta Anual	576.000,00
Faturamento Mensal	48.000,00
Atividade	
Locação de bens Móveis	48.000,00
Total	48.000,00

A próxima etapa consiste em analisar se a empresa se enquadra ou não na categoria de Micro Empreendedor Individual (MEI). Para que isso ocorra, a receita bruta anual do empreendimento não deve ultrapassar R\$ 60.000,00. A Tabela 11 apresenta os dados referentes à receita bruta anual da Green Way Transportes Ltda., sendo esta maior que o teto permitido para enquadrar o empreendimento nesta categoria.

Tabela 11: Simulador Tributário - Etapa 2

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 2	
Receita Bruta Anual	576.000,00
ATIVIDADES PERMITIDAS NO EI	
ATIVIDADE COMBINADA	
<p>(*) Pelo Faturamento Bruto anual de sua empresa, o valor excede o valor máximo permitido pelo MEI</p>	



A etapa seguinte apresenta os cálculos do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço (ICMS) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). De acordo com informações do SEBRAE o ISS da cidade de Maringá é normalmente de 3%. A Tabela 12 apresenta os resultados.

Tabela 12: Simulador Tributário - Etapa 3

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 3			
Débito e Crédito de ICMS			
DEBITO ICMS			
Destino Produto/UF	Vendas	Alíquota	Valor do Débito
Paraná	48.000,00	18,00%	8.640,00
Sul / Sudeste		12,00%	-
Norte / Nordeste / MT / MS		7,00%	-
TOTAL			8.640,00
Crédito de ICMS			
Destino Produto/UF	Compras	Alíquota	Valor do Crédito
Paraná	480,00	12,00%	57,60
Sul / Sudeste		12,00%	-
Norte / Nordeste / MT / MS		17,00%	-
TOTAL			57,60
ICMS DEVIDO			8.582,40
Débito e Crédito de IPI			
DEBITO IPI		Alíquota	
Valor do Débito	48.000,00	8,00%	3.840,00
CREDITO IPI		Alíquota	
Valor do Crédito	480,00	8,00%	38,40
IPI DEVIDO			3.801,60

A quarta etapa apresenta os respectivos valores de débito e crédito do Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição Social para Financiamento da Seguridade (COFINS) para o empreendimento. A Tabela 13 demonstra os resultados.

Tabela 13: Simulador Tributário - Etapa 4

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 4			
Débito e Crédito de PIS			
A. DEBITO PIS		Aliquota	
Valor do Débito	48.000,00	1,65%	792,00
B. CREDITO PIS		Aliquota	
Valor do Crédito	32.549,72	1,65%	537,07
PIS DEVIDO			254,93
Débito e Crédito de COFINS			
DEBITO COFINS		Aliquota	
Valor do Débito	48.000,00	7,60%	3.648,00
CREDITO COFINS		Aliquota	
Valor do Crédito	32.549,72	7,60%	2.473,78
COFINS DEVIDO			1.174,22

O último passo apresenta o valor total dos impostos que incidem sobre o empreendimento. Também são demonstrados os regimes tributários disponíveis, sendo eles: Empreendedor Individual (EI), Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Nesta etapa, a própria ferramenta sugere em qual regime a empresa deve se enquadrar. Para a Green Way Transportes Ltda. o regime adotado é o Simples Nacional, como é apresentado na Tabela 14.

Tabela 14: Simulador Tributário - Total

SIMULADOR TRIBUTÁRIO -- TOTAL				
Faturamento Mensal	48.000,00			
IMPOSTOS	EI	SIMPLES	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
IR - Imposto de Renda			1.152,00	1.764,37
CSLL - Contribuição Social	FATURAMENTO EXCEDE O PERMITIDO	3.585,60	1.382,40	1.058,62
COFINS - Contribuição Financeira Social	R\$ 60.000,00 AO ANO		1.440,00	3.648,00
PIS - Programa de Integração Social			312,00	792,00
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados			-	-
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços			8.582,40	8.582,40
ISS - Imposto sobre Serviços			-	-
TOTAL DE IMPOSTOS	-	3.585,60	12.868,80	15.845,39
RELAÇÃO PERCENTUAL DE IMPOSTOS	0,00%	7,47%	26,8%	33,0%
ENCARGOS				
INSS	-	-	2.610,00	2.610,00
SESI, SESC OU SEST	-	-	112,50	112,50
SENAI, SENAC OU SENAT	-	-	75,00	75,00
SEBRAE	-	-	45,00	45,00
INCRA	-	-	15,00	15,00
FGTS	-	600,00	600,00	600,00
Acidente de Trabalho	-	-	225,00	225,00
Salário Educação	-	-	187,50	187,50
TOTAL DE ENCARGOS	-	600,00	3.870,00	3.870,00
TOTAL GERAL DA TRIBUTAÇÃO	-	4.185,60	16.738,80	19.715,39
OPTAREI PELO REGIME:				
EI --- VETADO				
SIMPLES	X			
LUCRO PRESUMIDO				
LUCRO REAL				

← Marque com **X** a opção escolhida

3.4.7 Financiamento

A planilha oferece também o recurso de simulação de financiamento. Nela são apresentados os impostos sobre o valor emprestado, devendo-se inserir os juros trabalhados, o valor a ser financiado, a carência e o prazo de pagamento. Segundo o site do banco Caixa Econômica Federal (www.caixa.gov.br), o valor da taxa de juros para empréstimo junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) para a modalidade do empreendimento é de 1,04% ao mês, com prazo de até 60 meses. A Green Way Transportes Ltda. receberá um financiamento total sobre o valor do investimento inicial, R\$68.488,80 que deverá ser pago no prazo de 36 meses e sem carência. A Tabela 15 apresenta os resultados.

Tabela 15: Simulador de Financiamento

SIMULADOR DE FINANCIAMENTO				
FINANCIAMENTO 1 (PERMITE VISUALIZAR AMORTIZAÇÃO)				
Valor a Financiar	69.488,80			
Carência	0			
Prazo (Incluso a carência)	36			
Juros	1,04% ao mês			
IOF	1.042,33	1,5%		
Tarifas e Taxas				
Parcela	2.358,85			
Parcela	Juros	Amortização	Prestação	Saldo Devedor
1	722,68	1.636,16	2.358,85	68.894,97
2	716,51	1.642,34	2.358,85	67.252,63
3	699,43	1.659,42	2.358,85	65.593,21
4	682,17	1.676,68	2.358,85	63.916,54
5	664,73	1.694,11	2.358,85	62.222,42
6	647,11	1.711,73	2.358,85	60.510,69
7	629,31	1.729,53	2.358,85	58.781,16
8	611,32	1.747,52	2.358,85	57.033,64
9	593,15	1.765,70	2.358,85	55.267,94
10	574,79	1.784,06	2.358,85	53.483,88
11	556,23	1.802,61	2.358,85	51.681,27
12	537,49	1.821,36	2.358,85	49.859,91
13	518,54	1.840,30	2.358,85	48.019,61
14	499,40	1.859,44	2.358,85	46.160,16
15	480,07	1.878,78	2.358,85	44.281,38
16	460,53	1.898,32	2.358,85	42.383,06
17	440,78	1.918,06	2.358,85	40.465,00
18	420,84	1.938,01	2.358,85	38.526,99
19	400,68	1.958,16	2.358,85	36.568,83
20	380,32	1.978,53	2.358,85	34.590,30
21	359,74	1.999,11	2.358,85	32.591,19
22	338,95	2.019,90	2.358,85	30.571,30
23	317,94	2.040,90	2.358,85	28.530,39
24	296,72	2.062,13	2.358,85	26.468,26
25	275,27	2.083,58	2.358,85	24.384,69
26	253,60	2.105,24	2.358,85	22.279,44
27	231,71	2.127,14	2.358,85	20.152,30
28	209,58	2.149,26	2.358,85	18.003,04
29	187,23	2.171,61	2.358,85	15.831,43
30	164,65	2.194,20	2.358,85	13.637,23
31	141,83	2.217,02	2.358,85	11.420,21
32	118,77	2.240,08	2.358,85	9.180,13
33	95,47	2.263,37	2.358,85	6.916,76
34	71,93	2.286,91	2.358,85	4.629,85
35	48,15	2.310,70	2.358,85	2.319,16
36	24,12	2.334,73	2.358,85	-
Valor Financiado Total	69.488,80			
Parcela Total	2.358,85			

3.4.8 Demonstrativo de Resultado

A ferramenta apresenta nesta etapa a receita total, custos totais, margem de contribuição, resultado operacional, impostos e o resultado líquido financeiro. Para que os cálculos sejam realizados, a planilha utiliza as informações e decisões previamente estabelecidas. A Tabela 16 demonstra os resultados.

Tabela 16: Estrutura Gerencial de Resultados

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS			
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%	
1. Receita Total	48.000,00	100,00%	
Vendas (à vista)	48.000,00	100,00%	
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%	
2. Custos Variáveis Totais	4.785,60	9,97%	
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	480,00	1,00%	
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	3.585,60	7,47%	
Impostos Estaduais (ICMS)			
Imposto Municipal (ISS)			
Previsão de Inadimplência	1,50%	720,00	1,50%
Comissões	0,00	0,00%	
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%	
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%	
3. Margem de Contribuição	43.214,40	90,03%	
4. Custos Fixos Totais	19.685,72	41,01%	
Mão-de-Obra + Encargos	10.315,50	21,49%	
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	5.550,00	11,56%	
Água	47,83	0,10%	
Luz	76,95	0,16%	
Telefone	126,20	0,26%	
Contador	950,00	1,98%	
Despesas com Veículos	33,99	0,07%	
Material de Expediente e Consumo	100,00	0,21%	
Aluguel	450,00	0,94%	
Seguros	0,00	0,00%	
Propaganda e Publicidade	0,00	0,00%	
Depreciação Mensal	1.135,25	2,37%	
Manutenção	500,00	1,04%	
Condomínio	400,00	0,83%	
Despesas de Viagem	0,00	0,00%	
Serviços de Terceiros	0,00	0,00%	
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%	
Outros Custos Fixos	0,00	0,00%	
5. Resultado Operacional	23.528,68	49,02%	
6. Investimentos	2.258,66	4,71%	
Financiamento	2.258,66	4,71%	
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%	
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,00%	
Contribuição Social - CS	-	0,00%	
8. Resultado Líquido Financeiro	21.270,02	44,31%	

Tabela 21: Sazonalidade Quinto Ano

	jan / 18	fev / 18	mar / 18	abr / 18	mai / 18	jun / 18
1. Receita Total	24.000,00	28.800,00	33.600,00	38.400,00	43.200,00	48.000,00
2. Custos Variáveis Totais	2.392,80	2.871,36	3.349,92	3.828,48	4.307,04	4.785,60
3. Margem de Contribuição	21.607,20	25.928,64	30.250,08	34.571,52	38.892,96	43.214,40
4. Custos Fixos Totais	19.685,72	19.685,72	19.685,72	19.685,72	19.685,72	19.685,72
5. Resultado Operacional	1.921,48	6.242,92	10.564,36	14.885,80	19.207,24	23.528,68
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	1.921,48	6.242,92	10.564,36	14.885,80	19.207,24	23.528,68
Aporte de Capital						
Acumulado no Ano	1.921,48	8.164,41	18.728,77	33.614,57	52.821,82	76.350,50
Acumulado desde o início da atividade	738.842,81	745.085,74	755.650,10	770.535,90	789.743,15	813.271,83
Lucratividade Mensal	8,0%	21,7%	31,4%	38,8%	44,5%	49,0%
Rentabilidade Mensal	2,8%	9,0%	15,2%	21,4%	27,6%	33,9%
Sazonalidade	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

	jul / 18	ago / 18	set / 18	out / 18	nov / 18	dez / 18
1. Receita Total	33.600,00	38.400,00	43.200,00	48.000,00	52.800,00	57.600,00
2. Custos Variáveis Totais	3.349,92	3.828,48	4.307,04	4.785,60	5.264,16	5.742,72
3. Margem de Contribuição	30.250,08	34.571,52	38.892,96	43.214,40	47.535,84	51.857,28
4. Custos Fixos Totais	19.685,72	19.685,72	19.685,72	19.685,72	19.685,72	19.685,72
5. Resultado Operacional	10.564,36	14.885,80	19.207,24	23.528,68	27.850,12	32.171,56
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	10.564,36	14.885,80	19.207,24	23.528,68	27.850,12	32.171,56
Aporte de Capital						
Acumulado no Ano	86.914,86	101.800,67	121.007,91	144.536,59	172.386,72	204.558,28
Acumulado desde o início da atividade	823.836,19	838.722,00	857.929,24	881.457,92	909.308,05	941.479,61
Lucratividade Mensal	31,4%	38,8%	44,5%	49,0%	52,7%	55,9%
Rentabilidade Mensal	15,2%	21,4%	27,6%	33,9%	40,1%	46,3%
Sazonalidade	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	110,0%	120,0%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Para o auxílio na interpretação das tabelas, apresenta-se o Gráfico 17, que representa a sazonalidade nos períodos.

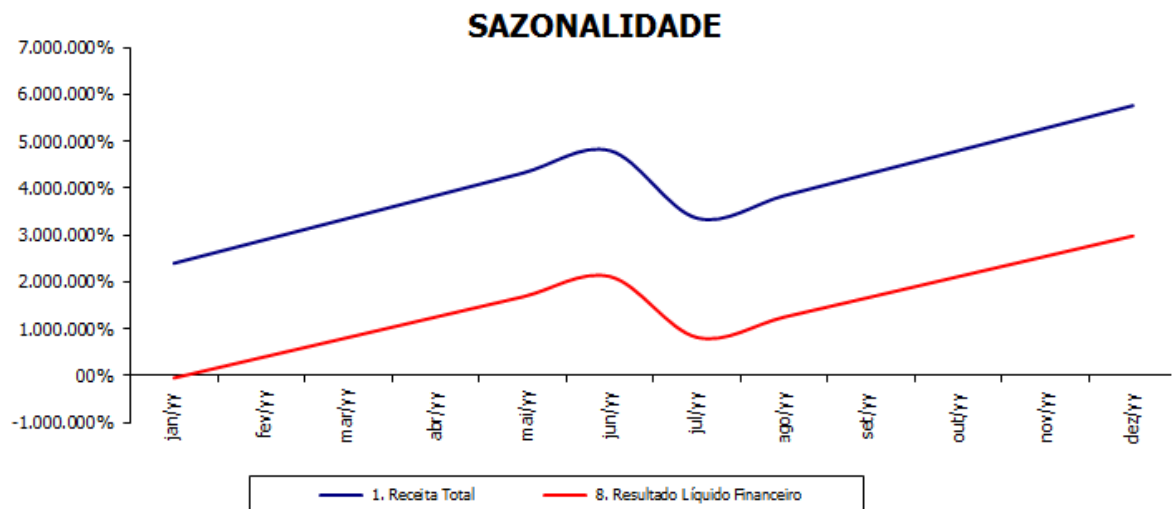


Gráfico 17: Sazonalidade

Pode-se concluir através de análise das tabelas que entre os períodos de Janeiro e Fevereiro e Julho e Agosto, ocorre uma redução de receita devido à oscilação de mercado, devendo-se manter uma reserva financeira de segurança para suprir possíveis gastos no período citado.

3.4.10 Indicadores

A planilha utilizada apresenta no último passo os indicadores financeiros que demonstram a viabilidade ou não do negócio proposto. Estes indicadores são: Recursos Necessários, Resumo Financeiro, Ponto de Equilíbrio, Estoque e Disponibilidade de Capital (fora do escopo deste projeto) e Indicadores de Desempenho. A Tabela 22 apresenta os resultados.

Tabela 22: Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	
Recursos Necessários	
Investimento	69.488,80
Capital de Giro	-
Total	69.488,80
Financiamento	
Financiamento	69.488,80
Capital Próprio	-
Resumo Financeiro	
Faturamento	48.000,00
Custos Variáveis	4.785,60 9,97%
Custos Fixos	19.685,72 41,01%
Resultado Operacional	23.528,68 49,02%
Investimentos	2.358,85 4,91%
Resultado	21.169,84 44,10%
Ponto de Equilíbrio	
Operacional	
Mensal	21.865,73
Diário	874,63
Financeiro	
Mensal	24.485,80
Diário	979,43
Econômico	
Lucro Desejado	7.200,00 15,00%
Mensal	32.483,13
Diário	1.299,33
Dias Úteis	25
Estoque e Disponibilidade de Capital	
Prazo Médio de Recebimento	0
Rotação do Estoque	0,00 dias
Necessidade de Capital de Giro	
Ciclo Financeiro	0,00 X
Saldo das contas do Balanço	0,00
Indicadores de Desempenho	
Margem de Contribuição	90,03%
Rentabilidade	
Média Mensal	22,49%
Período de 60 meses	37.490,92%
Endividamento Geral	
Grau de Endividamento	1
Lucratividade	
Média Mensal	35,12%
Prazo de Retorno do Investimento	
Resultado Operacional	6 meses
Resultado Final	7 meses
Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno	254,03%
VPL - Valor Presente Líquido	548.877,28

Na seção de Recursos Necessários, pode-se observar que os recursos necessários para iniciar as atividades da Green Way Transportes Ltda. é de R\$69.488,80 e que todo este valor será financiado.

Já na área de Resumo Financeiro encontram-se os totais dos valores de faturamento, custos, resultado operacional e resultado final, com suas respectivas porcentagens.

O indicador Ponto de Equilíbrio aponta o valor R\$24.485,80 como faturamento necessário para que, se subtraído as despesas o resultado é zero. Também mostra que existe diferença

entre os valores operacionais e financeiros de R\$2.620,07, que é exatamente o valor da parcela do financiamento. Já o valor econômico está relacionado ao lucro desejado, que é de 15% em relação ao faturamento.

O indicador Estoque e Disponibilidade de Capital não apresenta valores devido a não necessidade de estoques para este empreendimento e também devido a todos os pagamentos e recebimentos serem realizados à vista.

Já os Indicadores de Desempenho apresentam a margem de contribuição, a rentabilidade, o endividamento, lucratividade, o prazo de retorno e a taxa de retorno. Estes possuem valores atraentes, com prazo de retorno de investimento em 7 meses, considerado rápido pelo mercado. Esse rápido retorno se dá devido ao baixo investimento e a alta taxa de lucratividade do empreendimento.

A planilha utilizada ainda realiza uma análise de sensibilidade do negócio, apresentado na Tabela 23. Esta análise permite comparar resultados da empresa a partir de simulações de algumas variáveis. A correta análise desta simulação permite um grande aumento da capacidade de gestão, oferecendo ao empreendedor segurança e percepção na tomada de decisão.

As variáveis analisadas foram: acréscimo no preço, acréscimo nas vendas, redução no custo da mercadoria, redução no custo fixo e política de desconto. A taxa utilizada para simulação foi de 10%.

Tabela 23: Análise de Sensibilidade

Análise de Sensibilidade	
Acréscimo no Preço	10,0%
Receita	52.800,00
Custo Variável	4.785,60
Custo Fixo	19.685,72
Resultado Operacional	28.328,68
Investimentos	2.358,85
Resultado Final	25.969,84
Acréscimo nas Vendas	10,0%
Receita	52.800,00
Custo Variável	5.264,16
Custo Fixo	19.685,72
Resultado Operacional	27.850,12
Investimentos	2.358,85
Resultado Final	25.491,28
Redução no Custo da Mercadoria	10,0%
Receita	48.000,00
Custo Variável	4.737,60
Custo Fixo	19.685,72
Resultado Operacional	23.576,68
Investimentos	2.358,85
Resultado Final	21.217,84
Redução no Custo Fixo	10,0%
Receita	48.000,00
Custo Variável	4.785,60
Custo Fixo	17.717,15
Resultado Operacional	25.497,26
Investimentos	2.358,85
Resultado Final	23.138,41
Política de Descontos	10,0%
Receita	43.200,00
Custo Variável	4.785,60
Custo Fixo	19.685,72
Resultado Operacional	18.728,68
Investimentos	2.358,85
Resultado	16.369,84

Cenário	Resultado Final (R\$)
Resultado Atual	25.969,84
Acréscimo no Preço	25.969,84
Acréscimo nas Vendas	25.491,28
Redução no Custo da Mercadoria	21.217,84
Redução no Custo Fixo	23.138,41
Política de Descontos	16.369,84

Analisando os dados da Tabela 23 pode-se notar que o acréscimo no preço, o acréscimo nas vendas e a redução de custos fixos poderá gerar melhores resultados, porém, uma redução no custo da mercadoria não traria tantos benefícios e uma política de descontos geraria um decréscimo dos resultados.

3.5 Cenário Previsto

De acordo com a pesquisa realizada, pode-se prever um cenário futuro para o empreendimento.

Tem-se que o custo mensal para manutenção da empresa (a soma dos Custos Variáveis, Custos Fixos e Investimentos) será de R\$26.729,98. Este valor representa 55,69% do

faturamento mensal previsto, estimado em R\$48.000,00. Desta forma, a empresa deve ao menos atingir esta porcentagem nas vendas previstas para se manter.

Considerando que as atividades do empreendimento serão iniciadas em janeiro de 2014, em julho deste ano será possível, considerando o faturamento previsto, o pagamento de todos os gastos da empresa no ano, estimados em R\$320.759,76.

Nestas condições, o risco envolvido, segundo os padrões obtidos com o plano, pode ser considerado moderado devido ao elevado grau de endividamento.

3.6 Análise SWOT

A análise SWOT tem o objetivo de posicionar os pontos positivos e negativos, tanto no ambiente interno (Forças e Fraquezas) da empresa quanto do meio em que ela está inserida (Oportunidades e Ameaças). Entende-se como Força os pontos internos que devem ser valorizados e usados estrategicamente pela empresa como ponto de apoio contra a concorrência. Já as Fraquezas são os defeitos que a empresa apresenta internamente e que podem servir como alvo de empresas concorrentes, devendo-se conhecer estes defeitos e tratá-los ou amenizá-los, se possível.

No ambiente externo, têm-se as Oportunidades, que devem ser tratadas como fatores que contribuem para a existência do negócio e as Ameaças representam as possíveis hostilidades do mercado em relação ao empreendimento.

A Tabela 24 apresenta a listagem de todos estes aspectos levantados, possibilitando uma análise do mercado em que o negócio está inserido e também as principais características que influenciam internamente o empreendimento.

Tabela 24: Matriz SWOT

MATRIZ SWOT (FOFA)													
Ambiente Interno													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FORÇAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Baixo investimento inicial</td> </tr> <tr> <td>Flexibilidade para mudança de local</td> </tr> <tr> <td>Baixo custo de manutenção</td> </tr> <tr> <td>Baixo preço</td> </tr> <tr> <td>Agilidade no transporte</td> </tr> </tbody> </table>	FORÇAS	Baixo investimento inicial	Flexibilidade para mudança de local	Baixo custo de manutenção	Baixo preço	Agilidade no transporte	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FRAQUEZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empresa entrante no mercado</td> </tr> <tr> <td>Poucas unidades disponíveis</td> </tr> <tr> <td>Pontos de retirada/devolução limitados</td> </tr> </tbody> </table>	FRAQUEZAS	Empresa entrante no mercado	Poucas unidades disponíveis	Pontos de retirada/devolução limitados		
FORÇAS													
Baixo investimento inicial													
Flexibilidade para mudança de local													
Baixo custo de manutenção													
Baixo preço													
Agilidade no transporte													
FRAQUEZAS													
Empresa entrante no mercado													
Poucas unidades disponíveis													
Pontos de retirada/devolução limitados													
Ambiente Externo													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPORTUNIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Demanda por um sistema alternativo de transporte</td> </tr> <tr> <td>Falta de concorrência direta</td> </tr> <tr> <td>Cidade geograficamente plana</td> </tr> <tr> <td>Programas de incentivo ao uso das bicicletas</td> </tr> <tr> <td>Aceitação por grande parte da população ao uso da bicicleta</td> </tr> <tr> <td>Transporte público deficiente e caro</td> </tr> <tr> <td>Grandes engarrafamentos</td> </tr> </tbody> </table>	OPORTUNIDADES	Demanda por um sistema alternativo de transporte	Falta de concorrência direta	Cidade geograficamente plana	Programas de incentivo ao uso das bicicletas	Aceitação por grande parte da população ao uso da bicicleta	Transporte público deficiente e caro	Grandes engarrafamentos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AMEAÇAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A cidade não possui uma malha cicloviária interligada</td> </tr> <tr> <td>Clima chuvoso ou muito frio podem afastar os clientes</td> </tr> <tr> <td>Não existe negócio com o mesmo objetivo no mercado</td> </tr> </tbody> </table>	AMEAÇAS	A cidade não possui uma malha cicloviária interligada	Clima chuvoso ou muito frio podem afastar os clientes	Não existe negócio com o mesmo objetivo no mercado
OPORTUNIDADES													
Demanda por um sistema alternativo de transporte													
Falta de concorrência direta													
Cidade geograficamente plana													
Programas de incentivo ao uso das bicicletas													
Aceitação por grande parte da população ao uso da bicicleta													
Transporte público deficiente e caro													
Grandes engarrafamentos													
AMEAÇAS													
A cidade não possui uma malha cicloviária interligada													
Clima chuvoso ou muito frio podem afastar os clientes													
Não existe negócio com o mesmo objetivo no mercado													

Neste capítulo foram apresentados todos os elementos que compuseram o desenvolvimento do presente trabalho, desde o levantamento de dados necessários até o processamento e análise dos mesmos. Para tanto, desenvolveram-se gráficos e tabelas para auxiliar na interpretação e visualização dos resultados obtidos. No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas após a análise dos resultados, as contribuições, dificuldades e limitações do estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

4 CONCLUSÃO

Após análise do presente plano de negócios, contendo análise do mercado e análise financeira, foram obtidos indicadores positivos sobre a viabilidade econômica financeira da implantação de uma empresa de aluguel de bicicletas em Maringá-PR.

O investimento inicial necessário será de R\$69.488,80 de acordo com as pesquisas realizadas com possíveis fornecedores. A taxa interna de retorno para este investimento está estimada em 255,72% e o tempo de retorno do capital investido em aproximadamente 7 meses. Estes valores são muito atraentes para o mercado atual.

Apesar de este novo empreendimento possuir um risco moderado devido ao financiamento total do investimento, conclui-se que ainda é viável a implantação deste no mercado analisado.

4.1 Contribuições

Desenvolveu-se, neste trabalho, uma análise econômico-financeira e mercadológica para a implantação de uma empresa de alugueis de bicicletas na cidade de Maringá-PR. Este possui determinações de local, quadro de funcionários e estrutura organizacional, tipo de produto ofertado e valores dos mesmos. A planilha “Plano de Negócios”, utilizada como ferramenta e desenvolvida pelo SEBRAE, permitiu diversas simulações e uma análise simples, porém completa de seus resultados. Desta forma, possibilitou-se melhor compreensão do mercado e suas variações, permitindo uma administração mais eficiente e eficaz por parte do empreendedor.

4.2 Dificuldades e Limitações

As principais dificuldades para realização deste trabalho foram a pesquisa de mercado e análise financeira. Mostrou-se muito difícil alcançar uma pluralidade dos pesquisados, já que o intuito era de se alcançar uma amostra que representasse a população da cidade. Mesmo procurando-se utilizar mais de um meio de pesquisa, no caso questionários *on-line* e pessoais no centro da cidade, estes acabaram centralizando os pesquisados e conseqüentemente as respostas obtidas. Já para se realizar a análise financeira, a dificuldade encontrada foi reunir

os dados mais reais possíveis, já que a planilha financeira utilizada realiza os cálculos baseada nestas informações.

4.3 Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros, aconselha-se uma pesquisa de *marketing* para possíveis interessados em utilizar os espaços nas bicicletas e também nos pontos de retirada/devolução para divulgação de suas marcas. Esta estratégia poderia acrescentar em muito as receitas da empresa. Sugere-se também realizar uma pesquisa para a viabilidade do acréscimo do número de pontos de entrega/devolução, já que a demanda da pesquisa mostrou-se elevada. Por último, após aberta a empresa, propõe-se uma comparação dos aspectos previstos com os alcançados e avaliá-los.

REFERÊNCIAS

ADLER, Marx Kurt. **A Moderna Pesquisa de Mercado**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1975.

ASSIS, Priscilla de F. G. **Proposição do Plano de Negócios como Instrumento de Gestão e Contribuição para o Desenvolvimento das Empresas: um estudo de caso na empresa Azevedo & Lins cosméticos – Caruaru – PE**. Dissertação – Faculdade do Vale do Ipojuca, Caruaru, 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio, **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOYD JR., Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica: textos e casos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIROLI, Daiane Maria de Genaro. **Um Estudo para Avaliação da Qualidade no Trânsito em Cidades Brasileiras**. Dissertação – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão.

COSTA, Caroline Alexandre. **Estrutura Básica para a Elaboração de um Plano de Negócio a Fim de Estudar a Viabilidade de Implantação para Abertura de uma**

Empresa Prestadora de Serviço de Mão-de-Obra Mecânica no Setor Cerâmico de Criciúma - SC. Dissertação – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2009.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor:** empreender como opção de carreira. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Plano de Negócios que Dão Certo:** um guia para pequenas empresas. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira.**10. Ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

KARMEL, Peter Henry. **Estatística Geral e Aplicada à Economia.** São Paulo: Atlas, 1977.

LIVINGSTONE, James McCardle. **Pesquisa de Mercado:** uma abordagem operacional. São Paulo: Atlas, 1982.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, Antônio Carlos de. **O Início de um Novo Negócio:** um alerta ao empreendedor.

SEBRAE, São Paulo, 2004. 29 p. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NERI, Thiago Botion. **Proposta Metodológica para Definição de Rede Cicloviária:** Um Estudo de Caso de Maringá. Dissertação – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2012.

OLIVEIRA, Gabriel Silveira de. **Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira da Implantação de um Comércio Varejista de Vestuário.** Dissertação – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Marco A. **A Face Oculta da Empresa**: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2009.

PAPPA, Marcia Fernanda. **Aplicação da Metodologia AHP na Hierarquização dos Critérios de Qualidade do Trânsito das Cidades**. Dissertação – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2012.

RIOS, Manuela. **Guia Pequenas Empresas Grandes Negócios**: como montar seu próprio negócio. 2. Ed. São Paulo: Globo, 2002.

SAMANEZ, Carlos Patricio. **Gestão de investimento e geração de valor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SEBRAE – Site disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 Ago. 2012.

SEBRAE Nacional. **A Competitividade no Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil**: perspectivas até 2015. Sebrae, Brasília, 2008. 328 p. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 05 Jul. 2013.

SEBRAE Nacional. **Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae no setor de serviços**. Sebrae, Brasília, 2008. 84 p. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 06 Jul. 2013.

SEBRAE Paraíba. **Guia do Empreendedor**. Sebrae, João Pessoa, 2005. 28 p. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 Jul. 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 2001. 121 p. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br>>. Acesso em: 24 mar. 2012.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 178 p.

STRUMINSKI, Gustavo Konstant. **Desenvolvimento de um Plano de Negócios para Empresas de Transportes Rodoviários na Região de Maringá-PR**. Dissertação – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2012.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de Mercado: técnica e prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

TROJAN, Tomás Händel. **Plano de Negócios para uma Loja Virtual de Artigos Voltados ao Consumo da Cerveja**. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196