

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

**Desenvolvimento de um Plano de Negócios para Empresa de
Transportes Rodoviários na Região de Maringá-PR**

Gustavo Konstant Struminski

TCC-EP-45-2012

Maringá - Paraná
Brasil

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

**Desenvolvimento de um Plano de Negócios para Empresa de
Transportes Rodoviários na Região de Maringá-PR**

Gustavo Konstant Struminski

TCC-EP-45-2012

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

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

**Maringá - Paraná
2012**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Carlos Cezar Struminski e Generosa Aparecida da Silva Struminski, por todo apoio, paciência e palavras de sabedoria em momentos difíceis da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado o dom da vida e por me fortalecer cada vez mais em momentos difíceis.

Aos meus pais por sempre me apoiarem, por me repreenderem quando precisei, pelas palavras e gestos de carinho e por todo o esforço que fizeram para me ver formado, eu sei que não foi fácil, mas valeu a pena. Muito obrigado.

Aos meus parentes e amigos que estiveram comigo, agradeço do fundo do coração por terem ficado do meu lado dando incentivos, cada um à sua maneira, mas sempre ao meu lado.

A Fernanda Quintero por sempre ter me ajudado, não só com este trabalho, mas em momentos difíceis também. Muito obrigado por me fazer amadurecer, você me ajudou a me tornar uma pessoa melhor, apesar dos pesares, sou muito grato a você.

Ao Ricardo da R.R.T. Transportes Ltda. pela paciência e pela generosidade de ter contribuído com dados valiosos, sem eles não seria possível concluir este trabalho.

As empresas que responderam o questionário, pela colaboração e paciência, as informações que foram indicadas contribuíram para conclusão deste trabalho.

A minha orientadora Márcia M. Altimari Samed pelo tempo dedicado e pelos bons conselhos e orientações que me deu.

Aos professores e colaboradores que participaram do meu desenvolvimento acadêmico e contribuíram para minha graduação.

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a viabilidade da implantação de um empreendimento no ramo de transportes de cargas rodoviárias no município de Maringá-PR. No início 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. Para isso realizou-se entrevistas, por meio de questionários, com futuros clientes potenciais analisando o que eles mais necessitam, a quantidade de média de contratação, entre outros. Após a análise do mercado, realizou-se uma análise econômico-financeira através de uma planilha do SEBRAE-PR, chamada Planilha Plano de Negócios. A partir daí, a planilha oferece vários campos a serem preenchidos, dentre eles, investimentos, custos fixos, custos variáveis, entre outros. Para o preenchimento dos campos foi necessário entrevistar um profissional do ramo que forneceu dados de custos, investimentos e alguns outros. Depois de preenchidos todos os campos, a planilha mostra-se bastante dinâmica mostrando os resultados e análises necessárias para a constatação da viabilidade do novo negócio. Confrontando as projeções de mercado com projeções financeiras pode-se constatar a viabilidade de implantação de um novo negócio no mercado.

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

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Definição e Delimitação do Problema.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Estrutura do Trabalho	16
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Plano de Negócios	17
2.2 Pesquisa de Mercado	18
2.2.1 Estudo do Mercado Consumidor	21
2.2.2 Amostra	21
2.2.3 Preparação do Questionário.....	22
2.3 Análise Econômica e Financeira	23
2.3.1 Investimento Inicial	23
2.3.2 Custos	25
2.3.3 Preço de Venda.....	25
2.3.4 Ponto de Equilíbrio.....	26
2.3.5 Retorno do Investimento	27
2.3.6 Fluxo de Caixa.....	28
2.3.7 Valor Presente Líquido (VPL).....	28
2.3.8 Taxa Interna de Retorno (TIR)	29
2.3.9 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	29
2.4 Construção de Cenários	29
2.4.1 Diretrizes Metodológicas.....	30
2.5 Matriz SWOT	32
2.6 Trabalhos Correlatos.....	32
3. DESENVOLVIMENTO.....	34
3.1 Metodologia.....	34
3.2 Contextualização	35
3.2.1 Setor de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil	35
3.2.2 Início de um Novo Negócio	36

3.3 O Negócio.....	37
3.3.1 Descrição do Negócio e Análise da Oportunidade.....	37
3.3.2 Descrição dos Serviços.....	39
3.3.3 O Mercado.....	42
3.3.3.1 Análise do Setor.....	42
3.3.3.2 Mercado Alvo.....	43
3.3.3.2.1 Pesquisa Junto aos Clientes em Potencial.....	43
3.3.4 Localização.....	53
3.3.5 Análise da Concorrência.....	54
3.3.6 Equipe Gerencial e Estrutura Funcional.....	56
3.4 Análise Financeira.....	59
3.4.1 Investimento Fixo.....	59
3.4.2 Prazos e Estoques.....	61
3.4.3 Faturamento.....	62
3.4.4 Mão de Obra.....	64
3.4.5 Custos Fixos.....	65
3.4.6 Tributos.....	66
3.4.7 Comissões e Outros Custos Variáveis.....	70
3.4.8 Demonstrativo de Resultados.....	71
3.4.9 Sazonalidade.....	73
3.4.10 Indicadores.....	78
3.5 Cenário Previsto.....	81
3.6 Análise SWOT.....	82
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
4.1 Contribuições.....	84
4.2 Dificuldades e Limitações.....	84
4.3 Trabalhos Futuros.....	85
REFERÊNCIAS.....	86

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: ESTRUTURA DA PESQUISA DE MERCADO	19
FIGURA 2: GRÁFICO DE PONTO DE EQUILÍBRIO	27
FIGURA 3: GRÁFICO DA PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS NA RECEITA DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL.....	38
FIGURA 4: FORD CARGO 2428 BITRUCK	40
FIGURA 5: SCANIA G 420	41
FIGURA 6: SEMIRREBOQUE RANDON "VANDERLEIA"	41
FIGURA 7: MAPA DE LOCALIZAÇÃO DA GKS TRANSPORTES	54
FIGURA 8: ESTRUTURA FUNCIONAL.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: FREQUÊNCIA DE CONTRATAÇÃO.....	46
GRÁFICO 2: DISTÂNCIA MÉDIA	46
GRÁFICO 3: VALOR MÉDIO PAGO POR FRETE	47
GRÁFICO 4: MOTIVOS DE CONTRATAÇÃO	48
GRÁFICO 5: EFICIÊNCIA DAS TRANSPORTADORAS DE MARINGÁ.....	48
GRÁFICO 6: IMPORTÂNCIA DO SITE	49
GRÁFICO 7: SITUAÇÃO DA FROTA DE CAMINHÕES	50
GRÁFICO 8: PERDA DE MERCADORIA	50
GRÁFICO 9: SEGURO DE CARGAS	51
GRÁFICO 10: O MERCADO DE TRANSPORTE EM MARINGÁ	52
GRÁFICO 11: SATISFAÇÃO COM O SERVIÇO DE TRANSPORTES.....	53
GRÁFICO 12: CUSTO FIXO	66

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: EXEMPLOS DE INVESTIMENTO INICIAL.....	24
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ANÁLISE DOS CONCORRENTES	56
TABELA 2: INVESTIMENTO FIXO.	60
TABELA 3: PRAZOS E ESTOQUES.....	62
TABELA 4: CUSTOS VARIÁVEIS.	62
TABELA 5: ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL.	63
TABELA 6: CUSTOS COM MÃO DE OBRA.....	64
TABELA 7: CUSTOS FIXOS	65
TABELA 8: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 1.	67
TABELA 9: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 2.	67
TABELA 10: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 3	68
TABELA 11: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 4	69
TABELA 12: SIMULADOR TRIBUTÁRIO - TOTAL.....	70
TABELA 13: COMISSÕES E OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS	71
TABELA 14: ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS	72
TABELA 15: SAZONALIDADE PRIMEIRO ANO.....	73
TABELA 16: SAZONALIDADE SEGUNDO ANO.....	74
TABELA 17: SAZONALIDADE TERCEIRO ANO	75
TABELA 18: SAZONALIDADE QUARTO ANO.....	76
TABELA 19: SAZONALIDADE QUINTO ANO.....	77
TABELA 20: INDICADORES FINANCEIROS.....	78
TABELA 21: ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.	80
TABELA 22: MATRIZ SWOT.	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
COM	Comissões dos Vendedores
DGA	Despesas Gerais e Administrativas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço
IMP	Tributos
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISS	Imposto sobre Serviço
MEI	Micro Empreendedor Individual
MLD	Margem de Lucro Desejada
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PIB	Produto Interno Bruto
PV	Preço de Venda
RNTRC	Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SETCAMAR	Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística de Maringá
SWAT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

1. INTRODUÇÃO

O consumidor de hoje está cada vez mais exigente e com necessidades diferentes. Para atender esses clientes as empresas tentam se adaptar de várias formas às necessidades impostas por eles. A agilidade e a flexibilidade são fatores fundamentais para a sobrevivência das organizações. Todas as áreas de uma empresa são de suma importância, tais como Planejamento e Controle da Produção (PCP), Compras, Financeiro, entre outras, mas uma que vem despertando a atenção dos gestores e empresários é a Logística. Dentro desta área destaca-se o transporte do produto acabado até o cliente, que apresenta custos elevados e necessita de grandes melhorias.

O meio de transporte mais utilizado no Brasil é o rodoviário. Esse ramo está crescendo cada vez mais devido ao fato de que as empresas também estão crescendo. Muitas empresas de transportes não estão conseguindo atender todos seus clientes, recusam serviços por estarem saturadas. Segundo a pesquisa do Instituto de Logística e *Supply Chain* (ILOS, 2010), 82% das empresas entrevistadas recusaram serviços e disseram também que para melhorar a margem de contribuição precisa-se melhorar a eficiência.

Tendo em vista esta situação, surge a necessidade de planejamento nas várias etapas do empreendimento. Uma ferramenta poderosa que auxilia nesta tarefa e a entender melhor o mercado é o plano de negócios.

O plano de negócios serve tanto para levantar capital quanto para compreensão da ideia do empreendedor. Ele especifica o negócio que se quer iniciar, ou que já está criado, em linguagem escrita. Permite também que o empreendedor evite gastar tempo e dinheiro em excesso e auxilia na visão de médio prazo, tudo isso através de um planejamento bem feito.

O presente trabalho teve o intuito de desenvolver um plano de negócios para uma empresa de transportes rodoviários, verificar sua viabilidade, para futuramente ser lançada no mercado.

1.1 Justificativa

Este trabalho justifica-se pelo fato de buscar a análise do mercado de transportes e, se viável, investir no mesmo. Fatores como a necessidade de profissionalização e a não capacidade de atender completamente a demanda do mercado, tendem a fazer os custos de transportes aumentarem. Este desafio estimula empresários a buscarem soluções viáveis e empreendedores buscam meios para entrar neste mercado promissor.

1.2 Definição e Delimitação do Problema

Primeiramente, este trabalho está delimitado ao desenvolvimento de um plano de negócios de uma transportadora na região de Maringá-PR, resultando com isso em intervenções futuras nas partes que tratam de definição de local, dimensionamento e definição de clientes. Busca-se com este trabalho um planejamento que precede a criação de uma empresa de transportes que atenda as necessidades de todos os elos da cadeia de suprimentos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é desenvolver um plano de negócios para uma nova empresa de transportes rodoviários.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma pesquisa de mercado;
- Fazer análise deste mercado;
- Efetuar análise econômica e financeira;
- Determinar o local da instalação física da empresa;
- Definir o tipo e tamanho da frota;
- Decidir a quantidade de funcionários;
- Analisar os resultados;
- Definir os tipos de produtos a serem transportados.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho divide-se em quatro capítulos. O capítulo 1 trata da introdução ao cenário de estudo e sua importância no âmbito da implantação de uma nova empresa no mercado. O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, destacando os conceitos pertinentes ao plano de negócios, como pesquisa de mercado e análise econômica e financeira, que serviram de base para o desenvolvimento desse trabalho. No capítulo 3 é apresentado a metodologia e o desenvolvimento do plano de negócios para uma empresa de transportes rodoviários. Nesta etapa encontram-se descritas as características da empresa, pesquisa de mercado e viabilidade econômica. Neste mesmo capítulo tem-se uma análise dos dados para verificar se é viável a implantação de uma empresa nesse ramo de negócio. O capítulo 4 destina-se a apresentar as considerações finais, constando as contribuições do trabalho, dificuldades e limitações, com sugestões a trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será apresentada uma fundamentação teórica para o presente estudo, que descreve sobre aspectos do Plano de Negócios, Pesquisa de Mercado e Análise Econômica e Financeira para o projeto de uma empresa de transportes rodoviários.

2.1 Plano de Negócios

Segundo a Cartilha do Empreendedor (SEBRAE, 2009), deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento. Este planejamento é denominado Plano de Negócios.

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).

Há um conceito errôneo frequente de que um plano de negócios é utilizado para apenas facilitar o levantamento de capital. O propósito primário do processo é ajudar os empreendedores a adquirirem o profundo entendimento da oportunidade que estão idealizando. O Plano de Negócios testa a viabilidade de uma ideia, é um processo dinâmico. Assim que o candidato a empreendedor começa a preencher as lacunas, começa a enxergar a imagem real. Muitos candidatos a empreendedores perseguem ideias que não são oportunidades, e o tempo investido num Plano de Negócios lhes pouparia tempo e dinheiro (DORNELAS *et al.*, 2008).

O processo do Plano de Negócios pode não só evitar que o empreendedor persiga uma má oportunidade, mas também o ajuda a transformar suas ideias iniciais em oportunidades melhores. O processo também inclui levantar uma série de perguntas críticas e buscar suas respostas, como por exemplo, conversar com público-alvo e relatar suas necessidades. Conversas com consumidores, assim como com consultores confiáveis, podem ajudar a direcionar as características e necessidades que os clientes mais procuram (DORNELAS *et al.*, 2008).

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 irá ser comercializado o produto ou serviço?) e informações financeiras (BIRLEY e MUZYKA, 2001).

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).

Para Dornelas (2008) as seções principais 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.

2.2 Pesquisa de Mercado

“Pesquisa de mercado é a coleta de informações junto aos consumidores, concorrentes ou fornecedores para orientar a tomada de decisões” (SEBRAE, 2009, p. 18).

É um método de converter em fatos algumas das incertezas da vida comercial, de maneira que tais fatos possam servir de base para decisão nos negócios. Não se propõe, tal método, eliminar todas as incertezas da vida de negócios, nem pode tomar decisões por si mesmo. É um meio para um fim: o de fornecer aos dirigentes das empresas uma base para suas decisões (ADLER, 1975, p. 6).

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).

De acordo com o manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado (SEBRAE, 2005), a estrutura da pesquisa de mercado divide-se em nove passos. Primeiro passo: definição do público-alvo e objetivos da pesquisa; Segundo passo: definição da coleta dos dados; Terceiro passo: definição do método de pesquisa de dados primários; Quarto passo: definição da amostra; Quinto passo: elaboração dos instrumentos de pesquisa; Sexto passo: aplicação da pesquisa; Sétimo passo: tabulação dos dados; Oitavo passo: elaboração do relatório final; Nonoo passo: tomada de decisão.

A Figura 1 exemplifica os passos citados a cima.

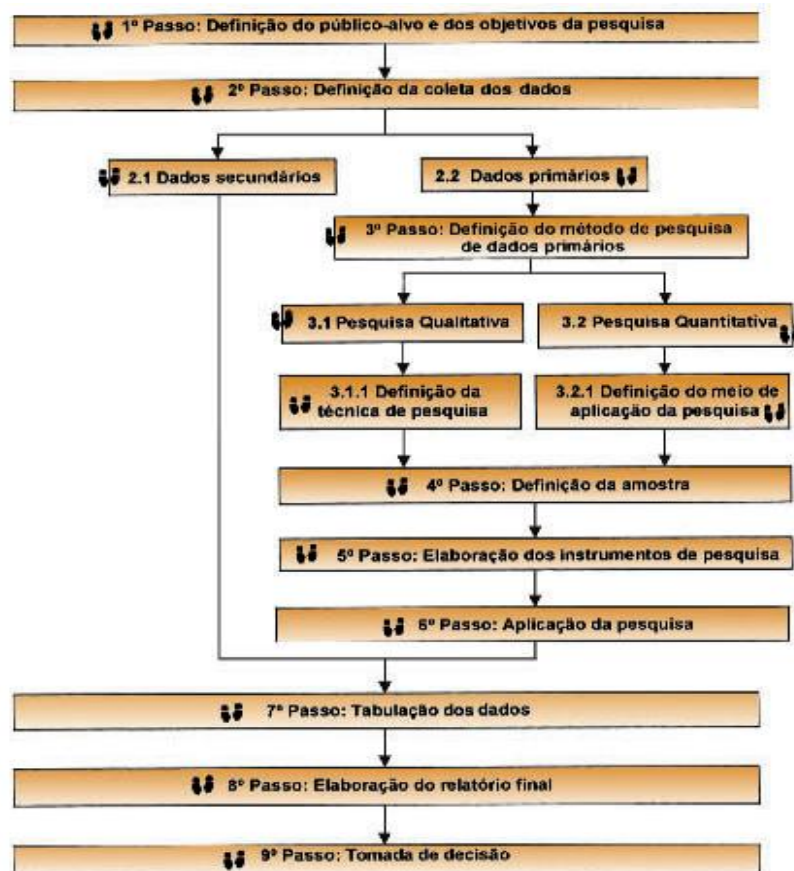


Figura 1: Estrutura da Pesquisa de Mercado

Fonte: SEBRAE, 2005

O manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado (SEBRAE, 2005) explicou os nove passos da seguinte forma:

O primeiro passo tem o propósito de identificar o público para quem a pesquisa deverá ser aplicada e definir seus objetivos para estabelecer o que se pretende alcançar;

O segundo passo é a coleta de dados que corresponde ao levantamento das informações necessárias para a realização da pesquisa, que engloba a coleta de dados secundários e primários;

O terceiro passo corresponde ao tipo de pesquisa que se vai utilizar. A escolha depende de diversos fatores: objetivos da pesquisa, tipo de informação pretendida, o público-alvo, o prazo e o orçamento. Estabelece-se dois métodos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. Poder-se-á optar por uma ou por ambas;

O quarto passo tem a intenção de definir a amostra da população da pesquisa. No caso de uma pesquisa qualitativa, o critério de seleção da amostra é a identificação do perfil do público-alvo a ser pesquisado. Já na pesquisa quantitativa, a pesquisa por amostragem utiliza conceitos estatísticos;

No quinto passo são elaborados os instrumentos de pesquisas, que são os formulários utilizados na sua aplicação. Os mais comuns são o questionário, roteiro de entrevistas e o formulário de avaliação;

O sexto passo é a aplicação da pesquisa. Antes de iniciar o trabalho de pesquisa de campo, deve-se levar em conta alguns aspectos como: finalidade da pesquisa, método da pesquisa, período da pesquisa (data e horários), quantidade de formulários, público-alvo, treinamento de como proceder durante a entrevista e como preencher o questionário e a aparência do entrevistador;

O sétimo passo é a tabulação dos dados. A tabulação permite que os dados coletados sejam reunidos e agrupados, geralmente em tabelas, gráficos, comentários, destacando-se as informações mais relevantes para facilitar a interpretação;

O oitavo passo consiste na análise da pesquisa a partir dos resultados observados. Nesse relatório deve conter as respostas para os objetivos definidos no início da pesquisa, a partir da apresentação detalhada de suas descobertas. A decisão deve ser baseada na reunião e cruzamento de todos os dados obtidos e não apenas em informações verificadas isoladamente;

O nono passo é a tomada de decisão a partir dos resultados obtidos com relação à pesquisa, o qual possibilita tomar decisões mais acertadas. Essas decisões podem envolver a abertura de um novo negócio, a inclusão ou exclusão de produtos comercializados, definição do posicionamento da empresa no mercado, entre outras.

2.2.1 Estudo do Mercado Consumidor

Para Adler (1975), o principal interesse do fabricante é no consumidor final. Pois, para ele foram produzidos os artigos e é ele quem influencia no êxito ou no fracasso da organização.

A pesquisa sobre o consumidor pode responder várias questões do interesse do administrador, como por exemplo, grupo de idade, posição social, sexo, tamanho da localidade onde vive e outras características. Informa também os hábitos de compra do público em relação aos artigos, quando e onde os compra. É possível saber por qual motivo as pessoas compram o seu produto e não de um concorrente, a possibilidade de continuarem comprando e qual sua opinião sobre ele. Outra importante questão é certificar-se quais classes de pessoas que não compram seu produto, por que não compram e se poderiam compra-lo (ADLER, 1975).

2.2.2 Amostra

Para Boyd e Westfall (1984), é importante que se entenda as vantagens e as limitações de obter os dados através de amostras. Os autores dizem ainda que o fato dos dados serem colhidos por amostras e não por meio de enumerações completas, significa em custo inferior.

Segundo Adler (1975), uma amostra verdadeira é uma miniatura do conjunto da população ou universo. Adler (1975) cita que a “população” ou “universo” significa o conjunto de todas as pessoas que entram na mira da investigação, e do qual é retirada uma amostra ao acaso.

“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).

2.2.3 Preparação do Questionário

Adler (1975, p. 93), explica a importância de um bom 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.”

Tagliacarne (1974) indicou alguns pontos que um bom questionário deve ter. São eles: facilitar a memória, não obrigar a fazer cálculos, não fazer perguntas embaraçosas, não fazer perguntas que já contenham em si respostas, evitar erros de tempo, usar respostas preformuladas e evitar referências emotivas. Segundo o autor, não se deve confiar na memória dos entrevistados, logo as questões devem ser limitadas a um passado próximo e ajudar o entrevistado a retroceder no tempo. As perguntas devem ser colocadas da forma mais concreta possível para se obter respostas mais seguras e com maior facilidade. Ainda, as perguntas devem ser redigidas de tal modo que as pessoas não fiquem constrangidas ao responder. Se for fazer uma pergunta íntima, a maneira que se pergunta pode influenciar na resposta. É importante se atentar para não formular perguntas que já contenham potencialmente a resposta. Isso pode levar o entrevistado a responder somente afirmativamente ou negativamente. Na preparação do questionário pode-se cometer erros quando se faz referência a determinada época. Como já foi dito, prefere-se limitar as perguntas a um período de tempo mais recente para evitar o esforço de memória do entrevistado. Em alguns casos surge a dúvida de deixar o entrevistado livre para responder ou lhe dar uma lista com possíveis respostas. Os dois casos têm vantagens e desvantagens. Pode-se também unir os dois métodos dando ao entrevistado uma lista com as possíveis respostas e uma linha com a seguinte indicação: “Outras” (pede-se para explicar). Fica a critério do entrevistador escolher a melhor forma. Alguns nomes, expressões ou fatos podem provocar reações psicológicas positivas ou negativas nas pessoas e alterar as respostas.

Adler (1975) diz o seguinte:

O questionário perfeito está ainda para ser escrito. Mas o pesquisador de mercado competente é hoje bastante capaz de formular um questionário que possa ser utilizado com instrumento útil para a obtenção de respostas apropriadas e expressivas, embora se possam descobrir deficiências nele, mais tarde.

2.3 Análise Econômica e Financeira

Antes de iniciar um empreendimento, comprar equipamentos, alugar uma máquina, isto é, ao fazer um novo investimento, 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).

Abaixo segue a explicação de alguns termos usados neste trabalho.

2.3.1 Investimento Inicial

Investimento inicial consiste em despesas, por exemplo, com o imóvel, instalações, equipamentos, contratações de serviços e empregados, treinamento, documentação, legalização da empresa, entre outros. Por mais minucioso que seja a definição dos gastos que compõem o investimento inicial, sempre surgirão situações de gastos não imaginados antes.

Por isso é necessário que se tenha uma reserva de dinheiro para esses imprevistos. Também não pode se esquecer do “capital de giro”, isto é, do dinheiro necessário para pagar os empregados, aluguel, luz, telefone, mercadorias, etc. (SEBRAE, 2004).

É de fundamental importância ter certeza de quanto será gasto para montar a empresa e quando terá de efetuar cada pagamento. O Quadro 1 exemplifica “os investimentos iniciais”:

Investimento inicial - Antes da inauguração (os valores são simbólicos)				
Detalhamento	Desembolso no 1º mês	Desembolso no 2º mês	Desembolso no 3º mês	Subtotal
Investimento em instalações	1.500,00	1.000,00	2.000,00	4.500,00
Investimento em equipamentos	2.500,00	2.000,00	2.000,00	6.500,00
Investimento em veículos	-	-	-	-
Serviços de terceiros	3.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00
Mat. de consumo e utensílios			1.000,00	1.000,00
Gastos com a abertura da empresa e inauguração			2.000,00	2.000,00
Reserva para gastos não previstos	5.000,00			5.000,00
Estoque inicial			2.000,00	2.000,00
Subtotal	12.000,00	4.000,00	10.000,00	26.000,00
Reserva para capital de giro			5.000,00	5.000,00
Total	12.000,00	4.000,00	15.000,00	31.000,00

Quadro 1: Exemplos de Investimento Inicial

Fonte: SEBRAE, 2004

O Quadro 1 serve para organizar os gastos com o investimento inicial. O ideal é que seja mais completo possível. Este deve ser estruturado mês a mês e a partir disso é possível saber o quando vai ser preciso desembolsar em cada etapa do negócio (SEBRAE, 2004).

2.3.2 Custos

“Um custo representa um sacrifício de recursos” (MAHER, 2001, p. 64).

Maher (2001) cita que é importante identificar os aspectos básicos dos custos, para compreendê-los e administrá-los. Logo, para ser competitivo, precisa-se manter os custos sob controle e utilizar os recursos sabiamente.

Segundo Martins (2003), os custos que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo, são classificados em custos diretos. Os outros que não apresentam condição de medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária, são denominados custos indiretos em relação aos produtos.

Além de serem classificados em diretos e indiretos, os custos também podem ser divididos em fixos e variáveis. Dentro de uma unidade de tempo, o valor do custo com materiais varia de acordo com o volume de produção, logo, materiais diretos são custos variáveis. Por outro lado, o aluguel de um determinado mês é de certo valor, independente do volume de produtos produzidos. Por isso, aluguel é um custo fixo. É importante notar que a classificação em fixos e variáveis leva em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos de um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade (MARTINS, 2003).

2.3.3 Preço de Venda

“O preço de venda costuma ser a chave do sucesso de muitas empresas” (SEBRAE, 2004, p. 15).

Para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto; porém essa informação, por si só, embora seja necessária, não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços de produtos dos concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa etc.; e tudo isso depende também do tipo de mercado em que a empresa atua, que vai desde o monopólio ou do monopsonio até a concorrência perfeita, mercado de commodities etc (MARTINS, 2003, p. 218).

Sobre os custos do bem ou do serviço agrega-se uma margem denominada *markup*, que é estimada para cobrir os gastos não inclusos no custo, os atributos e comissões incidentes sobre o preço e o lucro desejado pelos administradores (MARTINS, 2003).

O cálculo do *markup* seria da seguinte forma:

$$\textit{markup} = \textit{DGA} + \textit{COM} + \textit{IMP} + \textit{MLD} \quad (1)$$

Os quais:

- *DGA*: Despesas Gerais e Administrativas;
- *COM*: Comissões dos vendedores;
- *IMP*: Tributos;
- *MLD*: Margem de Lucro desejada.

O preço de venda (*PV*) será o custo acrescido do valor (em porcentagem) do *markup* vezes o *PV*:

$$PV = \textit{Custo unitário} + \textit{Markup} \times PV \quad (2)$$

Para melhor entendimento, a fórmula ficaria da seguinte maneira:

$$PV - (\textit{Markup} \times PV) = \textit{Custo unitário} \quad (3)$$

Esse preço seria uma referência sujeita a ajustes, para mais ou para menos, de acordo com as condições de mercado e com negociações específicas com cada cliente.

2.3.4 Ponto de Equilíbrio

Para Maher (2001), o ponto de equilíbrio é o volume de vendas para o qual o lucro é zero. Para encontrar o ponto de equilíbrio, utiliza-se fórmulas de volume desejado considerando que o lucro seja igual a zero.

O ponto de equilíbrio surge da conjugação dos custos e despesas totais com as receitas totais. Estas - no mercado de computadores, por exemplo – tendem a uma inclinação para menos, já que cada unidade adicional tenderia a ser capaz de produzir menor receita. Para uma empresa

particular, pode ser que isso não ocorra pelo fato de que ela possua um preço relativamente estável para seu produto, fazendo com que sua receita total seja o preço vezes o número de unidades vendidas (MARTINS, 2003).

A Figura 2 simplifica a visualização, admitindo que as representações das receitas quanto aos custos e despesas sejam lineares.

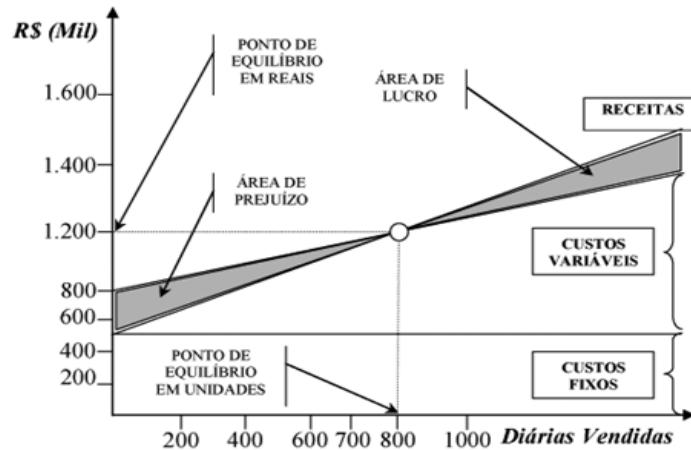


Figura 2: Gráfico de Ponto de Equilíbrio

Fonte: LUNKES, 2009

Analisando a Figura 2 entende-se que, antes do ponto onde as retas se cruzam, a empresa está tendo mais custos e despesas do que receitas, encontrando-se na faixa do prejuízo. Acima do ponto tem-se o início da faixa do lucro. Esse ponto é definido tanto em unidades quanto em reais (MARTINS, 2003).

2.3.5 Retorno do Investimento

O melhor modo de avaliar o sucesso de um empreendimento é calcular o retorno sobre o investimento realizado. O retorno do investimento é definido como: divisão do lucro obtido antes do imposto de renda e antes das despesas financeiras pelo ativo total utilizado para a obtenção do produto (MARTINS, 2003).

$$\text{Taxa de retorno} = \frac{\text{Lucro Antes do Imposto de Renda e Antes da Despesa Financeira}}{\text{Ativo Total}} \quad (3)$$

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).

2.3.6 Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é um relatório que tem por finalidade apoiar a gerência financeira da empresa no planejamento de curto prazo. A demonstração do fluxo de caixa evidencia o comportamento das entradas de recursos mediante aos desembolsos, permitindo análises importantes sobre o comportamento da entidade, no que se refere à saúde financeira, como consequência de sua capacidade de geração de caixa (FAVERO *et al.*, 1997)

Segundo Favero *et al.* (1997), a demonstração do fluxo de caixa pode ser feita em dois aspectos: fluxo histórico e fluxo projetado. O estudo do fluxo de caixa histórico é importante na análise de tendências e pode servir de base para o planejamento futuro. O fluxo projetado é a planificação das entradas e saídas futuras de dinheiro, possibilitando o planejamento das atividades operacionais e investimentos futuros e, permite também, planejar a captação de recursos, quando necessário, a custos sustentáveis pela entidade.

2.3.7 Valor Presente Líquido (VPL)

Para Maher (2001), VPL pode ser definido como o valor econômico de um projeto em determinado instante. Para reconhecer o valor do dinheiro no tempo, os fluxos de caixa futuros são trazidos para o valor presente aplicando-se uma taxa de desconto predeterminada. A soma desses valores descontados menos o investimento inicial representa o VPL do projeto.

O valor presente líquido para fluxos de caixa uniformes pode ser calculado através da seguinte fórmula, onde t é a quantidade de tempo (geralmente em anos) que o dinheiro foi investido no projeto (começa no ano 1 que é quando há efetivamente o primeiro fluxo de dinheiro), n a duração total do projeto, i o custo do capital e FC o fluxo de caixa naquele período.

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} \quad (4)$$

2.3.8 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Maher (2001), TIR é a taxa de juros que se espera que um projeto renda durante sua vida. TIR é a taxa que faz com que o valor presente das saídas de caixa seja igual ao valor presente das entradas, o que se opõe ao método do VPL, que emprega uma taxa de desconto predeterminada.

Para encontrar o valor da Taxa Interna de Retorno, deve-se calcular a taxa que satisfaz a seguinte equação:

$$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} \quad (5)$$

Onde t é a quantidade de tempo, n é a duração total do projeto e FC é o fluxo de caixa naquele momento.

2.3.9 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

A TMA corresponde à taxa de desvalorização imposta a qualquer ganho futuro pelo fato de não estar disponível no momento. Sua escolha exige muito cuidado, pois a análise de um mesmo investimento pode mostrar diferentes resultados em razão da mudança da TMA utilizada como parâmetro. Em vista disso, o pressuposto básico para a definição da taxa de desconto utilizada na avaliação dos investimentos é o de que a empresa deseja ganhar com o novo investimento, no mínimo, o retorno que já tem obtido em outras aplicações, e que o retorno da TMA, portanto, não agrega nenhum valor para a empresa, pois já é prática de investimento usual (CAMARGO, 2007).

2.4 Construção de Cenários

O futuro tem sido, ao longo dos tempos, uma preocupação permanente dos seres humanos. Antigamente as escolhas pessoais eram dominadas pela passividade ou orientavam-se pelo destino, mesmo assim os homens buscavam sempre interpretar e interrogar o futuro, recorrendo, para tanto, a diferentes meios mágicos místicos. Nos tempos modernos, com a descoberta do risco e com a menor sujeição da humanidade aos caprichos da natureza, a expectativa em relação ao futuro assume um papel importante como referência para as decisões e escolhas, tanto as individuais quanto as coletivas. É inevitável que o futuro se

constitua na própria essência do planejamento e das escolhas coletivas, investigando as alternativas para definir e calibrar suas ações, introduzindo um componente de racionalidade e análise técnica para tratar a incerteza. À medida que a realidade se complica, que as mudanças se aceleram e as incertezas em relação ao futuro aumentam, cresce a necessidade de um maior rigor e de sistematização na antecipação do futuro, o que leva ao desenvolvimento de metodologias e de técnicas, bem como a uma ampliação do uso do recurso de construção de cenários (BUARQUE, 2003).

Para Godet (1987 apud MARCIAL E COSTA, 2001) cenário é “o conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura”. O mesmo autor complementa sua definição afirmando que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Segundo Schwartz (1996 apud MARCIAL E COSTA, 2001), cenários são uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas ou um conjunto de métodos organizados para sonharmos sobre o futuro de maneira eficiente.

2.4.1 Diretrizes Metodológicas

É necessário, para lidar com a incerteza e complexidade da construção de cenários, considerar alguns princípios e recomendações básicas na metodologia. De forma esquemática, podem ser ressaltados alguns princípios e diretrizes de orientação da metodologia e da prática de construção de cenários. A seguir os princípios e diretrizes de acordo com Buarque (2003).

Primeiramente deve-se evitar o impressionismo e o imediatismo, ou seja, não se deixar dominar e impressionar pelos problemas do cotidiano e pelas questões emergenciais que tendem a dramatizar a análise da realidade. É necessário também não se deixar levar pela instabilidade e nem pelas inércias estruturais de curto prazo, que costumam desviar o pensamento livre acerca das perspectivas de médio e longos prazos que encerram mudanças intensas na natureza mesma da realidade.

Deve-se também recusar consensos, duvidar e desconfiar do senso comum e das ideias dominantes tentando pensar diferentemente das visões consensuais e, aparentemente, indiscutíveis. A moda e as verdades consolidadas são os piores adversários de um bom

trabalho de construção de cenários, pois reduzem a capacidade de percepção dos fatores de mudança e das alternativas diferentes no futuro.

Ampliar e confrontar as informações, ou seja, não se deixar levar e influenciar pelas informações e afirmações da imprensa, as quais são quase sempre dominadas pelos fatores de curto prazo. Por isso, é necessário ampliar as fontes de informação e conhecimento.

Procurar ainda explorar a intuição, dar espaços para que a intuição e a sensibilidade das equipes possam fluir livremente na busca da identificação das tendências e da definição de hipóteses de comportamento futuro. Como pensar no futuro não é um exercício estritamente técnico, é necessário estimular a manifestação dos sentimentos e das percepções, passando depois pelo tratamento técnico e pela análise de plausibilidade.

Aceitar o impensável, ou seja, recusar as posturas e atitudes inibidoras da criatividade e do pensamento não convencional, isto é, aquelas que descartam de cara hipóteses inovadoras. Deve-se também reforçar a diversidade de visões, para isso costuma-se evitar grupos de trabalho com grande uniformidade de visão de mundo e com tendência ao consenso fácil em relação à realidade e às hipóteses sobre o futuro e procurar então criar um ambiente de criatividade e de confronto de percepções.

Por fim, deve-se ressaltar a análise qualitativa. Antes de qualquer quantificação na descrição do futuro, é necessária a compreensão da natureza e da qualidade dessa realidade futura, baseada em um processo lógico e tecnicamente fundamentado no comportamento das variáveis e das incertezas.

Borges (2003) cita também cinco perguntas que devem ser respondidas para construção de um bom cenário. A primeira pergunta é que fatores (condicionantes) estão amadurecendo na realidade atual que indicam uma tendência de futuro? A segunda, quais são os condicionantes mais relevantes e os de desempenho futuro mais incerto (principais incertezas)? A terceira, que hipóteses parecem plausíveis para a definição de eventuais e prováveis comportamentos futuros dessas incertezas centrais? A quarta, como podem ser combinadas as diferentes hipóteses para as diversas incertezas consideradas relevantes? E por fim, que combinações de hipóteses das incertezas podem ser consideradas consistentes para a formação de um jogo coerente de hipóteses?

As diretrizes e as perguntas devem estar em sintonia, assim como os membros da equipe, para que se possa construir um bom cenário, ou seja, o mais realista possível.

2.5 Matriz SWOT

Segundo Oliveira (2009) é necessário saber em que aspectos a futura empresa estará bem e em quais estará vulnerável. Existem varias técnicas para proceder a isso, sendo a mais conhecida delas a análise SWOT. A sigla SWOT é formada pelas iniciais dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threarts* (respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A análise SWOT é dividida em duas partes que são, análise interna e análise externa. Na análise interna, procura-se determinar quais são os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes (em que aspectos a empresa está melhor ou pior, de modo geral, em relação aos competidores). Na análise externa, a intenção é formular outra lista de aspectos presentes no contexto, nos quais a organização possa ver, ou oportunidades (condições propícias para sucesso e avanço) ou ameaças (condições que possam levá-la a enfrentar dificuldades no futuro próximo) (OLIVEIRA, 2009).

Para Matos *et al.* (2007) o grande objetivo da análise SWOT é a identificação dos rumos que a organização deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos estratégicos. Portanto, o resultado da análise SWOT é a definição dos objetivos estratégicos e metas para a organização.

2.6 Trabalhos Correlatos

Oliveira (2011) desenvolveu um plano de negócios para um comércio varejista de vestuário. Este comércio destina-se ao público feminino e será instalado na cidade de Maringá-PR, pois se verificou um cenário próspero economicamente. Realizou-se uma pesquisa de mercado com 110 questionários aplicado 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 desenvolveu três cenários de mercado, um pessimista, um mediano e um otimista. Analisou-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.

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.

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.

3. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo será apresentado o desenvolvimento do plano de negócios para uma empresa de transportes rodoviários. Aqui encontram-se descritas a metodologia utilizada, as características da empresa, pesquisa de mercado e viabilidade econômica.

3.1 Metodologia

A seguinte pesquisa, em relação a sua natureza caracteriza-se como aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2001, p 20).

Quanto à abordagem 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. Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa é explicativa, porque identifica os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência dos fenômenos. E por último, em relação aos procedimentos técnicos, é um estudo de caso que envolve o estudo detalhado dos objetivos para que permita um amplo e detalhado conhecimento. (SILVA; MENEZES, 2001).

No campo de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa de mercado que envolverá o estudo dos concorrentes aplicando-se questionários e buscando informações em órgãos públicos, como a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), entre outras. Essas informações foram analisadas e usadas para definir os parâmetros físicos do empreendimento.

Para analisar a viabilidade econômica, desenvolveu-se uma planilha contendo as informações necessárias para visualizar se o novo empreendimento será viável ou não, taxa de retorno, preço de venda, entre outros.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por exemplo (DORNELAS, 2005).

Como já dito, Dornelas (2005) cita cinco tipos de estruturas de plano de negócios. A estrutura sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviço é: 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 necessários, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, demonstrativos de resultados, fluxo de caixa, análises de rentabilidade); Anexos.

A capa, sumário e sumário executivo (resumo) estão disponíveis no início deste trabalho.

3.2 Contextualização

3.2.1 Setor de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil

Desde meados da década de 2000 e mais fortemente após a recuperação da crise de 2008, o Brasil vive o que pode ser chamado de revitalização do setor de transporte rodoviário de cargas. Houve um grande aumento de demanda, em velocidade maior do que a possibilidade de crescimento na oferta do serviço. O desequilíbrio entre demanda e oferta de transportes, por sua vez, impulsiona um novo ciclo de desenvolvimento do segmento. Além do crescimento do PIB, fatores como expansão da fronteira agrícola, mercados consumidores mais exigentes e distantes dos grandes centros urbanos, a interiorização da atividade econômica e as fortes restrições de capacidade dos outros modais de transporte colocaram ainda mais peso e pressão no lado da demanda no setor rodoviário (ARAUJO, 2011).

A falta de um planejamento e de investimentos do setor de transportes nacional implica numa incapacidade de acompanhar a demanda nacional podendo gerar um colapso deste sistema. Alguns fatores de risco já podem ser percebidos como uma frota de caminhões e locomotivas antigas tendo uma idade média, respectivamente, de 19 e 25 anos (ERHART; PALMEIRA, 2006).

O setor de transporte de cargas, quando comparado com o setor de transporte de passageiros, é mais competitivo devido ao aumento da concorrência e competitividade em outros setores, que estimularam o desenvolvimento de serviços de transporte mais ágeis e baratos, além de desenvolvimento de outros serviços associados, que agregam valor, como operadores logísticos, serviços de armazenagem, preparação de pedidos, entregas rápidas e através de parcerias com empresas de outros modais, como por exemplo, o transporte aéreo.

No Brasil, o transporte de cargas rodoviário respondia, em 2005, por 52% do total de cargas transportadas no país, segundo dados da Confederação Nacional do Transporte. Por isso a importância de estudar suas particularidades e gargalos com especial atenção (SEBRAE, 2008).

O sistema de transporte é essencial para a movimentação da economia de um país. Sem este sistema os produtos não chegariam até seus consumidores, as indústrias não teriam acesso as matérias-primas e nem teriam condições de escoar sua produção. É um setor totalmente horizontalizado viabilizando todos os outros setores da economia (ERHART; PALMEIRA, 2006).

3.2.2 Início de um Novo Negócio

Em uma pesquisa realizada em 1999, o SEBRAE-SP constatou que 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 71% não conseguem chegar a cinco anos de vida. Em comum, essas empresas apresentam sinais de que foram deficientes principalmente em duas questões fundamentais: estruturação do negócio, ou planejamento prévio e administração. Estruturação do negócio e processo de gestão são aspectos que precisam ser conhecidos e dominados. O que realmente sustentará a viabilidade do negócio é o esforço em procurar saber como as empresas alcançaram o sucesso e também o fracasso. É necessário conhecer o melhor possível o ramo de negócio de atuação (MATOS, 2004).

O objetivo da fase de aprendizado e pesquisas é formar ideias e estar convicto sobre o projeto da empresa, de como ela será. O próximo passo é iniciar a preparação de um Plano de Negócios. Um Plano de Negócios 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 (MATOS, 2004).

Existem empresários que alcançaram o êxito sem nunca ter feito um Plano de Negócios, mas são exceções e, por isso mesmo, não podem ser tomados como exemplos. Os que querem diminuir as chances de fracasso precisam não apenas ser capazes de projetar o futuro que querem construir, mas também conhecer a rota para alcançá-lo.

Em outras palavras, devem dedicar-se à elaboração de um plano, a fim de analisar o cenário e os vetores que o influenciam, o nicho de mercado escolhido e seu potencial, os diferenciais competitivos e as competências internas que a empresa terá, enfim, a viabilidade mercadológica, financeira e operacional do negócio. Isso permite tomar decisões estratégicas e fazer eventuais correções de rumo antes de empatar energia, tempo e dinheiro na empreitada. Não importa o tamanho do empreendimento ou o ramo de atividade, o plano funciona como um teste prévio, um mapa do futuro. Ainda que não seja capaz de prever temporais, nem de avisar onde estão os buracos, indica a melhor a rota e mostra as alternativas de direção quando surgem barreiras (RIOS, 2002).

3.3 O Negócio

3.3.1 Descrição do Negócio e Análise da Oportunidade

A ideia é montar uma empresa de transportes rodoviários no município de Maringá – PR, aproveitando a boa fase da economia nacional e o aumento da competitividade entre os outros setores, o que beneficia o desenvolvimento do setor de transportes. A razão social da empresa será GKS Transportes Ltda. O modelo do negócio será focado em ofertar caminhões novos, pelo fato de terem mais tecnologia, maior capacidade de carga e serem mais velozes, resultando em uma agilidade superior à encontrada no mercado atual. Devido aos caminhões possuírem maior capacidade de carga, conseqüentemente, o preço do frete diminui, e esse fator será utilizado para conquistar clientes em potencial. A empresa contará com um site para divulgar seus serviços e também utilizará diversos meios de publicidade e propaganda, como por exemplo, televisão, rádio e jornal.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2007, o transporte rodoviário de cargas foi responsável por 31,4% da receita do transporte rodoviário. Neste ano o serviço que se destacou nesse segmento foi o transporte de carga geral solta não unitizada (ensacados, envasados, embalados, ou produtos manufaturados, inclusive siderúrgicos, etc.), que participou com 40,3% da receita do setor (Figura 3). Dentre as maiores receitas dos serviços do setor de transportes, este produto ocupava o primeiro lugar, em 2007, enquanto, em 2006, encontrava em segundo lugar.

Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), o município de Maringá conta com uma população ativa de 204.301 mil pessoas e com 15.239 mil estabelecimentos. A produção de soja, milho e trigo somados dão 168.188 toneladas.

A Figura 3 demonstra a participação dos produtos/serviços na receita do segmento de transporte rodoviário de cargas:

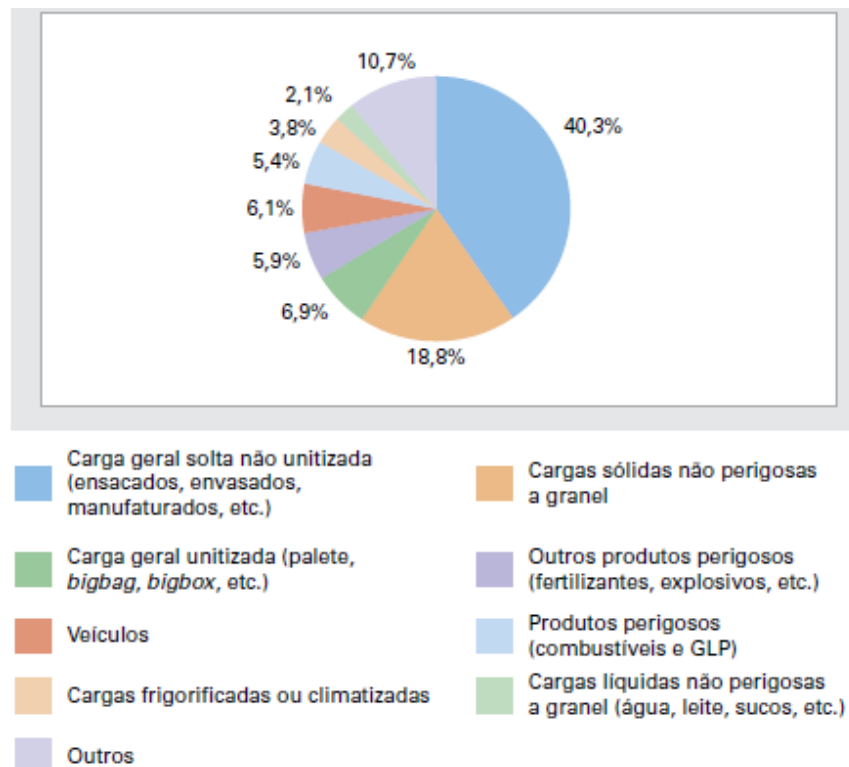


Figura 3: Gráfico da participação dos produtos/serviços na receita do segmento de transporte rodoviário de cargas no Brasil

Fonte: IBGE, 2007

Atualmente, em função da intensificação das transações comerciais domésticas e internacionais – reflexo do aquecimento da economia brasileira – tem crescido a demanda por bens e serviços de transporte rodoviário. Segundo dados da Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias, o movimento de veículos pesados (que correspondem em sua maioria aos caminhões) em rodovias pedagiadas teve um aumento de 4,3% no período de janeiro a abril de 2007 em comparação com os quatro primeiros meses do ano anterior. Essa tendência deverá ampliar a importância nos próximos anos da conservação das rodovias para a garantia da modicidade dos custos de transporte no País (SEBRAE, 2008).

O número de concorrentes na área de transporte de cargas rodoviárias é grande e o mercado é muito fragmentado, porém com o crescimento da economia do país e com necessidade de mais agilidade no serviço demonstra que há espaço para a entrada de novas empresas no setor. Os caminhões novos, mais rápidos, com maior capacidade de carga e conseqüentemente com menores preços de frete são os diferenciais da empresa e fazem da ideia uma oportunidade de negócio.

3.3.2 Descrição dos Serviços

Para o SEBRAE (2008), a definição de serviços é: “Serviço é o processo de realização de um trabalho para satisfazer a necessidade de um consumidor, cujo resultado poderá ser tangível ou intangível”.

A ênfase dos analistas na intangibilidade e na simultaneidade da prestação dos serviços reforça, erroneamente, a ideia de que os serviços não são produtivos e não são mensuráveis. Os autores contemporâneos classificam os serviços de acordo com as características de seu consumo, os tipos de usuário a que se destinam, as funções desempenhadas e o conteúdo de conhecimento agregado (SEBRAE, 2008).

A GKS Transportes Ltda. prestará o serviço de transporte de cargas secas no sistema “ponto A” para o “ponto B”, por meio da modalidade de Carga Fechada, nas formas de carga solta, granel, paletizada, unitizada e contêinerizada. Contará com o seguro Tokio Marine de cargas para oferecer maior segurança ao cliente.

A empresa disponibilizará caminhões com capacidade de carga de até 35 toneladas, podendo ainda contratar motoristas autônomos para suprir as necessidades dos contratantes.

A GKS Transportes Ltda. contará inicialmente com dois caminhões, sendo eles, um Ford Cargo 2428 com o sistema de bitruck que eleva sua capacidade de carga de 15 toneladas para 20 toneladas, e também possuirá um cavalo mecânico Scania G 420 acoplado a um semirreboque Randon no sistema denominado “vanderleia”, pois aumenta a capacidade de carga devido seus eixos serem mais distantes uns dos outros, podendo carregar em média 35 toneladas de carga.

As marcas Ford, Scania e Randon foram escolhidas porque são líderes de mercados em suas categorias, que são: semipesados, pesados e implementos rodoviários, respectivamente.

Esses caminhões terão todo os acessórios necessários para o carregamento, ou seja, lonas, cordas, forro, cantoneiras, tudo em ótimo estado de conservação. Os motoristas serão treinados e qualificados para exercer a função. E por fim, a GKS Transportes Ltda. não efetuará a descarga, caso haja necessidade será negociado. Se houver necessidade de fazer entregas em várias cidades o valor será negociado antes.

A empresa disponibilizará ainda um site para divulgação, o qual contará também com um espaço para os clientes deixarem suas sugestões, críticas e contratar os serviços da empresa.

As Figuras 4, 5 e 6 exibem os caminhões a serem utilizados pela GKS Transportes.



Figura 4: Ford Cargo 2428 bitruck



Figura 5: Scania G 420



Figura 6: Semirreboque Randon "vanderleia"

3.3.3 O Mercado

3.3.3.1 Análise do Setor

De acordo com os dados do Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga (RNTRC, 2008) da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), existem no país cerca de 143 mil empresas de transporte rodoviário de carga. Segundo o Cadastro Central de Empresas do IBGE, até 2005 o número de micro empresas do ramo correspondia a 92%, enquanto as empresas de pequeno porte representavam apenas 7% do total.

Segundo o site do SEBRAE (2012), na seção Ideias de Negócios, a oferta de serviços com pouca diferenciação e distribuída por um grande número de empresas de micro e pequeno porte, resulta em um mercado desconcentrado, fato que favorece a entrada de novas empresas. De fato, esse mercado se caracteriza por apresentar poucas barreiras à entrada de novas empresas, exigindo basicamente do prestador de serviço um veículo adequado para realizar o transporte da carga, os registros necessários e carteira de habilitação específica para o tipo de veículo e carga transportada.

Ainda em seu site, o SEBRAE (2012) afirma que:

“O mercado consumidor de uma empresa que faz o transporte de pequenas cargas e fretes é diversificado. Os principais clientes desse setor são pessoas físicas e jurídicas que desejam fazer mudanças residenciais ou transportes comerciais. Também se configuram como clientes, empresas do setor varejista, distribuidores, indústrias de autopeças, confecção, pneus, farmacêuticas, cosméticos, materiais de construção, entre outras que não possuem veículos próprios para essa tarefa e/ou necessitam fazer entregas localizadas com mais rapidez.”

Contudo, o transporte de carga, segundo o IBGE (2012), tem crescido consistentemente nos últimos anos, tanto em volume de cargas quanto em faturamento das empresas. Esse bom desempenho se explica pela recente expansão da safra agrícola, o aumento da produção industrial e investimentos na construção civil, além do crescimento do mercado varejista.

3.3.3.2 Mercado Alvo

O último Censo realizado pelo IBGE indicou que Maringá possui uma população estimada de 357.077 mil habitantes. O Produto Interno Bruto (PIB) em 2009, do setor de serviços, foi o maior com 4.958.815 milhões de reais, em seguida vem o setor da indústria com 1.328.174 milhões de reais e por último o setor da agropecuária com 44.560 mil reais.

Segundo dados do Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística de Maringá (SETCAMAR, 2012) a região de Maringá conta com 1339 empresas de transporte. Ainda segundo o SETCAMAR (2012) só a cidade de Maringá conta, em média, com 100 empresas, as quais transportam vários tipos de cargas.

Tendo em vista que o mercado de transporte de grãos já está saturado devido à presença de grandes transportadoras, e que o mercado de carga seca cresce cada vez mais, como visto anteriormente, definiu-se que o ramo de atuação da GKS Transportes Ltda. vai ser o de transporte de cargas secas.

3.3.3.2.1 Pesquisa Junto aos Clientes em Potencial

Para Dornelas (2008) a chave para entender seu público-alvo é conhecê-lo, e a melhor maneira de conseguir isso é falar com ele. Muitos candidatos a empreendedores não fazem isso baseados na presunção de que como eles próprios estão interessados no produto, os outros também estarão. Está é uma presunção fatal. Recomenda-se que converse informalmente com os clientes e, se possível, observá-los fazendo a atividade ou trabalho que o produto ou serviço faria melhor, mais facilmente ou de forma mais rentável.

Seguindo a recomendação de Dornelas (2008), desenvolveu-se um questionário com onze questões para entender melhor os clientes, determinando-se com que frequência contratam os serviços, quanto costumam pagar, entre outros. Esta pesquisa tem caráter quantitativo e as perguntas são de múltipla escolha. O tamanho da amostra foi de 30 empresas, porém apenas quatorze participaram. O questionário é apresentado a seguir.

Questionário para Análise de Mercado - GKS Transporte Ltda.	
1 - Com que frequência você contrata os serviços das transportadoras?	
<input type="checkbox"/>	Todo dia
<input type="checkbox"/>	Toda semana
<input type="checkbox"/>	Todo mês
2 - Qual a distância média entre você e seu cliente?	
<input type="checkbox"/>	Até 500 Km
<input type="checkbox"/>	Entre 500 Km e 1000 Km
<input type="checkbox"/>	Entre 1000 Km e 1500 Km
<input type="checkbox"/>	Mais que 1500 Km
3 - Quanto costuma pagar por frete?	
<input type="checkbox"/>	Até R\$ 1000,00
<input type="checkbox"/>	Entre R\$ 1000,00 e R\$ 2000,00
<input type="checkbox"/>	Entre R\$ 2000,00 e R\$ 3000,00
<input type="checkbox"/>	Mais que R\$ 3000,00
4 - Quais motivos que te levam a contratar os serviços de uma determinada transportadora?	
<input type="checkbox"/>	Necessidade
<input type="checkbox"/>	Frota nova
<input type="checkbox"/>	Agilidade
<input type="checkbox"/>	Preço
5 - Em relação à demanda, as empresas de Maringá dão conta ou você contrata, também, de outras cidades?	
<input type="checkbox"/>	Sim, dão conta
<input type="checkbox"/>	Não, contrato de outras cidades
6 - Você acha importante uma empresa de transporte possuir um site para se relacionar com seus clientes?	
<input type="checkbox"/>	Muito Importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco importante
7 - Qual é a situação da frota das transportadoras que você contrata hoje?	
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Médio
<input type="checkbox"/>	Ruim
<input type="checkbox"/>	Péssimo

8 - Você já teve alguma perda de mercadoria devido às condições precárias de lonas, cordas, entre outros?	
<input type="checkbox"/>	Sim, muitas
<input type="checkbox"/>	Sim, poucas
<input type="checkbox"/>	Não
9 - O seguro de cargas é um fator decisivo na hora da contratação?	
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
10 - No seu ponto de vista, você acha que o mercado de transportes tem progredido?	
<input type="checkbox"/>	Progride aceleradamente
<input type="checkbox"/>	Progride devagar
<input type="checkbox"/>	Não progride há algum tempo
11 - Você está satisfeito com os serviços de transportes prestados atualmente?	
<input type="checkbox"/>	Muito Satisfeito
<input type="checkbox"/>	Satisfeito
<input type="checkbox"/>	Pouco satisfeito
<input type="checkbox"/>	Não estou satisfeito

3.3.3.2.1.1 Análise dos resultados

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

1. Frequência de contratação:

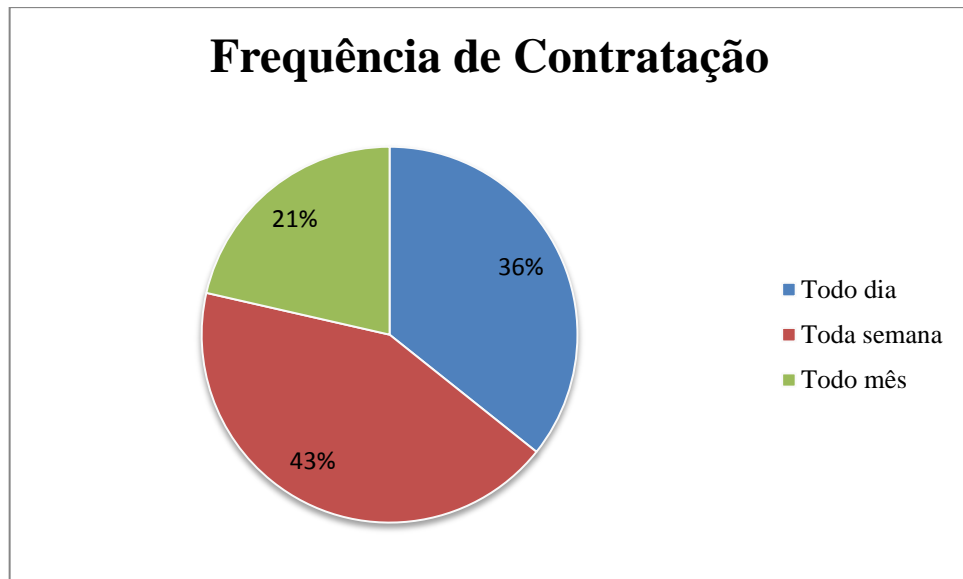


Gráfico 1: Frequência de contratação

Quando se questionou sobre a frequência que as empresas contratam os serviços de transportes, a maior parte das respostas se concentra entre toda semana e todo dia. Essa informação reforça ainda mais a oportunidade de negócio, pois a necessidade é grande.

2. Distância média entre o entrevistado e seu cliente:

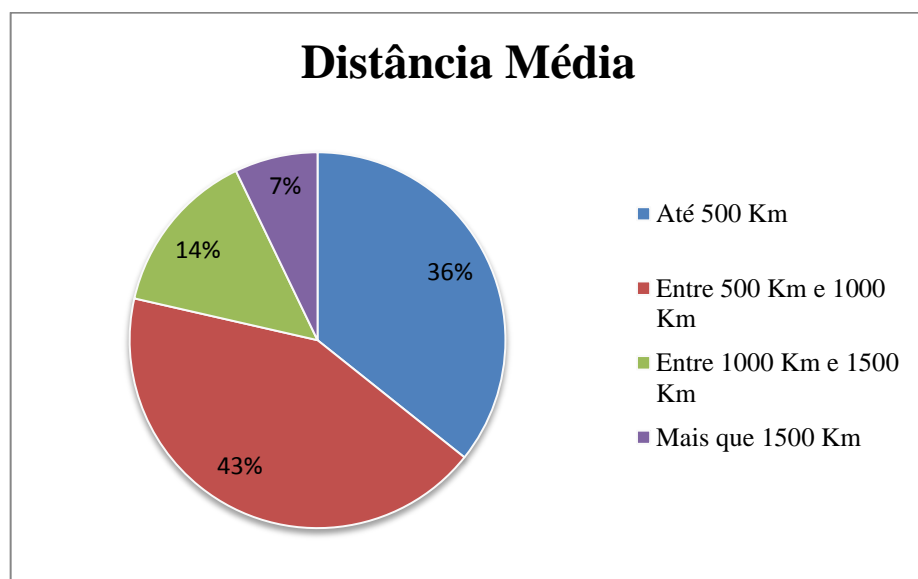


Gráfico 2: Distância média

Pelos valores apresentados nessa parte do questionário, percebe-se que a distância entre a empresa do entrevistado e seus clientes varia em torno de 500 km a 1000 km, com algumas exceções com mais de 1500 km. Observa-se através dessa questão que os clientes dos entrevistados não estão longe, se concentram mais ao sul e sudeste, podendo ter algumas exceções que estão no centro-oeste.

3. Valor médio pago por frete:

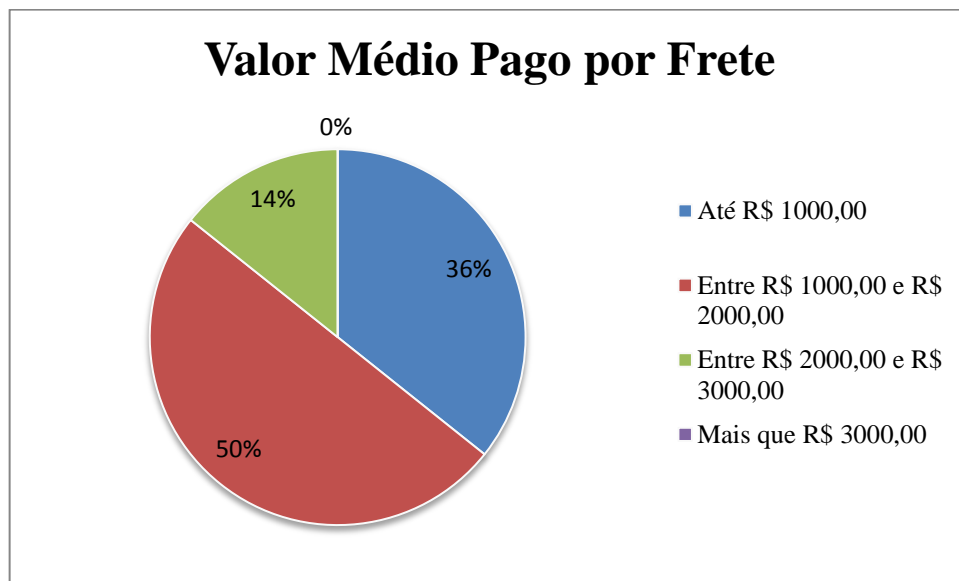


Gráfico 3: Valor médio pago por frete

Observou-se com essa questão que os valores pagos não são tão altos, devido as curtas distâncias percorridas, os valores com mais incidência ficam entre R\$ 1000,00 e R\$ 2000,00. Esse valor depende, também, da capacidade de carga do caminhão, quanto mais se leva, mais se paga.

4. Motivos de contratação:

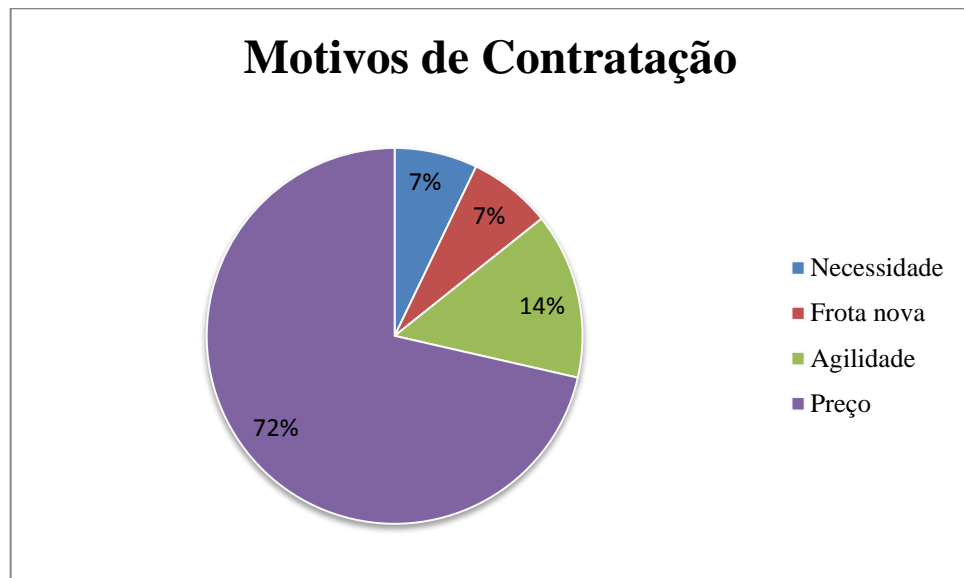


Gráfico 4: Motivos de contratação

Segundo os entrevistados, o principal motivo que leva uma empresa escolher um prestador de serviços de transporte é o preço. Essa afirmação reforça ainda mais a necessidade de a transportadora conseguir meios para baratear seus custos, como caminhões novos com maior capacidade de carga, tornando-se assim cada vez mais competitiva e com um diferencial para os clientes.

5. Eficiência das transportadoras de Maringá:

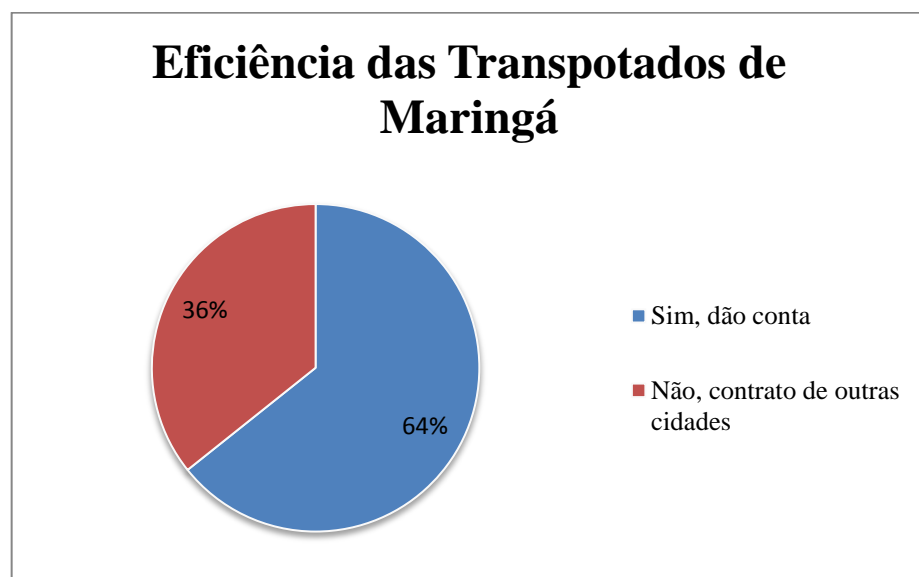


Gráfico 5: Eficiência das transportadoras de Maringá

Quando questionados sobre a eficiência das empresas de transporte de Maringá, a maioria dos entrevistados afirmou que não contratam empresas de outras cidades por que as que prestam serviços para eles são suficientes. Porém, muitas empresas responderam ao contrário, dizem que já contrataram de outras cidades por falta de caminhões. Há indícios então que o mercado de transporte de Maringá não está completamente saturado.

6. Importância de um site para comunicação:

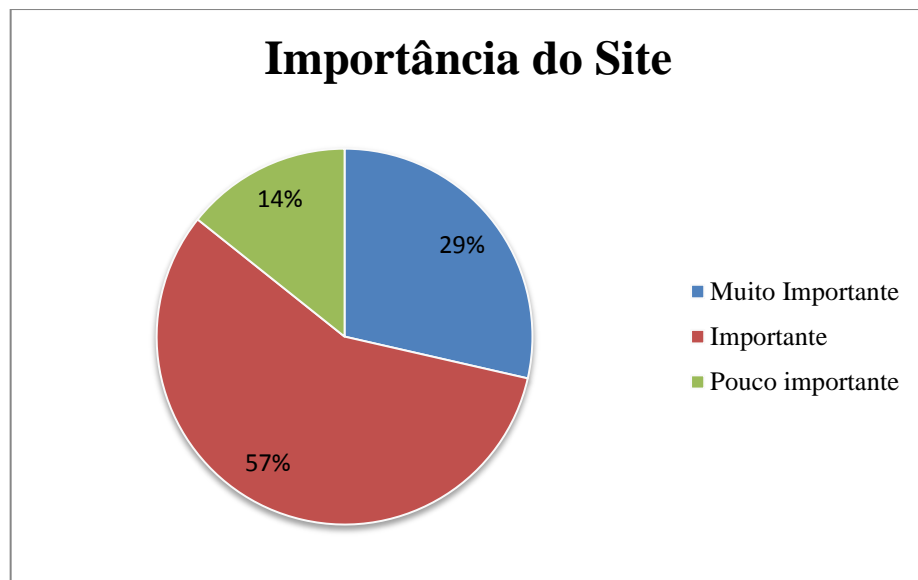


Gráfico 6: Importância do site

As respostas obtidas neste item demonstram que um site seria um grande diferencial para a GKS Transportes Ltda. devido à necessidade dos clientes de terem mais facilidade para se comunicar com a empresa e, com isso, mais agilidade no serviço.

7. Situação atual das frotas das transportadoras:

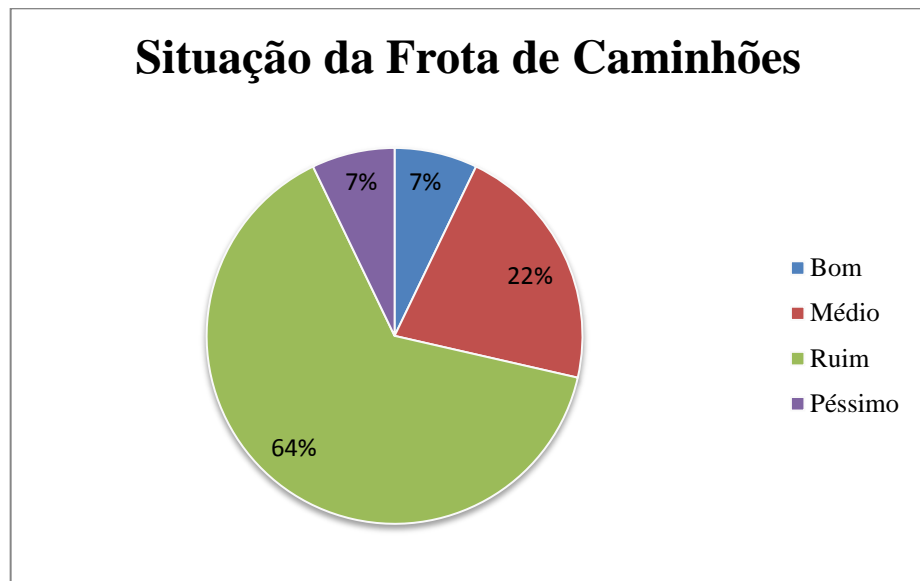


Gráfico 7: Situação da frota de caminhões

Segundo os entrevistados, a frota de caminhões das transportadoras estão defasadas, como podemos ver no Gráfico 7. Caminhões novos, portanto, são um diferencial para GKS Transportes Ltda., que disponibilizará estes caminhões mais potentes e velozes para conquistar os clientes e diminuir custos.

8. Perda de mercadoria devido às más condições:

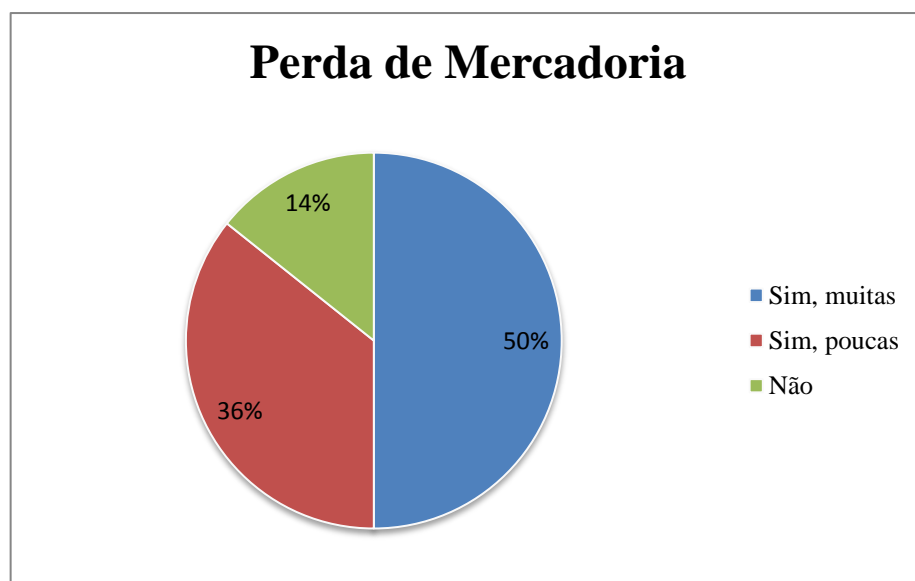


Gráfico 8: Perda de mercadoria

Neste item da pesquisa pode observar que a maioria das empresas já tiveram perdas de mercadoria devido às condições que os caminhões se encontram. Os clientes da GKS Transporte Ltda. serão exigentes nesse quesito, pois os custos já são altos e perder mercadoria devido a lonas velhas, cordas fracas, forro de carroceria deteriorado, é um grande desperdício. Os caminhões da GKS Transportes Ltda. sempre estarão em dia com esses acessórios. Para tanto será confeccionada uma lista de verificação.

9. Seguro de cargas:

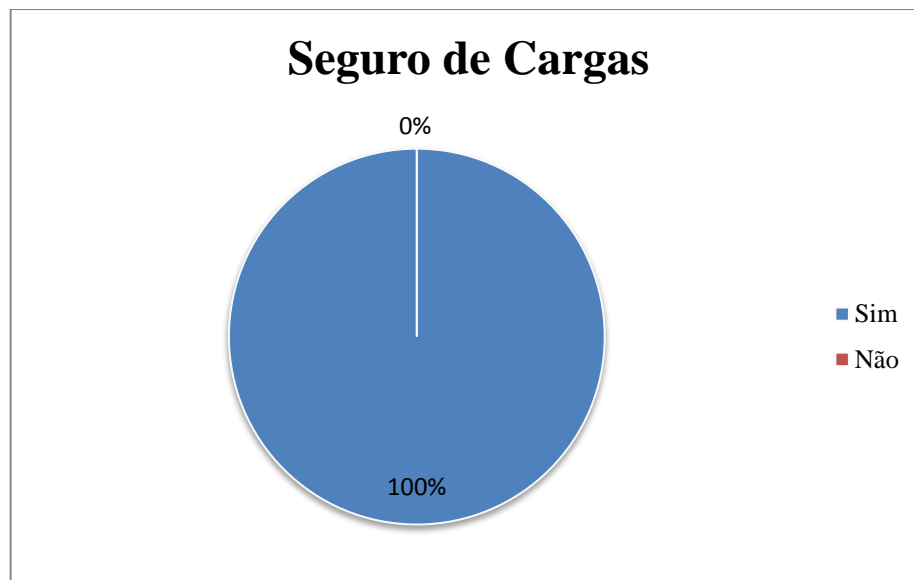


Gráfico 9: Seguro de cargas

Os entrevistados, nesse item, foram unânimes. Todos afirmaram que sem o seguro de cargas, eles não contratam a transportadora. Por isso a GKS Transportes Ltda. contará com o seguro de cargas Tokio Marine para atender seus clientes.

10. O mercado de transporte em Maringá:

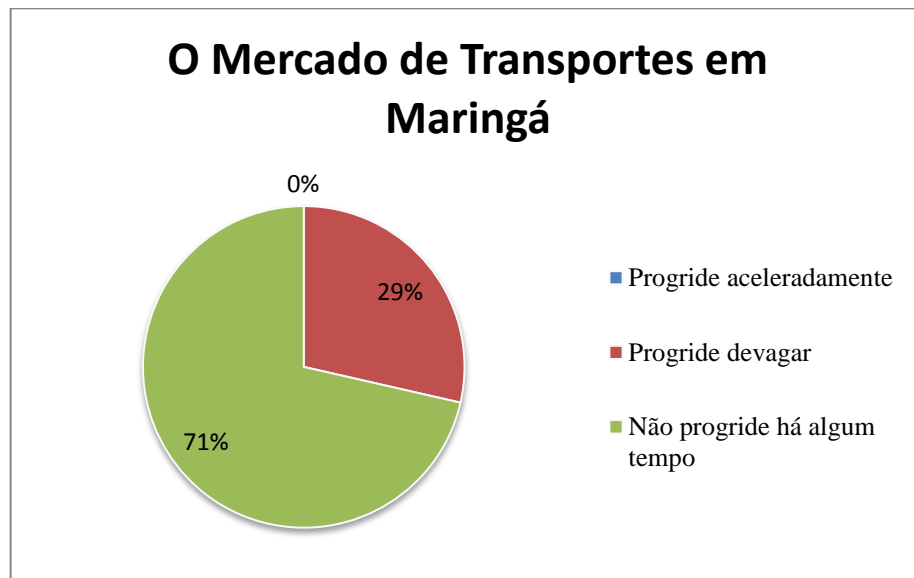


Gráfico 10: O mercado de transporte em Maringá

Nesta questão buscou-se saber qual é o ponto de vista dos clientes das transportadoras sobre a evolução do mercado de transportes em Maringá. A maioria dos entrevistados respondeu que esse setor não progride já faz algum tempo, enquanto outros disseram que progride devagar. Nenhum dos entrevistados respondeu que cresce aceleradamente. Conclui-se com esse resultado que o setor de transporte precisa de mais desenvolvimento e investimento em tecnologia. A gerência da GKS Transportes Ltda. deve assumir essa responsabilidade e buscar sempre novas tecnologias para não deixar de ser competitiva e crescer cada vez mais no mercado.

11. Satisfação do serviço de transporte:

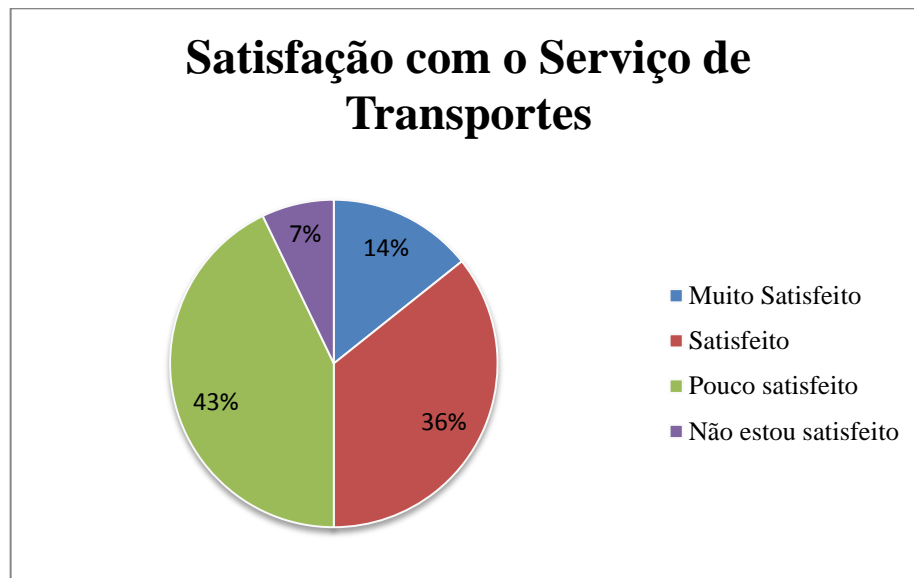


Gráfico 11: Satisfação com o serviço de transportes

Essa última questão foi crucial para determinar se a ideia era, de fato, uma boa oportunidade. Quando questionados se estavam satisfeitos com o serviço de transporte, a maioria dos entrevistados respondeu que são pouco satisfeitos. Essa afirmação é reflexo das anteriores. Os entrevistados alegaram que devido a idade avançada da frota de caminhões, algumas perdas que já tiveram devido às más condições dos acessórios, entre outros, contribuíram para essa resposta. A GKS Transporte Ltda. está disposta a atender seus clientes da maneira mais eficiente e eficaz possível.

3.3.4 Localização

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

Dornelas (2005) afirma que muitos imóveis, além da localização, também podem oferecer um infra-estrutura excelente, dependendo de onde eles se encontram.

Analisando essas afirmações, buscou-se o lugar ideal para instalar a GKS Transportes Ltda. Portanto a GKS Transportes será instalada em um imóvel de um posto de gasolina – onde já se encontram algumas transportadoras – localizado as margens da rodovia PR-317, Km 05, s/n, Maringá-PR. Este espaço foi escolhido pela facilidade de acesso, proximidade dos clientes e completa infra-estrutura que possui um amplo estacionamento.

O ponto “A” na Figura 4 mostra a localização da empresa.

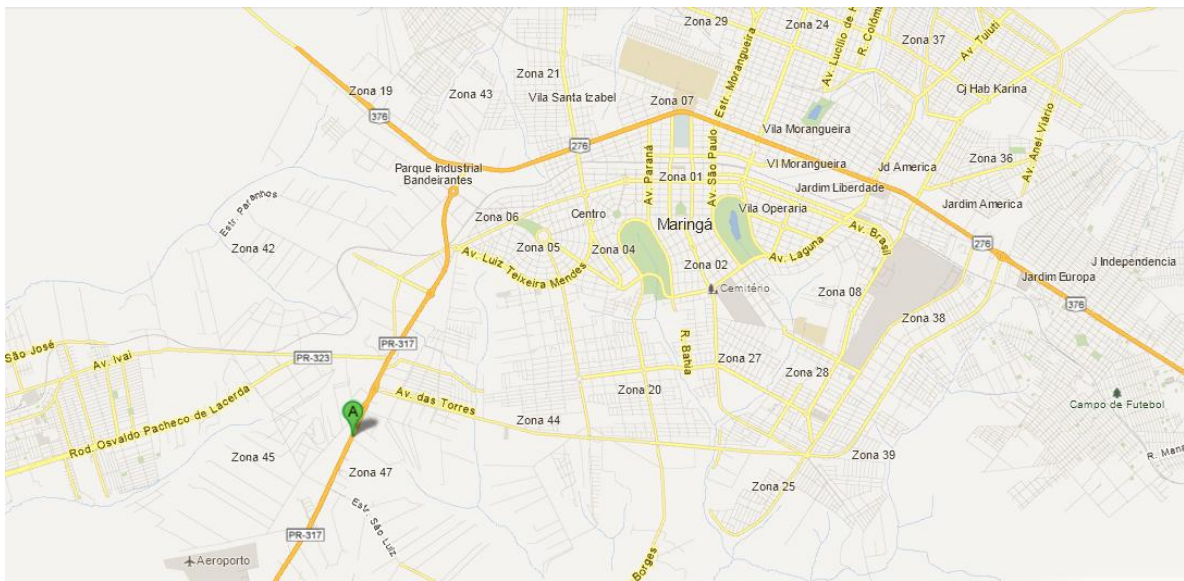


Figura 7: Mapa de localização da GKS Transportes

Fonte: Google Maps

3.3.5 Análise da Concorrência

A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde a empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos são avaliados tendo como referência os competidores principais (DORNELAS, 2005).

O fator primordial que leva à análise da concorrência é o que o consumidor quer em determinado produto/serviço, e essas características do produto formam uma base de comparação com seus concorrentes.

Uma matriz de desempenho competitivo é um instrumento útil para informar as características e mostrar como a concorrência as está abordando.

Através de uma análise das transportadoras de cargas secas em Maringá, foi possível identificar dez empresas que irão concorrer diretamente com a GKS Transportes Ltda.

Para analisar os concorrentes foram definidos os seguintes tópicos de comparação: idade média da frota, qualidade da frota, preço, agilidade e capacidade de atender aos clientes. Durante três semanas os concorrentes foram visitados e observados segundo os tópicos pré-definidos.

No primeiro tópico foi feita uma pesquisa para determinar a idade da frota e estipulou-se um intervalo de três em três anos para enquadrar os veículos.

Na análise dos preços as empresas foram qualificadas em:

- Alto: acima do valor de mercado;
- Médio: próximo e/ou igual ao valor de mercado;
- Baixo: abaixo do valor de mercado.

Em relação a qualidade da frota foram classificados em:

- Bom: frota com baixo índice de manutenção corretiva e acessórios bem conservados;
- Médio: frota com índices de manutenção corretiva a cima do normal e acessórios desgastados;
- Baixo: frota com elevados índices de manutenção corretiva e acessórios degradados.

Em relação a agilidade foram classificados em:

- Bom: sempre atende os clientes no tempo certo e/ou inferior ao que foi planejado;
- Médio: atende os clientes no tempo certo e/ou superior ao que foi planejado;
- Baixo: atende os clientes em tempo superior ao que foi planejado.

E na capacidade de atender o cliente foram classificadas em:

- Bom: é capaz de atender bem a demanda de serviços;
- Médio: não foi capaz de atender alguns serviços;
- Baixo: não foi capaz de atender vários serviços.

A Tabela 1 demonstra a análise dos concorrentes.

Tabela 1: Análise dos concorrentes

Tópicos de comparação	Transportadoras									
	R.R.T	C.S.C	J.E.S	Paduar	Transkine	Rorato	Risso	Transvacari	Umydory	V.M.H
Idade média da frota	9 a 12 anos	12 a 15 anos	9 a 12 anos	3 a 6 anos	6 a 9 anos	0 a 3 anos	3 a 6 anos	9 a 12 anos	15 a 18 anos	12 a 15 anos
Qualidade da frota	Bom	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Bom	Médio	Baixo	Baixo	Baixo
Preço	Médio	Baixo	Baixo	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Baixo	Médio
Agilidade	Médio	Médio	baixo	Baixo	Médio	Bom	Bom	Baixo	Baixo	Baixo
Capacidade de atender aos clientes	Bom	Baixo	Baixo	Bom	Médio	Médio	Bom	Baixo	Baixo	Baixo

Pode ser observado então que a idade da frota é alta, com uma qualidade média, preço baixo, agilidade média e uma capacidade de atender aos clientes média. A GKS Transportes Ltda. vai trabalhar em cima dos pontos fracos dos concorrentes para atrair novos clientes.

3.3.6 Equipe Gerencial e Estrutura Funcional

Para Chiavenato (2004), as pessoas são o principal ativo da organização. As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre investimentos de todos os parceiros, principalmente, o dos empregados. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Para Birley e Muzyka (2001), a criação de qualquer novo empreendimento inevitavelmente implicará a montagem de uma equipe para apoiar o desenvolvimento e o crescimento do negócio emergente.

Por se tratar de uma transportadora de pequeno porte, a empresa iniciará suas atividades com um pequeno número de funcionários. A equipe, inicialmente, da GKS Transportes Ltda. será composta pelo gerente geral (proprietário), dois motoristas e um auxiliar administrativo. Para os setores de zeladoria e de propaganda serão contratados terceiros. Posteriormente, quando a empresa estiver bem aceita no mercado e, conseqüentemente, o número de clientes aumentar, aumentar-se-á também o número de funcionários.

- Gerente Geral

O gerente geral da empresa será o próprio proprietário. Ele será responsável por todas as rotinas administrativas da empresa, tais como, manutenção dos caminhões, definição do valor do frete, relação direta com clientes e fornecedores, análises financeiras, entre outras. Responderá pela empresa em caso de acidentes e/ou coisas afins. Também será responsável pelo recrutamento, remuneração, motivação e treinamento do pessoal. Ficará encarregado de contratar serviços de terceiros (zeladoria e propaganda) e avaliá-los, deve realizar pagamentos e recebimentos e eventuais cobranças.

- Auxiliar Administrativo

A empresa contará com um auxiliar administrativo, para ajudar o gerente em tarefas de atendimento aos motoristas (terceiros), realizar serviços de banco, contas a pagar e receber, emissão de notas fiscais e apoio aos motoristas próprios.

O critério para pré-seleção do candidato obedecerá alguns requisitos, que são: ensino médio completo e/ou cursando ensino superior, boa comunicação, iniciativa e organização.

- Motoristas

A empresa contará, inicialmente, com dois motoristas. Estes serão responsáveis pelo bom funcionamento de seus caminhões, limpeza e manutenção preventiva dos mesmos. Estes devem ser prudentes e respeitar as leis de trânsito para que ocorra uma viagem segura e calma, visando sempre a satisfação dos clientes. Será de responsabilidade dos motoristas o bom uso das lonas, cordas e outros utensílios necessários para um bom transporte. As possíveis imprudências de trânsito serão punidas com advertências e multas aplicadas ao motorista. Em suma, serão responsáveis pela boa conservação dos caminhões e um transporte seguro e sem perdas de mercadorias.

Para pré-seleção dos motoristas serão avaliados os quesitos, educação, experiência, escolaridade, iniciativa, organização e comunicação. A empresa fornecerá cursos de profissionalização para aperfeiçoar ainda mais seus colaboradores, como por exemplo, cursos de mecânica básica, segurança no trabalho, entre outros.

A estrutura funcional da GSK Transportes Ltda. será conforme mostra a Figura 8.

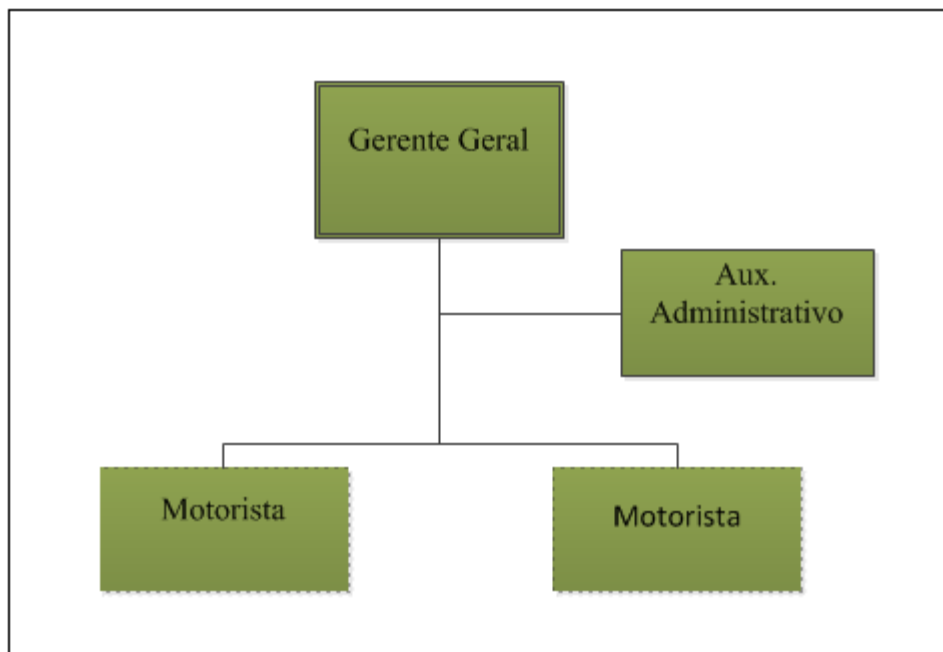


Figura 8: Estrutura Funcional

3.4 Análise Financeira

Para Dornelas (2005) a parte financeira do plano deve refletir em números tudo o que foi escrito, até então, nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, etc.

Para a realização dos cálculos financeiros do presente trabalho, foi utilizada a planilha Plano de Negócios, desenvolvida e disponível no site do SEBRAE-PR (www.sebraepr.com.br). Para complementar esta planilha, desenvolveu-se também uma planilha de suporte que contém informações sobre custos variáveis. Decidiu-se utilizar essa ferramenta por se tratar de uma planilha prática e funcional, que possui todos os impostos e encargos que incidirão sobre o negócio e ao final apresenta os indicadores necessários para se verificar a viabilidade ou não do novo empreendimento.

Afim de se obter mais informações sobre os custos e algumas características pertinentes a uma empresa de transporte, foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa R.R.T Transportes. Isso facilitou o preenchimento da planilha e pode estipular, também, a quantidade de quilômetros rodados em um mês, ajudando no cálculo dos custos variáveis.

3.4.1 Investimento Fixo

O investimento fixo da GKS Transporte Ltda. inclui gastos com máquina e equipamentos, móveis e utensílios, computadores, veículos e outros. A Tabela 2 demonstra esses investimentos.

Tabela 2: Investimento Fixo.

INVESTIMENTO FIXO		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
Construções	-	4,0%
Máquinas e Equipamentos	1.989,86	10,0%
1 - Fax Panasonic (Kalunga.com)	399,00	
1 - Telefone sem fio Intelbras (Kalunga.com)	69,90	
2 - Navegador GPS TomTom VIA 1500 (Casas Bahia)	1.162,06	
1 - Bebedouro Eletrônico Masterfrio Neo Bivolt (Compra Fácil)	249,90	
1 - Lixeira c/pedal 4,5L (Kalunga.com)	37,00	
1 - Garrafa térmica (Lojas Becker)	72,00	
Móveis e Utensílios	1.075,00	10,0%
1 - Escrivaninha (mobly.com)	590,00	
1 - Mesa p/ computador (mobly.com)	89,00	
4 - Cadeiras	396,00	
Computadores	5.502,00	20,0%
2 - Computador Dell core i5/4GB/ HD 500GB (DELL)	4.968,00	
1 - Nobreak APC Back-UPS 600 VA (DELL)	255,00	
1 - Impressora Multifuncional Wireless Epson Stylus TX235W (DELL)	279,00	

Taxa de Franquia	-	0,0%
Veículos	690.665,00	20,0%
1 - Ford Cargo 2428 bitruck (Konrad Caminhões)	270.000,00	
1 - Scania G420 (P.B Lopes)	340.665,00	
1 - Semirreboque Randon "Vanderleia" (Randon)	80.000,00	
Outros	4.098,00	0,0%
Site (inoweb)	2.000,00	
Software Controle de Transportadoras 3 (bsoft)	1.498,00	
Abertura da empresa	600,00	
Total Investimento Fixo	703.329,86	11.628,32

* - Percentual de depreciação por grupo.

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

3.4.2 Prazos e Estoques

Nesta seção da planilha foi definida a política de venda, de compra, de estoque e estimativa de estoque inicial da GKS Transportes Ltda.

A política de venda apresenta a porcentagem de vendas feita a prazo e à vista. Através da entrevista feita com a R.R.T Transportes chegou-se a conclusão de que 80% das vendas será a prazo e 20% à vista.

A política de compra apresenta a porcentagem de compras feitas a prazo e à vista. No caso, estabeleceu-se os mesmos valores da política de venda, ou seja, 80% das compras será a prazo e 20% à vista.

Em relação à política de estoque e estimativa de estoque inicial, por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, não houve necessidade de se estabelecer nenhum tipo de estoque. A Tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3: Prazos e Estoques.

PRAZOS E ESTOQUES		
POLÍTICA DE VENDA		
Prazo médio de venda das mercadorias	%	Dias
Venda à Vista	20,00	-
Venda a Prazo	80,00	20
Este quadro apresenta a divisão das vendas à vista e a prazo em relação às vendas totais.		Prazo Médio
		16
POLÍTICA DE COMPRA		
Prazo médio de compras	%	Dias
À Vista	20,00	-
A Prazo	80,00	20
Este quadro apresenta a divisão das compras à vista e a prazo em relação às compras totais.		Prazo Médio
		16
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

Para realizar a projeção do faturamento da GKS Transportes Ltda. foi necessário, antes, fazer a análise dos custos variáveis que estão envolvidos com o transporte de mercadorias. Os cálculos foram realizados por caminhão, os quais foram denominados como Caminhão 1 o da marca Ford e Caminhão 2 o da marca Scania com seu semirreboque. A Tabela 4 apresenta os resultados.

Tabela 4: Custos Variáveis.

Custos Variáveis			
Caminhão 1		Km/mês	15.000
Descrição	Preço Médio	Sub-total	
Diesel	R\$ 2,15	R\$ 8.269,23	
Pedágio	R\$ 5,00	R\$ 1.500,00	
Manutenção	1,5%	R\$ 4.050,00	
Total	R\$	13.819,23	
Custo/Km	R\$	0,92	
Caminhão 2		Km/mês	15.000
Descrição	Preço Médio	Sub-total	
Diesel	R\$ 2,15	R\$ 11.120,69	
Pedágio	R\$ 5,00	R\$ 2.250,00	
Manutenção	1,5%	R\$ 6.309,98	
Total	R\$	19.680,66	
Custo/Km	R\$	1,31	

Através da entrevista feita com o profissional do ramo, foi possível concluir que um caminhão roda aproximadamente 15.000 km por mês. Sendo assim, como a GKS Transportes Ltda. contará inicialmente com dois caminhões, chegou-se ao resultado de 30.000 km rodados por mês.

A necessidade de diesel foi calculada admitindo que os caminhões 1 e 2 façam uma média de 3,9 km/l e 2,9 km/l, respectivamente. Sendo assim o cálculo para o caminhão 1 é o seguinte:

$$\left(\frac{15000}{3,9}\right) * (2,15) = R\$ 8.269,23. \text{ E o cálculo para o caminhão 2: } \left(\frac{15000}{2,9}\right) * (2,15) = R\$11.120,69$$

Para calcular o valor do pedágio estimulou-se uma média de R\$ 5,00 por eixo (o caminhão 1 tem 4 eixos e o caminhão 2 tem 6 eixos) e admitiu-se que a cada 200 km possua 1 pedágio. A conta para o caminhão 1 foi realizada da seguinte forma: $\left(\frac{15000}{200}\right) * (4 * 5) = R\$ 1.500,00$. E para o caminhão 2: $\left(\frac{15000}{200}\right) * (6 * 5) = R\$ 2.250,00$.

Os gastos com manutenção foram calculados admitindo o percentual de 1,5% em cima do valor de cada caminhão. Ao final, tem-se um valor de R\$ 0,92 por quilômetro rodado para o caminhão 1 e o valor de R\$ 1,31 por quilômetro rodado para o caminhão 2. Esse valor foi utilizado para completar a Tabela 5.

Tabela 5: Estimativa de Faturamento Mensal.

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL					
TOTAIS			Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento
	Produtos		-	-	0,0%
	Serviços		33.450,00	105.000,00	100,0%
	Total		33.450,00	105.000,00	
SERVIÇOS					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Transporte de cargas (caminhão 1)	15.000	0,92	13.800,00	2,90	43.500,00
Transporte de cargas (caminhão 2)	15.000	1,31	19.650,00	4,10	61.500,00
			-		-

A coluna de vendas unitárias foi preenchida com a quantidade estimada de quilômetros rodados por mês. O custo unitário foi calculado na Tabela 4.

Através da entrevista, descobriu-se que o preço médio cobrado pelas transportadoras por quilômetro rodado é de R\$ 3,10 para caminhões do tipo 1 e R\$ 4,40 para caminhões do tipo 2. Sendo assim estipulou-se um preço abaixo da média para conquistar clientes e, a partir deste preço, chegou-se a um faturamento de R\$ 105.000,00 com um custo direto de R\$ 33.450,00.

3.4.4 Mão de Obra

De acordo com o site Guia RH, o salário de um auxiliar administrativo varia em torno de R\$ 816,00. Logo o salário do auxiliar administrativo da GKS Transporte Ltda. será de R\$ 850,00.

O salário dos motoristas foi definido em R\$ 2.000,00 com o acréscimo de 1,5% de comissão sobre as viagens realizadas.

A Tabela 6 exemplifica os resultados.

Tabela 6: Custos com Mão de Obra

CUSTOS COM MÃO DE OBRA					
Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Motorista	2	2.000,00	66,30%	1.326,00	6.652,00
Auxiliar Administrativo	1	850,00	66,30%	563,55	1.413,55
			66,30%	-	-
			66,30%	-	-
			66,30%	-	-
			66,30%	-	-
			66,30%	-	-
			66,30%	-	-
			66,30%	-	-
			66,30%	-	-
Comissões (vide aba Comissões)		1.575,00	66,30%	1.044,23	2.619,23
TOTAL	3	4.850,00		3.215,55	8.065,55
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)					
Valor a ser retirado mensalmente		4.690,00			
Alíquota de INSS		11,00%			

A alíquota de INSS do sócio não segue a mesma dos trabalhadores, pois o sócio é considerado contribuinte individual, sendo assim o valor cobrado é de 11% em relação ao total da retirada.

3.4.5 Custos Fixos

Para calcular os custos fixos do novo empreendimento, foram utilizadas as informações da entrevista realizada com a empresa de transportes. Alguns valores, como aluguel, estavam defasados e, por isso, foram ajustados à realidade atual.

Os valores estão discriminados na Tabela 7.

Tabela 7: Custos Fixos

CUSTOS FIXOS	
Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	8.065,55
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	5.205,90
Água	50,00
Luz	100,00
Telefone	300,00
Contador	950,00
Despesas com Veículos	576,00
Material de Expediente e Consumo	100,00
Aluguel	1.200,00
Seguros	933,00
Propaganda e Publicidade	1.000,00
Depreciação Mensal	11.628,32
Manutenção	-
Condomínio	-
Despesas de Viagem	200,00
Serviços de Terceiros	100,00
Ônibus, Táxis e Selos	400,00
Outros	1.050,00
Alimentação	700,00
Plano de saúde	150,00
Cesta básica	200,00
TOTAL	31.858,77

Para facilitar a visualização, a planilha do SEBRAE-PR disponibiliza um gráfico onde se encontram todos os custos. O Gráfico 12 exemplifica o resultado.

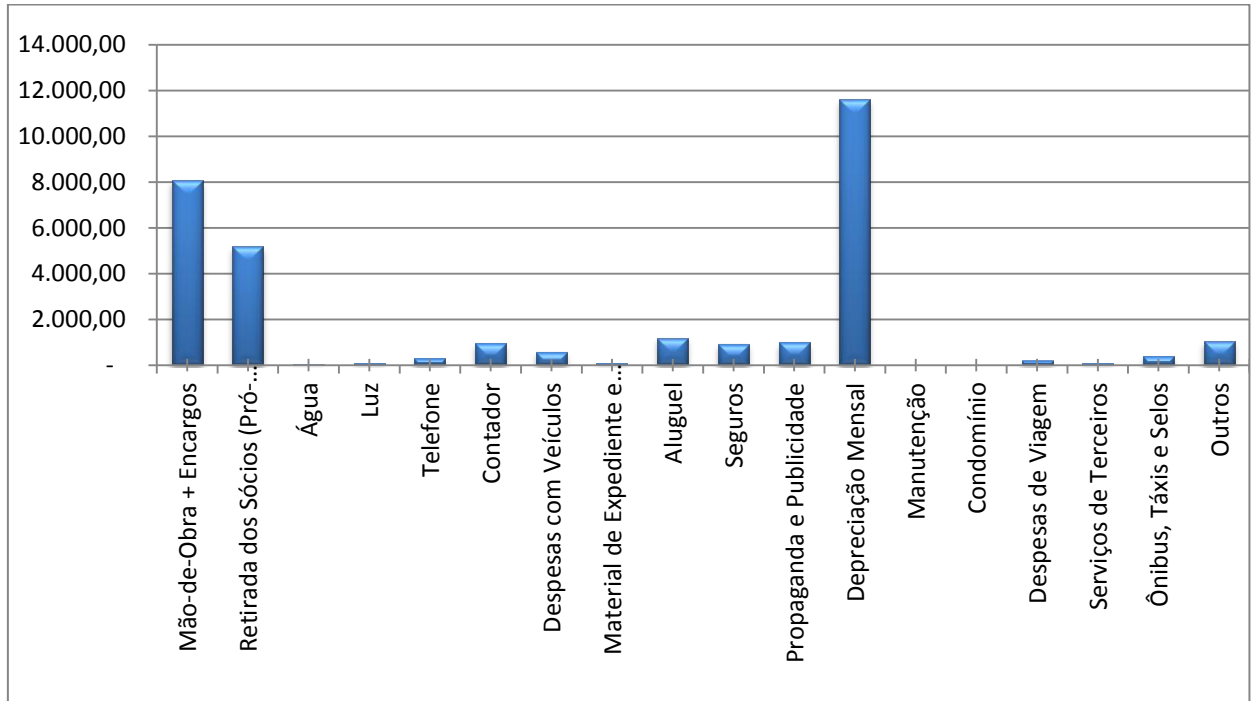


Gráfico 12: Custo Fixo

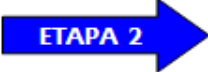
3.4.6 Tributos

Nesta seção, a planilha do SEBRAE-PR oferece um simulador tributário que calcula todos os encargos e impostos que estão envolvidos com o novo empreendimento. Este simulador está dividido em cinco partes.

A primeira etapa é apenas para escolher o ramo de atuação do negócio. No caso da GKS Transportes Ltda. escolheu-se Transporte Intermunicipal e Interestadual de Cargas. A partir disso, o simulador calcula nas outras etapas todos os tributos pertinentes a este ramo de atuação. A Tabela 8 demonstra a primeira etapa.

Tabela 8: Simulador Tributário - Etapa 1.



SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 1	
Receita Bruta Anual	1.260.000,00
Faturamento Mensal	105.000,00
Atividade	
Transporte intermunicipal e interestadual de carga	Receita Bruta Mensal (*) 105.000,00
Total	105.000,00

ETAPA 2 

A segunda etapa consiste apenas em informar se a empresa poderá se enquadrar na categoria de Micro Empreendedor Individual (MEI). Para isso, deve-se levar em consideração o valor da receita bruta anual, que não deve ultrapassar R\$ 60.000,00. A Tabela 9 informa que o faturamento da GKS Transportes Ltda. é muito alto para se enquadrar no MEI.

Tabela 9: Simulador Tributário - Etapa 2.



SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 2	
Receita Bruta Anual	1.260.000,00
ATIVIDADES PERMITIDAS NO EI	
ATIVIDADE COMBINADA	
(*) Pelo Faturamento Bruto anual de sua empresa, o valor excede o valor máximo permitido pelo MEI	

 **ETAPA 1**  **ETAPA 3**

A terceira etapa demonstra os cálculos do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço (ICMS) e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). O único dado a ser inserido na tabela é a alíquota de Imposto sobre Serviço (ISS). Segundo o SEBRAE o ISS da cidade de Maringá é normalmente de 3%. A Tabela 10 demonstra os resultados.

Tabela 10: Simulador Tributário - Etapa 3

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 3			
Débito e Crédito de ICMS			
DEBITO ICMS			
Destino Produto/UF	Vendas	Alíquota	Valor do Débito
Paraná	105.000,00	18,00%	18.900,00
Sul / Sudeste		12,00%	-
Norte / Nordeste / MT / MS		7,00%	-
TOTAL			18.900,00
Crédito de ICMS			
Destino Produto/UF	Compras	Alíquota	Valor do Crédito
Paraná	33.450,00	12,00%	4.014,00
Sul / Sudeste		12,00%	-
Norte / Nordeste / MT / MS		17,00%	-
TOTAL			4.014,00
ICMS DEVIDO			14.886,00
Débito e Crédito de IPI			
DEBITO IPI		Alíquota	
Valor do Débito	105.000,00	8,00%	8.400,00
CREDITO IPI		Alíquota	
Valor do Crédito	33.450,00	8,00%	2.676,00
IPI DEVIDO			5.724,00
Alíquota de ISS			
Alíquota de ISS do Município		3,0%	

A quarta etapa demonstra os valores de débito e crédito do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição Social para Financiamento da Seguridade (COFINS), conforme a Tabela 11.

Tabela 11: Simulador Tributário - Etapa 4

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 4			
Débito e Crédito de PIS			
A. DEBITO PIS		Aliquota	
Valor do Débito	105.000,00	1,65%	1.732,50
B. CREDITO PIS		Aliquota	
Valor do Crédito	85.948,77	1,65%	1.418,15
PIS DEVIDO			314,35
Débito e Crédito de COFINS			
DEBITO COFINS		Aliquota	
Valor do Débito	105.000,00	7,60%	7.980,00
CREDITO COFINS		Aliquota	
Valor do Crédito	85.948,77	7,60%	6.532,11
COFINS DEVIDO			1.447,89
		← ETAPA 3	TOTAL →

Na quinta etapa ou total, é apresentado um resumo dos impostos que incidirão sobre os novos empreendimentos. Os regimes tributários que estão disponíveis são Empreendedor Individual (EI), Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Ao final desta etapa, a própria planilha indica em que regime a nova empresa se enquadrará. No caso da GKS Transportes Ltda. o regime que melhor se enquadra é o Lucro Presumido, conforme a Tabela 12.

Tabela 12: Simulador Tributário - Total

SIMULADOR TRIBUTÁRIO -- TOTAL				
Faturamento Mensal	105.000,00			
IMPOSTOS	EI	SIMPLES	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
IR - Imposto de Renda			1.260,00	2.593,35
CSLL - Contribuição Social	FATURAMENTO		1.134,00	1.556,01
COFINS - Contribuição Financeira Social	EXCEDE O		3.150,00	7.980,00
PIS - Programa de Integração Social	PERMITIDO	#N/D	682,50	1.732,50
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados	R\$ 60.000,00 AO		-	-
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços	ANO		14.976,00	14.976,00
ISS - Imposto sobre Serviços			-	-
TOTAL DE IMPOSTOS	-	#N/D	21.202,50	28.837,86
RELAÇÃO PERCENTUAL DE IMPOSTOS	0,00%	#N/D	20,2%	27,5%
ENCARGOS				
INSS	-	2.011,18	2.011,18	2.011,18
SESI, SESC OU SEST	-	-	72,75	72,75
SENAI, SENAC OU SENAT	-	-	48,50	48,50
SEBRAE	-	-	29,10	29,10
INCRA	-	-	9,70	9,70
FGTS	-	388,00	388,00	388,00
Acidente de Trabalho	-	145,50	145,50	145,50
Salário Educação	-	-	121,25	121,25
TOTAL DE ENCARGOS	-	2.544,68	2.825,98	2.825,98
TOTAL GERAL DA TRIBUTAÇÃO	-	#N/D	24.028,48	31.663,84
OPTAREI PELO REGIME:				
EI --- VETADO				
SIMPLES --- VETADO				
LUCRO PRESUMIDO	X			
LUCRO REAL				


 ETAPA 4

3.4.7 Comissões e Outros Custos Variáveis

Nesta parte da planilha calcula-se os valores das comissões recebidas pelos colaboradores da empresa. Como os custos variáveis já foram calculados anteriormente, não houve necessidade de calculá-los novamente. A Tabela 13 exemplifica o resultado.

Tabela 13: Comissões e Outros Custos Variáveis

COMISSÕES E OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS			
COMISSÕES			
Descrição das Comissões	% do Faturamento	% da Comissão	Valor
Motorista 1	41,0%	1,5%	645,75
Motorista 2	59,0%	1,5%	929,25
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			1.575,00
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS			
Descrição	Valor		

3.4.8 Demonstrativo de Resultados

Nesta seção da planilha é demonstrada a receita total, custos totais, margem de contribuição, resultado operacional, impostos e o resultado líquido financeiro. Para efetuar os cálculos, a planilha requer os dados que foram previamente inseridos nas outras etapas da planilha Plano de Negócios. Na da Tabela 14, pode-se notar que a GKS Transporte Ltda. terá um resultado líquido financeiro atrativo, ou seja, terá R\$ 17.732,73 que corresponde a 16,89% de lucro.

Tabela 14: Estrutura Gerencial de Resultados

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	105.000,00	100,00%
Vendas (à vista)	21.000,00	20,00%
Vendas (a prazo)	84.000,00	80,00%
2. Custos Variáveis Totais	55.408,50	52,77%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	33.450,00	31,86%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	3.832,50	3,65%
Impostos Estaduais (ICMS)	14.976,00	14,26%
Imposto Municipal (ISS)	0,00	0,00%
Previsão de Inadimplência	1.575,00	1,50%
Comissões	1.575,00	1,50%
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição	51.985,50	49,51%
4. Custos Fixos Totais	31.858,77	30,34%
Mão-de-Obra + Encargos	8.065,55	7,68%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	5.205,90	4,96%
Água	50,00	0,05%
Luz	100,00	0,10%
Telefone	300,00	0,29%
Contador	950,00	0,90%
Despesas com Veículos	576,00	0,55%
Material de Expediente e Consumo	100,00	0,10%
Aluguel	1.200,00	1,14%
Seguros	933,00	0,89%
Propaganda e Publicidade	1.000,00	0,95%
Depreciação Mensal	11.628,32	11,07%
Manutenção	0,00	0,00%
Condomínio	0,00	0,00%
Despesas de Viagem	200,00	0,19%
Serviços de Terceiros	100,00	0,10%
Ônibus, Táxis e Selos	400,00	0,38%
Outros Custos Fixos	1.050,00	1,00%
5. Resultado Operacional	20.126,73	19,17%
6. Investimentos	0,00	0,00%
Financiamento	0,00	0,00%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	2.394,00	2,28%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	1.260,00	1,20%
Contribuição Social - CS	1.134,00	1,08%
8. Resultado Líquido Financeiro	17.732,73	16,89%

Tabela 19: Sazonalidade Quinto Ano

	jan / 17	fev / 17	mar / 17	abr / 17	mai / 17	jun / 17
1. Receita Total	105.000,00	115.500,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	94.500,00
2. Custos Variáveis Totais	55.408,50	60.949,35	55.408,50	55.408,50	55.408,50	49.867,65
3. Margem de Contribuição	49.591,50	54.550,65	49.591,50	49.591,50	49.591,50	44.632,35
4. Custos Fixos Totais	31.858,77	31.858,77	31.858,77	31.858,77	31.858,77	31.858,77
5. Resultado Operacional	17.732,73	22.691,88	17.732,73	17.732,73	17.732,73	12.773,58
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	17.732,73	22.691,88	17.732,73	17.732,73	17.732,73	12.773,58
Aporte de Capital						
Acumulado no Ano	17.732,73	40.424,60	58.157,33	75.890,05	93.622,78	106.396,36
Acumulado desde o início da atividade	944.915,57	967.607,45	985.340,18	1.003.072,90	1.020.805,63	1.033.579,20
Lucratividade Mensal	16,9%	19,6%	16,9%	16,9%	16,9%	13,5%
Rentabilidade Mensal	2,5%	3,2%	2,5%	2,5%	2,5%	1,8%
Sazonalidade	100,00%	110,00%	100,00%	100,00%	100,00%	90,00%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	jul / 17	ago / 17	set / 17	out / 17	nov / 17	dez / 17
1. Receita Total	99.750,00	105.000,00	105.000,00	126.000,00	115.500,00	115.500,00
2. Custos Variáveis Totais	52.638,08	55.408,50	55.408,50	66.490,20	60.949,35	60.949,35
3. Margem de Contribuição	47.111,93	49.591,50	49.591,50	59.509,80	54.550,65	54.550,65
4. Custos Fixos Totais	31.858,77	31.858,77	31.858,77	31.858,77	31.858,77	31.858,77
5. Resultado Operacional	15.253,15	17.732,73	17.732,73	27.651,03	22.691,88	22.691,88
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	15.253,15	17.732,73	17.732,73	27.651,03	22.691,88	22.691,88
Aporte de Capital						
Acumulado no Ano	121.649,51	139.382,23	157.114,96	184.765,99	207.457,86	230.149,74
Acumulado desde o início da atividade	1.048.832,36	1.066.565,08	1.084.297,81	1.111.948,83	1.134.640,71	1.157.332,59
Lucratividade Mensal	15,3%	16,9%	16,9%	21,9%	19,6%	19,6%
Rentabilidade Mensal	2,1%	2,5%	2,5%	3,9%	3,2%	3,2%
Sazonalidade	95,00%	100,00%	100,00%	120,00%	110,00%	110,00%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

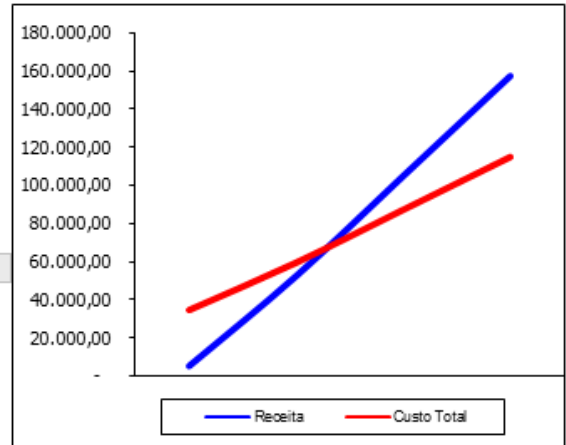
Analisando as tabelas pode-se perceber que a GKS Transportes Ltda., nos meses de junho e julho, tem uma diminuição da receita devido à oscilação de mercado. Desta forma, será mantida uma reserva financeira para que se possa suprir possíveis gastos nesses períodos.

3.4.10 Indicadores

Por fim, a planilha Plano de Negócios desenvolvida pelo SEBRAE-PR, por meio dos dados inseridos anteriormente, oferece indicadores financeiros que relatam a viabilidade ou não do negócio proposto. A Tabela 20 demonstra esses indicadores.

Tabela 20: Indicadores Financeiros.

INDICADORES FINANCEIROS			
Recursos Necessários		Resumo Financeiro	
Investimento	703.329,86	Faturamento	105.000,00
Capital de Giro	14.186,18	Custos Variáveis	55.408,50 52,77%
Total	717.516,04	Custos Fixos	31.858,77 30,34%
Financiamento	-	Resultado Operacional	20.126,73 19,17%
Capital Próprio	717.516,04	Investimentos	- 0,00%
		Resultado	17.732,73 16,89%
Ponto de Equilíbrio		Estoque e Disponibilidade de Capital	
	Operacional	Necessidade de Capital de Giro	
Mensal	64.348,16	Ciclo Financeiro	0,00
Diário	2.474,93	Saldo das contas do Balanço	14.186,18 X
	Financeiro		
Mensal	64.348,16		
Diário	2.474,93		
	Econômico		
Lucro Desejado	17.732,73 16,89%		
Mensal	100.164,62		
Diário	3.852,49		
Dias Úteis	26		
Indicadores de Desempenho		Indicadores de Desempenho	
Margem de Contribuição	49,51%	Lucratividade	
		Média Mensal	17,65%
Rentabilidade		Prazo de Retorno do Investimento	
Média Mensal	2,69%	Resultado Operacional	38 meses
Período de 60 meses	4.897,43%	Resultado Final	38 meses
Endividamento Geral		Taxa de Retorno	
Grau de Endividamento	0	TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
		TIR - Taxa Interna de Retorno	18,48%
		VPL - Valor Presente Líquido	118.159,09



Na Tabela 20 estão contidos os seguintes indicadores: Recursos Necessários, Resumo Financeiro, Ponto de Equilíbrio, Estoque e Disponibilidade de Capital e Indicadores de Desempenho. Todos eles serão explicados a seguir.

Na parte que trata dos recursos necessários, pode-se observar o valor do investimento total e o valor do capital de giro, totalizando R\$ 717.516,04.

No resumo financeiro constam os valores do faturamento, custos, resultado operacional e o resultado final, com suas respectivas porcentagens.

O ponto de equilíbrio mostra que, tanto os valores operacionais quanto financeiros são iguais. Já o valor econômico difere devido ao fato de o lucro desejado ser de 16,89%. Tem-se ainda o gráfico da Tabela 20 para melhorar a visualização.

Na parte de estoque e disponibilidade de capital pode-se observar que o prazo médio de recebimento é de 16 dias. A rotação de estoque é de zero dia, pois não se tem necessidade de estoque. A necessidade de capital de giro pode ser calculada de duas maneiras, primeiro pelo ciclo financeiro, que envolve as variáveis de: prazo de estoque, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e o valor das vendas por dia. A segunda maneira é através do saldo das contas do balanço, que envolve as seguintes variáveis: contas a receber, valor em estoque e contas a pagar. Visto que o novo empreendimento será uma empresa prestadora de serviços e não precisar de estoque de produtos optou-se pela segunda maneira de calcular, ou seja, o saldo das contas do balanço, totalizando R\$ 14.186,18 de capital de giro. Este cálculo já é determinado pela planilha.

Os indicadores de desempenho mostram a margem de contribuição, a rentabilidade, o endividamento, lucratividade, o prazo de retorno e a taxa de retorno. Esses valores mostraram-se satisfatórios, tendo em vista que, o prazo de retorno se dá em trinta e oito meses, sendo relativamente baixo para os níveis atuais.

E por fim, a Tabela 21 realiza a análise da sensibilidade do negócio. A análise de sensibilidade permite comparar resultados da empresa a partir de simulações. Compreender e saber usá-la a favor da empresa aumenta muito a capacidade de gestão, dando segurança e percepção na hora de decidir.

Na planilha Plano de Negócios, são realizadas simulações financeiras referentes às seguintes variáveis: acréscimo no preço, acréscimo nas vendas, redução no custo da mercadoria, redução no custo fixo e política de descontos. A taxa usada nos cálculos foi de 10%. No final da Tabela 21 tem-se uma demonstração através de um gráfico de barras.

Tabela 21: Análise de Sensibilidade.

Acréscimo no Preço		10,0%	Acréscimo nas Vendas		10,0%
Receita	115.500,00		Receita	115.500,00	
Custo Variável	55.408,50		Custo Variável	60.949,35	
Custo Fixo	31.858,77		Custo Fixo	31.858,77	
Resultado Operacional	28.232,73		Resultado Operacional	22.691,88	
Investimentos	-		Investimentos	-	
Resultado Final	25.838,73		Resultado Final	20.297,88	
Redução no Custo da Mercadoria		10,0%	Redução no Custo Fixo		10,0%
Receita	105.000,00		Receita	105.000,00	
Custo Variável	52.063,50		Custo Variável	55.408,50	
Custo Fixo	31.858,77		Custo Fixo	28.672,90	
Resultado Operacional	21.077,73		Resultado Operacional	20.918,60	
Investimentos	-		Investimentos	-	
Resultado Final	18.683,73		Resultado Final	18.524,60	
Política de Descontos		10,0%			
Receita	94.500,00				
Custo Variável	55.408,50				
Custo Fixo	31.858,77				
Resultado Operacional	7.232,73				
Investimentos	-				
Resultado	4.838,73				

Cenário	Resultado Final (R\$)
Resultado Atual	25.838,73
Acréscimo no Preço	25.838,73
Acréscimo nas Vendas	20.297,88
Redução no Custo da Mercadoria	18.683,73
Redução no Custo Fixo	18.524,60
Política de Descontos	4.838,73

3.5 Cenário Previsto

De acordo com o SEBRAE-PR e considerando todas as pesquisas realizadas até o momento, o cenário provável que a empresa enfrentará é o seguinte:

O custo mensal, considerando somente as despesas com o pessoal, fornecedores e custos fixos é estimado em R\$ 31.858,77.

Com isso, manter a empresa nos primeiros doze meses custará o total de R\$ 382.305,24 , se tudo correr como o planejado e pesquisado.

Além do valor investido em infraestrutura, manter-se-á uma reserva de R\$ 14.186,18 que permitirá um fôlego de um mês.

Considerando que se pretende iniciar as atividades da empresa no mês de Janeiro de 2013, até o mês de Março de 2013 a empresa já terá que ter atingido o faturamento de R\$ 147.000,00, de tal forma que possa suprir seus custos a cada mês. Esse valor foi obtido levando em consideração que 20% das contas a receber serão pagas à vista e 80% serão pagas a prazo.

A previsão de venda mensal em condições normais está estimada em R\$ 105.000,00.

Pode-se concluir que será necessário alcançar 61,28% da previsão de vendas para cobrir os custos mensais previstos, considerando o valor obtido com o ponto de equilíbrio. Nessa condição, o risco envolvido, segundo os padrões obtidos com o plano, pode ser considerado moderado.

3.6 Análise SWOT

Esta análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e as fraquezas são determinadas pela posição atual do negócio e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, enquanto o ambiente externo está fora do controle da organização, como mostra a Tabela 22.

Tabela 22: Matriz SWOT.

MATRIZ SWOT (FOFA)					
Ambiente Interno	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center;">FORÇAS</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center;">FRAQUEZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> Preço dos serviços. Agilidade no transporte. Segurança e garantia de entrega. Atuação em nichos de mercado definidos. Frota nova e com acessórios bem conservados, afim de assegurar o bom estado de conservação da mercadoria transportada. Maior volume de carga transportado de uma vez. </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> Empresa entrante no mercado. Valor considerável de investimento inicial para aquisição de caminhões, entre outros. Poucos caminhões, apenas dois. Pouca diversificação de clientes. </td> </tr> </tbody> </table>	FORÇAS	FRAQUEZAS	Preço dos serviços. Agilidade no transporte. Segurança e garantia de entrega. Atuação em nichos de mercado definidos. Frota nova e com acessórios bem conservados, afim de assegurar o bom estado de conservação da mercadoria transportada. Maior volume de carga transportado de uma vez.	Empresa entrante no mercado. Valor considerável de investimento inicial para aquisição de caminhões, entre outros. Poucos caminhões, apenas dois. Pouca diversificação de clientes.
FORÇAS	FRAQUEZAS				
Preço dos serviços. Agilidade no transporte. Segurança e garantia de entrega. Atuação em nichos de mercado definidos. Frota nova e com acessórios bem conservados, afim de assegurar o bom estado de conservação da mercadoria transportada. Maior volume de carga transportado de uma vez.	Empresa entrante no mercado. Valor considerável de investimento inicial para aquisição de caminhões, entre outros. Poucos caminhões, apenas dois. Pouca diversificação de clientes.				

Ambiente Externo

OPORTUNIDADES

Desenvolvimento econômico da região.

Transações feitas pela internet.

Qualidade no serviço requerido pelo mercado através de certificações.

Expansão do negócio para outras regiões, afim de se obter com mais facilidade cargas de retorno.

Migração para outros nichos de mercado com produtos de valor agregado mais alto, mas que mantém a característica de carga fechada (completa).

Necessidade de personalização dos serviços. Em geral, esta personalização está relacionada com o emprego de veículos e equipamentos especiais, e também horários diferenciados das operações.

AMEAÇAS

Infra-estrutura rodoviária deficiente.

Valor elevado dos pedágios.

Elevada concorrência.

Alto índice de acidentes nas estradas brasileiras.

Aumento do preço do petróleo.

Novas leis sobre a regularização da profissão de caminhoneiro e, também, programas ambientais (PROCONVE 7).

Clientes pouco preocupados em estabelecer parcerias.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a análise de mercado, a análise financeira e todo o conteúdo do presente plano de negócios, foram alcançados índices que justificam a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma empresa de transporte em Maringá-PR.

A taxa interna de retorno reflete em torno de 18,48% e o tempo de retorno do investimento é de 38 meses, aproximadamente. Isso quer dizer que em pouco mais de três anos todo o capital investido será recuperado.

O investimento inicial será de R\$ 717.516,04 de acordo com os orçamentos realizados e a necessidade de fluxo de caixa.

Apesar de o novo empreendimento apresentar um risco moderado, conclui-se que o investimento é viável e recomenda-se a implantação do mesmo no mercado.

4.1 Contribuições

O presente trabalho oferece uma análise mercadológica e uma análise econômico-financeira para a implantação de uma empresa de transportes rodoviários de cargas em Maringá – PR. Este trabalho possui também a determinação do local onde a empresa será instalada, o tipo de frota mais adequado, o quadro de funcionários e quais os tipos de produtos a serem transportados. A planilha Plano de Negócios que foi usada é muito dinâmica e permite a simulação de vários aspectos e apresenta os resultados de uma maneira simples e fácil de compreender. A partir disso, foi possível entender melhor o mercado e, também, seus gastos e receitas futuras. Consequentemente, será possível administrar a nova empresa de forma mais eficiente e eficaz, tomando decisões corretas.

4.2 Dificuldades e Limitações

As maiores dificuldades encontradas concentram-se na realização da pesquisa de mercado e na análise financeira. Muitos dos entrevistados se negavam a responder o questionário, sendo necessária muita persistência e disposição para conseguir um número de amostras razoável.

Já a dificuldade encontrada durante a análise financeira foi a de refletir os dados mais reais possíveis, para que demonstrassem a realidade.

4.3 Trabalhos Futuros

A partir do ponto que se termina um plano de negócios, o mesmo já está desatualizado. Sugere-se então que mantenha o plano sempre atualizado, buscando novas informações de mercado, como ele está se comportando e atualizar os dados financeiros. Após aberta a empresa, propõe-se que cada aspecto previsto do plano seja comparado com o realizado para avaliar a evolução da mesma.

REFERÊNCIAS

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

ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres – Site disponível em: <<http://www.antt.gov.br/>>. Acessado em: 10 Ago. 2012.

ARAUJO, João Guilherme. **Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil Mercado Atual e Próximas Tendências**. ILOS, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

ARAUJO, João Guilherme. **Desafios e Oportunidades do Transporte Rodoviário**. ILOS, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/>>. Acesso em: 05 Jul. 2012.

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.

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.

BUARQUE, Sergio C. **Metodologia e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais**. Brasília: Ipea, 2003.

CAMARGO, Camila. **Análise de Investimentos e Demonstrativos Financeiros**. Curitiba: Ibplex, 2007.

Cartilha do Empreendedor. SEBRAE, Salvador, 2009. 68 p. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

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

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.

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

ERHART, Sabrina; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Análise do Setor de Transportes.** Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net>>. Acesso em: 05 Jul. 2012.

FAVERO, H. L. et al. **Contabilidade:** teoria e prática. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado.** SEBRAE, Belo Horizonte, 2005. 90 p. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Site disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2012.

LUNKES, João Rogério. **Informações de Custos:** um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis – SC. Revista Turismo em Análise. São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br>>. Acesso em: 29 mar. 2012.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos:** criando valor para a administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCIAL, Elaine C. M.; COSTA, Alfredo J. L. **O Uso de Cenários Prospectivos na Estratégia Empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva?** In: 25º ENCONTRO DA ANPAD. Anais... Campinas, 2001.

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.

MATOS, José G. R.; MATOS, Rosa M. B.; Almeida, Josimar R. de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

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

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

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. 2012.

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. 2012.

SEBRAE Paraíba. **Guia do Empreendedor**. Sebrae, João Pessoa, 2005. 28 p. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 Jul. 2012.

SETCAMAR - Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística de Maringá – Disponível em: <www.setcamar.org.br>. Acesso em: 10 Ago. 2012.

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: 29 mar. 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