

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Thiago Borba de Oliveira

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA
IMPLANTAÇÃO DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS NO
BAIRRO DE CAMPINAS EM SÃO JOSÉ/SANTA CATARINA**

Florianópolis
2011

Thiago Borba de Oliveira

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA
IMPLANTAÇÃO DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS NO
BAIRRO DE CAMPINAS EM SÃO JOSÉ/SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Pedro
Moreira Filho.

Florianópolis
2011

Thiago Borba de Oliveira

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA
IMPLANTAÇÃO DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS NO
BAIRRO DE CAMPINAS EM SÃO JOSÉ/SANTA CATARINA**

Este trabalho de conclusão de Estágio foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Administração”, e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 15 de Junho de 2011.

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof., Msc. Pedro Moreira Filho
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. Gilberto de Oliveira Moritz
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Pós - Dr. Valter Saurin
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por todas as oportunidades que me foram dadas e que serviram para minha formação pessoal.

À minha mãe, que embora não esteja mais entre nós, sempre esteve presente através de seus ensinamentos e na minha lembrança, o que foi muito importante durante esta caminhada.

Aos meus irmãos, que mesmo morando longe estão sempre presentes em minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Msc. Pedro Moreira Filho, que esteve comigo durante o semestre repassando seus conhecimentos como todo grande professor.

À minha amiga Dora do Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis Minerais de Florianópolis, por sua amizade e contribuição no trabalho.

A todos os professores da Universidade Federal de Santa Catarina que fizeram parte da minha formação acadêmica.

Aos funcionários do Departamento e da Secretaria do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina pelos bons serviços prestados sempre demonstrando vontade de ajudar.

Por último, a todos aqueles que porventura não tenham sido citados, mas que foram importantes durante o curso.

Uma paixão forte por qualquer objeto assegurará o sucesso, porque o desejo pelo objetivo mostrará os meios.

William Hazlitt

RESUMO

A abertura de um novo negócio é motivada por várias razões internas e externas aos indivíduos. No entanto, pode-se dizer que quando uma pessoa decide pelo empreendedorismo ela está decidida a mudar sua realidade. O presente trabalho tem como objetivo analisar viabilidade econômico-financeira para abertura de um posto de revenda de combustíveis na cidade de São José em Santa Catarina, logo o mesmo constitui um Plano de Negócio. A revisão bibliográfica de temas relacionados com o processo de abertura e de análise econômica de novos negócios forneceu base para o desenvolvimento do projeto. Com a aplicação de um questionário em uma amostra do público-alvo foi possível verificar a aceitação do novo empreendimento e definir alguns comportamentos e perfis da população em questão. Assim, conhecendo os potenciais clientes, elaborou-se um planejamento de marketing a fim de criar condições para a empresa entrar no mercado com elevado grau de competitividade. Por último, foi realizada a análise dos Índices de Rentabilidade para verificar o grau de êxito do negócio em relação ao capital que se deve investir. Observou-se índices positivos para três cenários projetados, o Moderado, o Conciliador e o Agressivo, o que supõe viabilidade econômico-financeira do negócio.

Palavras-chave: Viabilidade. Plano de Negócios. Índices de Lucratividade.

ABSTRACT

Opening a new business is driven by various internal and external reasons to individuals. However, one can say that when a person decides to entrepreneurship it is determined to change your reality. This study aims to analyze economic and financial feasibility for opening a retail fuel station in San Jose in Santa Catarina, then the same is a business plan. A review of issues related to the process of opening and economic analysis of new business has provided the basis for developing the project. With the use of questionnaires in a sample of the target was possible to verify the acceptance of the new building and set some behaviors and profiles of the population in question. Thus, knowing the potential clients, we elaborated a marketing plan to create conditions for the company to enter the market with a high degree of competitiveness. Finally, we performed the analysis of Profitability Ratios to see how successful the business of the equity that we can invest. We observed positive results for three scenarios projected, Moderate, Aggressive and the Adjudicator, which implies economic viability of the business.

Keywords: Feasibility. Business Plan. Profitability Index

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ponto de Equilíbrio.....	42
Figura 2: Margem Bruta.....	44
Figura 3: Margem Operacional.....	45
Figura 4: Margem Líquida.....	45
Figura 5: Taxa de Retorno Sobre o Ativo Total.....	46
Figura 6: Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido.....	46
Figura 7: Amostra Inicial.....	49
Figura 8: Tamanho da Amostra.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	53
Gráfico 2 - Sexo.....	54
Gráfico 3 - Estado Civil.....	55
Gráfico 4 - Renda Familiar.....	56
Gráfico 5 - Bairro onde Mora.....	57
Gráfico 6 - Bairro onde Trabalha.....	58
Gráfico 7 - Transporte Utilizado.....	59
Gráfico 8 - Posto Utilizado.....	60
Gráfico 9 - Critério de Escolha.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade.....	52
Tabela 2 - Sexo.....	53
Tabela 3 - Estado Civil.....	54
Tabela 4 - Renda Familiar.....	55
Tabela 5 - Bairro onde Mora.....	56
Tabela 6 - Bairro onde Trabalha.....	57
Tabela 7- Transporte Utilizado.....	58
Tabela 8 - Posto Utilizado.....	60
Tabela 9 - Critério de Escolha.....	61
Tabela 10 - Investimento Fixo.....	70
Tabela 11 - Depreciação.....	71
Tabela 12 - Custo Fixo Mensal.	72
Tabela 13 - Estimativa de capital de Giro.....	73
Tabela 14 - Total do Investimento Inicial.....	73
Tabela 15 - Valor Médio de Compra dos Combustíveis.....	74
Tabela 16 - Consumo de Combustíveis por Cenário.....	75
Tabela 17 - Custo Variável por Cenário.....	75
Tabela 18 - Custos Totais por Cenários.....	75
Tabela 19 - Receita Operacional.....	76
Tabela 20 - DRE Cenário Moderado.....	77
Tabela 21 - DRE Cenário Conciliador.....	78
Tabela 22 - DRE Cenário Agressivo.....	79
Tabela 23 - Fluxo de Caixa do Cenário Moderado.....	80
Tabela 24 - Fluxo de Caixa do Cenário Conciliador.....	80
Tabela 25 - Fluxo de Caixa do Cenário Agressivo.....	81
Tabela 26 - Ponto de Equilíbrio.....	81
Tabela 27 - Margem Bruta.....	82
Tabela 28- Margem Operacional.....	83
Tabela 29 - Margem Líquida.....	83
Tabela 30 - Taxa de Retorno Sobre o Ativo Total.....	84
Tabela 31 - Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido.....	85

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	23
1.1 TEMA PROBLEMA.....	24
2. OBJETIVOS.....	25
2.1 OBJETIVO GERAL.....	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
3. JUSTIFICATIVA.....	26
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
4.1 EMPREENDEDORISMO.....	27
4.1.1 Empreendedorismo no Brasil.....	28
4.2 ORGANIZAÇÃO.....	28
4.3 LOCALIZAÇÃO.....	30
4.4 ADMINISTRAÇÃO.....	31
4.5 ASPECTOS JURÍDICOS.....	31
4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	33
4.6.1 Missão do Negócio.....	34
4.6.2 Análise do Ambiente Externo.....	35
4.6.3 Análise do Ambiente Interno.....	35
4.6.4 Formulação de Metas.....	36
4.6.5 Formulação de Estratégia.....	36
4.6.6 Formulação de Programas.....	37
4.6.7 Implementação e Controle.....	37
4.6.8 Composto de Marketing.....	37
4.7 ANÁLISE FINANCEIRA.....	38
4.7.1 Demonstrativos Contábeis.....	39
4.7.2 Investimento Inicial.....	40
4.7.3 Fluxo de Caixa.....	41
4.7.4 Análise do Ponto de Equilíbrio.....	42
4.7.5 Análise de Demonstrações Financeiras.....	43
4.7.5.1 Índices de Lucratividade.....	43
5. METODOLOGIA.....	47
5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	47
5.2 COLETA DE DADOS.....	48
5.3 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS PARA ANÁLISE DOS DADOS... 50	
5.4 LIMITAÇÕES.....	50
6. PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	52
6.1 PESQUISA DE MERCADO.....	52
6.1.1 Idade.....	52

6.1.2 Sexo.....	53
6.1.3 Estado Civil.....	54
6.1.4 Renda Familiar.....	55
6.1.5 Bairro onde Mora.....	56
6.1.6 Bairro onde Trabalha.....	57
6.1.7 Transporte Utilizado.....	58
6.1.8 Posto Utilizado.....	60
6.1.9 Critério de Escolha.....	61
6.2 ANÁLISE DE MERCADO.....	62
6.3 CONCORRENTES.....	63
6.4 VANTAGEM COMPETITIVA.....	64
6.5 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES E PONTOS FORTES E FRACOS.....	64
6.6 PÚBLICO ALVO.....	66
6.7 PREÇO.....	66
6.8 PRAÇA-DISTRIBUIÇÃO.....	67
6.9 FORNECEDORES.....	67
7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	69
7.1 INVESTIMENTO INICIAL DO EMPREENDIMENTO.....	69
7.1.1 Investimento Fixo.....	69
7.1.2 Custo Fixo.....	70
7.1.3 Estimativa de Capital de Giro.....	72
7.1.4 Total do Investimento Inicial.....	73
7.2 ESTIMATIVAS DE CUSTOS VARIÁVEIS.....	73
7.2.1 Projeção de Cenários.....	74
7.3 CUSTO TOTAL.....	75
7.4 RECEITA OPERACIONAL.....	76
7.5 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PARA OS CENÁRIOS PROJETADOS.....	76
7.6 FLUXO DE CAIXA PARA OS CENÁRIOS PROJETADOS.....	79
7.7 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO DO NEGÓCIO.....	81
7.8 ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE PARA OS CENÁRIOS PROJETADOS.....	82
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS.....	88

1. INTRODUÇÃO

A abertura de um novo negócio é motivada por razões internas e externas aos indivíduos. Muitas pessoas sentem necessidade de auto-realização e vão à busca de concretizar seus sonhos através de um empreendimento. Outras são influenciadas por ilusões sobre o futuro como, por exemplo, liberdade e autonomia profissional e enriquecimento rápido (CHÉR, 2008). Por outro lado, muitos acabam encontrando no empreendedorismo uma forma de superar aspectos negativos em suas carreiras como, por exemplo, demissões e a falta de oportunidade em seu campo de experiência profissional (HISRICH, PETERS, 2007).

O empreendedor tem um papel muito importante para sociedade, pois propicia um aumento na produção e na renda *per capita* do país. No entanto, no Brasil os empresários enfrentam muitas dificuldades para manter seus negócios sendo uma das principais razões a falta de políticas públicas que viabilizem a consolidação de novos empreendimentos, principalmente para as pequenas e médias empresas. Apesar destas dificuldades, o país apresenta algumas perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo, pois foram criados órgãos, como o SEBRAE, fundações estaduais de amparo a pesquisa e algumas incubadoras para novos negócios (MAXIMIANO, 2004).

Atualmente os empresários, principalmente do varejo, estão atraindo e fidelizando clientes através do oferecimento de outros produtos e serviços além daquele que é o objeto principal do empreendimento. Um grande exemplo desta tendência são os postos de revenda de combustíveis que estão se transformando em grandes centros de apoio para seus clientes oferecendo muito mais do que o simples abastecimento de veículos. Nessa versão moderna os postos estão agregando diversos serviços como lojas de conveniência, lavação e troca de fluídos, para atender as necessidades dos clientes. Atrair e manter clientes são um grande desafio e o fraco desempenho neste requisito pode comprometer a saúde financeira de um negócio.

Antigamente os revendedores de combustíveis faziam parte de um setor listado como de grande importância nacional. Era o momento dos governos militares que definiam tudo, o preço de venda, a quantidade que podia ser fornecida pela distribuidora e até mesmo o horário de funcionamento. Além disso, este controle não permitia a livre concorrência, pois para se abrir um novo estabelecimento o candidato tinha que obter uma concessão e a localização seria determinada a fim

de se evitar proximidade e concentração. Em um dado momento tudo mudou, veio à desregulamentação e o número de postos de combustíveis começou a aumentar. Lançados à concorrência, seus proprietários viram as margens de seu negócio baixar rapidamente, mas se beneficiaram com a concorrência entre os fornecedores, com o aparecimento de novas distribuidoras, os postos podem disputar sua própria clientela (SEBRAE, 2011).

O Objetivo deste projeto é analisar viabilidade econômico-financeira para abertura de um posto de revenda de combustíveis no bairro de Campinas na cidade de São José em Santa Catarina. A região foi escolhida devido ao fato de a mesma estar em pleno desenvolvimento socioeconômico possuindo uma população, em geral, com bom poder aquisitivo, o que representa potenciais clientes para o empreendimento em virtude da grande utilização de veículos automotores particulares por parte dos mesmos. Assim, o presente estudo, através da pesquisa mercadológica e da análise dos Índices de Rentabilidade, irá evidenciar o grau de êxito do negócio em relação ao capital que deve ser investido.

1.1 TEMA PROBLEMA

O presente trabalho pretende elaborar um estudo da viabilidade econômico-financeira para abertura de um posto revendedor de combustíveis não ligado a um determinado distribuidor específico, empreendimento popularmente conhecido como “Posto de Bandeira Branca”. Ao escolher trabalhar sem vínculo específico com uma distribuidora, será possível escolher livremente todos os produtos que serão comercializados no estabelecimento optando sempre por aquele distribuidor que apresentar o melhor preço a fim de se ter uma maior margem de lucro.

Portanto, o presente trabalho constitui um Plano de Negócio para a implantação de um posto de combustíveis no bairro de Campinas localizado na cidade de São José em Santa Catarina. Assim, o tema a ser pesquisado se concentra em resolver o problema: “Qual a viabilidade econômico-financeira da implantação de um posto de combustíveis no bairro de Campinas localizado na cidade de São José em Santa Catarina?”

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um posto de combustíveis no bairro de Campinas na cidade de São José em Santa Catarina.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De modo a atingir o objetivo geral, o presente estudo percorrerá os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a aceitação de um posto de combustíveis no bairro de Campinas em São José/Santa Catarina;
- b) Definir a estrutura-localização e equipe adequados para a implantação do empreendimento;
- c) Definir os produtos e serviços a serem ofertados ao público alvo;
- d) Analisar mercado, fornecedores, concorrentes e consumidores;
- e) Avaliar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

3. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho propõe analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um posto de combustíveis no bairro de Campinas na cidade de São José em Santa Catarina através de métodos adequados que visam verificar o retorno financeiro sobre vendas e investimentos, adequando-os a realidade e as peculiaridades do setor em que o empreendimento esta inserido.

De acordo com CASTRO (1977):

Uma boa idéia de pesquisa pode ser destruída por um pesquisador, porém se a decisão do tema da pesquisa foi feita de forma errada a pesquisa torna-se impraticável, com metodologia insolvente ou insalvável. É, pois, de extrema importância a seleção judiciosa de um tema de pesquisa (CASTRO, 1997, p.55).

Ainda segundo Castro (1997, p.55) um tema de pesquisa, que possa contribuir de alguma forma para o estudo da ciência nele proposta, precisa ser primeiramente: original, importante e viável.

Quanto à originalidade do estudo, o tema é bastante original, pois verificando trabalhos acadêmicos em um grande número de universidades no país não foi encontrada nenhuma análise semelhante a esta proposta.

O tema é importante, pois envolve o estudo da abertura de um empreendimento que pode contribuir para o crescimento econômico da região através da geração de empregos diretos e a acumulação de capitais que poderão ser reinvestidos no mesmo local.

A viabilidade do tema é notável, pois a cidade de São José, especialmente a região de Campinas, possui uma agitada atividade comercial onde é possível obter todos os dados necessários para a pesquisa. Além disso, no bairro está localizado o Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis Minerais de Florianópolis onde será possível obter um grande número de informações.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da bibliografia analisada apresentando os principais assuntos estudados durante o curso de graduação em Administração. Esses temas são de suma importância para o desenvolvimento do estudo proposto e estão relacionados, basicamente, à administração geral de empresas, de marketing e de financeira.

4.1 EMPREENDEDORISMO

O indivíduo que tem a capacidade de detectar um nicho no mercado e criar seu próprio negócio é um empreendedor. Pode-se dizer que ao assumir esta condição, a pessoa deverá saber usar os recursos que lhe são disponíveis de forma criativa e estará aceitando os riscos inerentes ao empreendimento e a possibilidade de não obter êxito em sua escolha de atividade (DORNELAS, 2002).

O empreendedor é essencial para o surgimento e crescimento de um negócio estando presente em várias fases da história da humanidade como afirma Schumpeter:

A figura do empreendedor é dominante em toda a história do progresso da humanidade. As Grandes Navegações, a Revolução Mercantil e a Revolução Industrial são apenas alguns dos eventos promovidos pelo empreendedorismo, envolvendo a tomada de riscos na identificação e no aproveitamento de oportunidades (apud MAXIMIANO, 2006, p.03).

Para Maximiano (2006, p.01): “A idéia de um espírito empreendedor está de fato associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócios”

Na visão de HISRICH e PETERS (2007, p.29), “Há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos

sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar o risco ou o fracasso.”

Portanto, percebe-se que quando falamos em empreendedorismo o termo se refere às pessoas que são capazes de identificar oportunidades no meio em que estão inseridas estando dispostas a correr riscos e fracassos. Também existem pessoas que buscam oportunidades fora do seu meio, fora de sua Zona de Conforto, ensejando maiores riscos em um negócio sem experiência anterior no ramo (CHÉR, 2008).

4.1.1 Empreendedorismo no Brasil

No Brasil, pode-se afirmar que a probabilidade de um novo negócio se manter competitivo no mercado por mais de três anos é relativamente baixa. Uma das principais razões para esse alto índice de empresas que perdem lugar no mercado logo após terem iniciadas suas atividades é a falta de incentivos e políticas públicas que favoreçam a criação e a consolidação de novos empreendimentos. Esta falta de incentivos do Governo fica clara quando menciona as pequenas e médias empresas que arcam com uma pesada carga tributária e com a falta de linhas de crédito que viabilizem seus negócios (SEBRAE, 2011).

Apesar das grandes dificuldades encontradas pelos empreendedores para seus negócios no país, o mesmo apresenta algumas perspectivas positivas em relação aos empresários. Foram criados, alguns anos atrás, órgãos que visam amparar o empreendedor e diminuir os riscos de quebras, destacando-se a atuação do SEBRAE como um forte parceiro para os empreendedores e para as empresas que já estão no mercado e precisam de orientações (MAXIMIANO, 2006).

4.2 ORGANIZAÇÃO

As organizações estão sempre presentes em nossas vidas. Durante a maior parte de nossas vidas vivemos dentro de uma organização: uma faculdade, uma equipe de esporte, um grupo de música ou teatro, um grupo religioso ou uma empresa qualquer.

Pode-se dizer que poucas coisas no mundo são tão importantes e conhecidas quanto às organizações. Fizemos uso, no dia a dia, de seus

produtos e serviços sem perceber, muitas vezes, sua existência, pois são intangíveis. Mesmo que as pessoas no mundo de hoje estejam fortemente ligadas às organizações e usufruem de seus benefícios, ninguém jamais viu ou tocou em uma delas. Desfrutemos do que elas oferecem, mas raramente nos preocupamos em saber como seus produtos e serviços são produzidos. Muitas vezes apenas lembramos que elas existem quando as mesmas falham conosco (JONES, 2010).

Segundo Maximiano (2004, p.25): “A sociedade humana é feita por organizações que fornecem meios para o atendimento de necessidades das pessoas”

Todas as organizações são, necessariamente, formadas por pessoas que irão necessitar de outras organizações para obterem todos os recursos de que necessitam. Ainda segundo Maximiano (2004, p.26):

As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em retribuição por seu trabalho ou investimento. São esses rendimentos do trabalho e de investimentos que permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam.

Chiavenato (1989) caracteriza uma organização como sendo um conjunto de pessoas que se utilizam de todos os recursos disponíveis para alcançar um objetivo ou um conjunto de objetivos comuns.

Pode-se afirmar que os colaboradores são o principal recurso das empresas. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço físico, máquinas e equipamentos diversos, e recursos intangíveis, como habilidades técnicas e conhecimentos (MAXIMIANO, 2004).

Jones (1973) aponta a estrutura organizacional como um grande elemento que estimula as tarefas de cada um dentro de uma empresa. Numa organização existem tarefas que são especializadas que as pessoas e os grupos executam a fim de atingir os objetivos necessários.

Com isso, torna-se claro a importância das organizações em nossas vidas. Além disso, elas proporcionam a seus colaboradores uma fonte de sobrevivência e, dependendo do estilo de vida e eficácia de seus empregados, uma satisfação ou auto-realização na medida em que proporcionam aos mesmos uma ascensão profissional através de uma carreira (STONER e FREEMAN, 1999).

4.3 LOCALIZAÇÃO

A localização é um dos fatores de extrema importância para a abertura de um negócio. Assim, um estudo do local como, por exemplo, tráfego, acesso e possibilidade de crescimento demográfico são de grande valia para o empreendimento. Toda cidade possui um Plano Diretor Urbano que regulamenta os locais para o estabelecimento de atividades econômicas com a finalidade de buscar melhorar ou revitalizar certos aspectos dentro da cidade. Portanto, é essa lei que determina exatamente o tipo de atividade que poderá se instalar em determinado local. A consulta de local junto a Prefeitura constitui o primeiro passo para a instalação do posto de combustível (SEBRAE/SC).

Após a consulta junto aos órgãos responsáveis pelas cidades, pode-se proceder a escolha do local. Nos bairros que são comercialmente bastantes autônomos, os seus habitantes acabam realizando a maioria de suas compras no próprio bairro. Essa sólida estrutura comercial acaba auxiliando toda a população vizinha de bairros menores que passam a buscar produtos e serviços nesse ponto de referência, aumentando ainda mais o potencial de comercialização da localidade através da migração de clientes de outros lugares (COBRA, 1992).

De acordo com Philip Kotler:

Para um produto é o volume total que pode ser comprado por um grupo definido de consumidores, em uma área geográfica definida, num determinado período de tempo, num definido meio ambiente mercadológico sob um definido programa de marketing (apud COBRA, 1992, p.239).

Percebe-se que a escolha do local ideal para a abertura de um negócio é fundamental. O mesmo deve possuir uma população que tenha potencial para se tornarem possíveis compradores dos produtos ou utilizadores dos serviços disponibilizados.

4.4 ADMINISTRAÇÃO

Num mercado cada vez mais competitivo, em que vivemos hoje, há constantes mudanças no ambiente de negócios das organizações fazendo com que a administração das mesmas esteja sempre voltada para antever essas transformações a fim de evitar perda de competitividade. A Administração de Empresas constitui-se em uma importante arma para permanecer no mercado.

Textos mais remotos diziam que as funções básicas da administração eram: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (FAYOL apud MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

Atualmente essas funções foram condensadas em apenas quatro, a saber: planejar, organizar, liderar e controlar (ROBBINS, 2000).

Para uma organização ser bem sucedida em seu ramo de atividade, alcançar objetivos e satisfazer suas responsabilidades ela depende dos administradores. Com bons administradores a organização irá prosperar. A avaliação dos mesmos e o desempenho organizacional são temas que tem gerado muita discussão. Servindo de base para esses questionamentos Peter Drucker sugeriu dois conceitos: eficiência e eficácia. Em sua definição, eficiência é como “fazer certas as coisas” e eficácia como “fazer a coisa certa” (STONER e FREEMAN, 1982).

A arte de administrar é basicamente tomar decisões sobre os recursos disponíveis para atingir os objetivos traçados. O seu papel, em suma, é assegurar a eficiência e a eficácia das empresas.

4.5 ASPECTOS JURÍDICOS

O Novo Código Civil de 2002 em seu Art. 966 traz uma definição bastante clara do que vêm a ser empresário caracterizando o mesmo como quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens e serviços. A mesma lei diz que não se pode considerar empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística.

A atual lei divide a atividade de empresário em três espécies: Empresário Individual, Empresa Coletiva e Pequeno Empresário.

O Empresário Individual é aquele que exercita a afinidade empresarial individualmente. Normalmente, não explora atividade economicamente importante e/ou vultosa. Negócios de vulto exigem

grandes investimentos. Quanto maior e mais completa a atividade, maiores serão seus riscos. Tal sujeito se caracteriza por ser:

- a) Um profissional: exerce, portanto, sua atividade de forma habitual;
- b) Que exerce atividade econômica: não somente faz a produção ou circulação de bens e serviços, mas têm como objetivo também o lucro;
- c) Que exerce sua atividade de forma organizada: mesmo não utilizando capital alheio pode haver atividade empresarial, portanto, existe organização mesmo sem presença de capital de terceiros;
- d) Possuir atividade voltada para a produção ou circulação de bens e serviços: a atividade exercida pelo indivíduo (produção) ou de intermediação (circulação) de bens e serviços.

Pode exercer a atividade de empresário individual qualquer pessoa que estiver em pleno gozo de sua capacidade civil (COELHO, 2002). É obrigatória a inscrição do empresário individual no Registro Público de Empresas Mercantis da sede respectiva, sendo que os requisitos para tanto estão contidos no art. 968 do Novo Código Civil 2002.

A Empresa Coletiva se dá de forma societária, onde a sociedade comercial exercita atividade empresária. As sociedades empresárias podem ser constituídas nas seguintes modalidades: Sociedades Limitadas, Sociedade em nome Coletivo, Sociedade em Comandita Simples, Sociedade em Comandita por Ações e Sociedades por Ações (HOOG, 2003).

A Sociedade Limitada é aquela constituída de duas ou mais pessoas que se propõem realizar atividades econômica produtora. Este sempre foi o modelo societário preferido e adotado nos diversos seguimentos empresariais, diante da sua facilidade para constituição e formalização das alterações contratuais subsequentes. A mesma pode ser considerada a espécie de sociedade empresária em que há uma única categoria de sócios, cuja responsabilidade é restrita ao valor de suas quotas, mas solidária pela integralização do capital social, vendando-se a contribuição social na forma de serviços.

Têm-se a sociedade em nome coletivo que é aquela cujos sócios respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais. No entanto, os mesmos têm o direito de se oporem a isto enquanto não forem executados todos os bens da sociedade. Em princípio todos os sócios

irão administrar o empreendimento não havendo designação de sócios ou sócios gerentes.

A Sociedade em Comandita Simples ocorre quando duas ou mais pessoas se associam para fins comerciais, obrigando-se uns como sócios solidários, ilimitadamente responsáveis, e sendo outros simples prestadores de capitais, com a responsabilidade limitada às suas contribuições de capital. Aqueles são chamados sócios comanditados, e estes sócios comanditários

Já na Sociedade em Comandita por Ações só acionistas podem ser diretores ou gerentes, os quais são nomeados no próprio estatuto. Somente podem ser destituídos por uma maioria de 2/3, e respondem ilimitadamente com os seus bens particulares pelas obrigações sociais. A comandita por ações rege-se pelas disposições que lhe são próprias e pelas relativas às sociedades anônimas.

As Sociedades por Ações, também conhecidas por sociedade Anônimas S/A, possuem seu capital social dividido em ações que podem ser comercializadas livremente. Assim, a responsabilidade de cada acionista é limitada à integralização das suas ações.

Por último, têm-se o Pequeno Empresário que se caracteriza como pessoa natural inscrita no Registro de Comércio exercendo em um só estabelecimento atividade artesanal ou outra atividade com seu próprio trabalho (HOOG, 2003).

4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A penetração no mercado constitui a maneira de se explorar um mercado já tradicional. As organizações usam diversas formas simultaneamente para se conquistar o mercado. O mesmo ambiente pode oferecer diferentes ameaças e oportunidades e, em cada um deles, os pontos fortes e fracos podem ser diferentes do que há em outros. (MAXIMIANO, 2004).

Para Philip Kotler:

O planejamento Estratégico é o processo administrativo de desenvolver e manter uma viabilidade entre os objetivos organizacionais e os recursos e as oportunidades de mercado em constante mutação. O alvo do planejamento estratégico é configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de forma que eles combinem produção de lucros e crescimento (apud COBRA, 1992 p.51).

Portanto, planejar é uma atividade essencial para as organizações sendo uma das principais atribuições do administrador. Assim, o mesmo precisa definir através de suas habilidades e conhecimentos, dos grupos de pessoas com quem trabalha e das ferramentas que dispõe um plano para entrar no mercado e atingir os objetivos previamente determinados.

4.6.1 Missão do Negócio

Toda empresa nasce com uma determinada finalidade tendo que interagir com toda a sociedade que a cerca. Assim, missão descreve qual é o papel que a empresa deve cumprir na sociedade identificando o seu negócio.

Missão diz respeito à vocação ou a algo que se pretende cumprir ou realizar. Cada organização deve definir de maneira clara sua missão para que haja uma completa sinergia entre as unidades estratégicas do empreendimento a fim de se maximizar os resultados. A empresa existe com o objetivo de realizar algo no meio ambiente em que vive que seja útil para as pessoas que estão ao seu redor (COBRA, 1992).

A missão deve caracterizar o empreendimento apenas com uma frase. Como ela quer ser competitiva no meio em que está e agregar valor para seus clientes. Assim uma missão deve, basicamente, destacar as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar e deve especificar as principais atividades que a mesma realizará a fim de proporcionar um senso único de propósito, direção e oportunidade para colaboradores e clientes.

4.6.2 Análise do Ambiente Externo

Após formulação da missão, reconhece-se a necessidade de analisar o ambiente externo em que a organização está inserida. Os gestores conhecem as partes que precisam ser monitoradas para conseguirem atingir suas metas. De uma forma mais simples, pode-se dizer que uma empresa precisa monitorar as forças macroambientais, demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais, e os atores microambientais importantes, consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores, que afetam a habilidade de obtenção de lucro (KOTLER, 1998).

Conforme explica Cobra (1992), durante a análise do ambiente a instituição precisa relacionar os principais fatores ambientais que influenciam o seu negócio e acompanhá-los. Essa análise é de muita importância sendo necessária uma metodologia especializada para poder mapear os principais indicadores de desempenho da economia e da conjuntura geral.

4.6.3 Análise do Ambiente Interno

A análise interna tem como objetivo identificar as principais forças e fraquezas que precisam ser sanadas pela organização. As forças irão ajudar e empresa a enfrentar a ameaças e a aproveitar as oportunidades que surgem no ambiente (CASAROTTO FILHO, 2002)

Como nos ensina Kotler (1998, p.87) “Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades”.

Os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da atual situação da empresa em relação ao mercado em que esta inserida. Uma simples comparação com outras empresas do setor pode ajudar nessa determinação. Importante lembrar que fatores diferenciadores são constantemente usados como fonte de vantagens competitivas (COBRA, 1992).

4.6.4 Formulação de Metas

As metas são elaboradas quase sempre pela alta direção com a finalidade de criar missões, objetivos e políticas. Deve-se tomar muito cuidado quando da elaboração das metas, ou seja, elas devem ser realistas e atingíveis, caso contrário, os colaboradores sentirão que as mesmas são impossíveis de serem alcançadas gerando certa falta de entusiasmo que comprometerá os resultados da organização.

Portanto, logo após ter definido a missão e examinado os ambientes a empresa pode agora criar suas metas organizacionais para determinado período de planejamento. O termo meta serve para descrever os objetivos específicos referentes à magnitude e tempo. Pode-se dizer que são poucas as empresas que procuram apenas um objetivo, em geral a maioria procura sempre um composto de objetivos, incluindo rentabilidade, crescimento de vendas, maior participação de mercados, minimização de riscos, inovação, reputação e outros (KOTLER, 1998).

4.6.5 Formulação de Estratégia

Os objetivos, ou seja, as metas indicam o que a empresa pretende alcançar. Já as estratégias dizem respeito aos caminhos que devem ser seguidos para atingir as metas.

Ansoff define quatro modelos básicos de estratégias (apud COBRA, 1992 p. 71):

- a) Penetração no mercado – usa os produtos atuais para incrementar a participação nos mercados existentes;
- b) Diferenciação dos produtos – significa introduzir novos produtos no mercado atual;
- c) Desenvolvimento de mercado – objetiva abrir novos mercados como os produtos atuais;
- d) Diversificação - visa abrir novos mercados como novos produtos.

Assim, cada empresa deve definir qual é a melhor estratégia que deva adotar considerando os recursos que dispõe e o mercado em que está inserida.

4.6.6 Formulação de Programas

Logo após a elaboração das estratégias que a organização irá utilizar, devem-se adotar programas de apoio detalhados. O pessoal de Marketing deve avaliar os custos dos programas e adotar o método ABC (Activity-based-costing) para determinar se produzirão resultados suficientes que justifiquem os custos (KOTLER, 1998).

4.6.7 Implementação e Controle

Para Kotler (1998, p92) “Uma estratégia clara e um programa de apoio bem delineado podem ser inúteis se a empresa falhar em sua implementação cuidadosa”.

A fase de implementação é muito importante para garantir o sucesso do planejamento. Muitas empresas acabam tendo seus planos fracassados devido, principalmente, a falhas na etapa de implementação. Um dos enganos mais comuns dos administradores é achar que o planejamento acabou e que é hora apenas de execução. Todo planejamento deve ser dinâmico de modo que mesmo na etapa de implementação ocorram avaliações e ajustes que se julguem necessários. Nos dias atuais em que as mudanças são constantes no meio dos negócios é fundamental um constante monitoramento, até mesmo na etapa de execução.

4.6.8 Composto de Marketing

O composto de Marketing é um dos principais conceitos do marketing moderno. Para Cobra (1992) “A interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do Composto de Marketing”

O Composto de Marketing consiste num conjunto de ferramentas que a organização se utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo. Ele é composto pelos chamados 4Ps: produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 1998).

O Produto é a ferramenta mais básica do composto de marketing que consiste na oferta tangível da empresa para o mercado.

Segundo Cobra (1992) é fundamental que os produtos e serviços que serão ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam as necessidades dos consumidores e que proporcionem adequados retornos financeiros para organização.

O preço representa a quantidade de dinheiro que os clientes pagam para obter os produtos e serviços disponibilizados pelas empresas. Uma ferramenta crítica do composto de marketing por envolver uma série de variáveis, como descontos, concessões especial e condições de crédito, tendo que ser compatível com o mercado sob o risco de perder clientes. Para Cobra (1992), os preços divulgados aos clientes devem ser justos e proporcionar descontos que estimulem a compra dos produtos e serviços ofertados.

A Praça, também conhecida como distribuição, precisa levar os produtos e serviços certos aos lugares certos através dos canais de distribuição adequados tomando cuidado para que os clientes nunca fiquem sem os mesmos, dispondo de um estoque adequado para suprir a necessidade de consumo do mercado alvo (COBRA, 1992). Afirma Kotler (1998) que se deve contratar e unir vários facilitadores de marketing para suprir eficientemente com seus produtos e serviços o mercado-alvo. Conclui-se que a praça consiste na maneira como as organizações irão levar seus produtos e serviços ao consumidor final.

Por final, temos a quarta ferramenta do composto de marketing que é a Promoção. Aqui, a empresa deve reunir todos os seus esforços para comunicar e promover seus produtos e serviços ao mercado-alvo através treinamentos e capacitação de funcionários e campanhas publicitária (KOTLER, 1998). O autor Cobra (1992) diz “É preciso utilizar com efetiva criatividade as ferramentas promocionais, como a propaganda, a força de vendas, a promoção de vendas, as relações públicas e o merchandising”.

Nota-se que os 4Ps mostram a visão das organizações para influenciar compradores. Por outro lado, do ponto de vista do comprador, cada ferramenta é planejada para atender as necessidades e desejos dos consumidores.

4.7 ANÁLISE FINANCEIRA

Os gestores, além de conhecerem com detalhes os aspectos mercadológicos de seu negócio, ou seja, concorrentes, fornecedores e consumidores, devem estar atentos a sua capacidade de analisar as

demonstrações financeiras através dos índices financeiros. Analisar financeiramente uma empresa significa qualificar o resultado da mesma, seja ela positivo ou negativo. Segundo Müller e Antonik (2008): “A lucratividade é essencial para a sobrevivência da empresa e interessa aos proprietários, fornecedores e entidades financeiras”.

Soma-se a isso, o fato de que investimentos em novas organizações devem ser bem cuidados e avaliados pelos administradores. Assim, as técnicas de análise de orçamento de capital são de suma importância para a tomada de decisão em novos investimentos (GITMAN, 2002).

Entretanto, antes de começar a revisar a literatura sobre Análise dos Demonstrativos Contábeis através dos Índices Financeiros e Análise de Orçamentos de Capital é necessário a revisar alguns conceitos importantes, tais como Demonstrativos Contábeis, Investimento Inicial e Fluxo de Caixa.

4.7.1 Demonstrativos Contábeis

Os Demonstrativos Contábeis constituem um conjunto de ferramentas úteis para tomada de decisão e gestão empresarial. Portanto, podemos dizer que as demonstrações financeiras básicas são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício, Demonstrações de Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstrações do Fluxo de Caixa e Demonstração do Fluxo Adicionado. Tais demonstrações são indispensáveis para as pessoas ligadas diretamente a gestão de negócios.

As demonstrações mais importantes para o presente estudo são, basicamente: Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado do Exercício.

O Balanço Patrimonial tem como objetivo principal apresentar a situação do patrimônio da empresa em determinada data. Normalmente, ocorre ao término da cada exercício social. Esta demonstração confronta os ativos de uma empresa com suas fontes de financiamentos (GITMAN, 2002).

De acordo com Ferreira (2009, p. 353):

O balanço patrimonial é dividido em ativo e passivo, cujos totais são sempre iguais. O ativo é constituído pelos bens e créditos, enquanto o passivo é formado pelo passivo exigível (que representa a dívida com terceiros) e patrimônio líquido. O ativo e o passivo são divididos em grupos, subgrupos, contas e subcontas.

Já o Demonstrativo do Resultado do Exercício, também conhecida como DRE, fornece um relatório econômico em que, na apuração do resultado do exercício social, são computados os fatos contábeis em obediência ao princípio da competência, as receitas e os rendimentos ganhos nos períodos bem como os custos, despesas, encargos e perdas correspondentes a estas receitas e rendimentos. A DRE fornece então um resumo financeiro das operações realizadas pela organização em determinado período de tempo (GITMAN, 2002).

Segundo Ferreira (2009) “A Demonstração do Resultado do Exercício – DRE é a expressão ordenada das receitas realizadas e das despesas incorridas nos exercícios, registradas de acordo com o princípio da competência”

4.7.2 Investimento Inicial

O investimento inicial corresponde ao valor inicial necessário para o início das operações de uma organização. Refere-se à diferença entre as saídas de caixa e as entradas que ocorrem no instante zero, ou seja, no começo das atividades das empresas. As variáveis que interferem para a determinação deste investimento inicial são: os custos de instalação do novo empreendimento, os recebimentos relativos à venda de ativos antigos e as mudanças no capital (GITMAN, 2002).

Pode-se dizer, mais precisamente, que o investimento inicial de um empreendimento está relacionado com os gastos em fatores fixos e fatores que são considerados variáveis. Os custos fixos são relacionados com o ativo permanente da empresa necessário para instalação de um negócio como bens imóveis, máquinas, equipamentos, móveis e utensílios estando sujeitos a depreciação em virtude dos desgastes dos mesmos ao longo do tempo. Já os fatores considerados variáveis

referem-se aos recursos de curto prazo, Ativo Circulante, que a empresa deverá ter para suprir necessidades de fluxo de caixa (HOLANDA, 1975).

Afirmam Brealey, Myers e Marcus (2003) que “Para dar início a um projeto, uma empresa precisará antes investir em fábrica, equipamentos, pesquisa, marketing e assim por diante”.

Portanto, investimento inicial diz respeito ao montante inicial de recursos financeiros que a empresa precisará para iniciar suas atividades em seu mercado de atuação. Esses recursos estão relacionados, basicamente, aos ativos circulantes e permanentes de uma organização.

4.7.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa permite visualizar o futuro da situação financeira de uma organização. Consiste em uma ferramenta de programação financeira que representa as previsões de entradas e saídas de caixa para um período determinado. Uma de suas características básicas é identificar os recursos próprios e de terceiros que podem ser mais bem aplicados nas atividades rentáveis das organizações. Esse relatório pode ser emitido com a frequência que for necessária: diariamente, semanalmente, mensalmente e anualmente.

Para Zdanowicz (2004, p.40) “Denomina-se fluxo de caixa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. Ele consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.

Já Gitman (2002) divide o fluxo de caixa de uma empresa em fluxos operacionais, fluxos de investimentos e fluxos de financiamento. Os fluxos operacionais estão relacionados com o processo de produção e venda dos produtos e serviços ofertados pelas empresas. Os fluxos de investimentos são relacionados, basicamente, com a compra e a venda de ativos imobilizados pelas organizações. Por último, têm-se os fluxos de financiamentos que são resultados de operações de empréstimos e capital próprio. Esses fluxos de caixa irão fazer com que o saldo de caixa aumente, diminua ou fique inalterado em um período de tempo determinado.

Chama atenção Müller e Antonik (2008) que as estimativas devem ser feitas periodicamente. Assim, o fluxo de caixa não é uma

demonstração estática, mas sua projeção sim, pois desconhecemos as variáveis futuras que incidirão sobre ele alterando o que foi previsto. Isso merece um cuidado especial do analista. Apenas um período pode alterar substancialmente nossas projeções e, portanto, nossa análise em virtude de eventos incontrolláveis e imprevistos que podem ocorrer em determinado período.

Logo, fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante, tanto para empreendedores quanto para administradores, por ser simples de analisar e contemplar todas as saídas e entradas de caixa possibilitando prever a liquidez de uma empresa, ou seja, sua capacidade de honrar seus compromissos financeiros.

4.7.4 Análise do Ponto de Equilíbrio

A Análise do Ponto de Equilíbrio consiste em analisar a quantidade de vendas no qual uma organização atinge um ponto de equilíbrio. Assim, nesse ponto os lucros antes dos impostos são iguais a zero, ou seja, as receitas totais se igualam aos gastos totais (BREALEY, MYERS E MARCUS, 2003).

Da mesma forma Gitman (2002) menciona que podemos também chamar análise do ponto de equilíbrio como análise custo-volume-lucro. Geralmente essa análise é usada pelas organizações para determinar o nível de vendas necessárias para cobrir todos os custos operacionais.

O Ponto de Equilíbrio segundo Brealey, Myers e Marcus (2003) é calculado da seguinte maneira:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{custos fixos incluindo depreciação}}{\text{lucro adicional de cada unidade monetária adicional de vendas}}$$

Figura 1: Ponto de Equilíbrio

Fonte: BREALEY; MYERS; MARCUS (2003, p.241)

A seguir, passaremos para Análise das Demonstrações Financeiras através dos Índices Financeiros que fornecem informações relevantes para compreender melhor uma organização.

4.7.5 Análise de Demonstrações Financeiras

A análise das demonstrações financeiras fornece um importante ponto de partida para avaliar as organizações. Os índices financeiros fornecem uma condição rápida para monitorar as condições da empresa. Estes índices são determinados a partir de itens específicos do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo do Resultado de Exercício. O emprego dos índices financeiros são uma maneira conveniente de resumir grandes quantidades de dados financeiros e comparar o desempenho dos negócios (MÜLLER E ANTONIK, 2008).

Para Brealey, Myers e Marcus (2003) os índices financeiros mais importantes são: Índices de Alavancagem, Índices de Liquidez, Índices de Eficiência e Índices de Rentabilidade

Já para Gitman (2002, p.107):

Por conveniência, os índices financeiros podem ser subdivididos em quatro grupos ou categorias básicas: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade. Os índices de liquidez, de atividade e de endividamento medem, fundamentalmente, risco; os índices de lucratividade medem retorno.

No presente trabalho se fará o uso apenas dos índices de lucratividade, pois os mesmos medem retorno para prazos curtos, possibilitando adotar medidas corretivas visando à permanência do negócio no mercado. Como bem diz Gitman (2002, p.107) “Se a empresa não puder sobreviver no curto prazo, não é preciso preocupar-se com suas perspectivas a longo prazo”.

4.7.5.1 Índices de Lucratividade

Existe uma variedade de indicadores medindo a lucratividade das organizações, relacionando o retorno com o patrimônio líquido, ativo e vendas. Assim, os índices de lucratividade mostram a capacidade de um negócio dar retorno financeiro sobre as vendas e investimentos.

Ensina Gitman (2002, p. 120):

Há muitas medidas de lucratividade. Cada uma delas relaciona retorno da empresa a suas vendas, a seus ativos, ao seu patrimônio, ou valor da ação. Como um todo, essas medidas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, o investimento dos proprietários, ou valor da ação. Sem lucros, uma empresa não atrairá capital de terceiros; ademais, seus atuais credores e proprietários poderão ficar preocupados com o futuro da empresa e tentar reaver seus fundos.

Portanto, merecem destaque entre os índices de lucratividade:

a) Margem Bruta

Esse índice mede o percentual restante de vendas após o pagamento dos custos das mercadorias vendidas (MÜLLER E ANTONIK, 2008).

Ensina Gitman (2002) que Margem Bruta mede a porcentagem de cada unidade de venda que restou, após a empresa ter pago os custos de produção.

A Margem Bruta é calculada da seguinte forma:

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{lucro bruto}}{\text{Vendas}}$$

Figura 2: Margem Bruta
Fonte: GITMAN (2002, p.121).

b) Margem Operacional

Mede a margem de lucro antes do pagamento dos juros e do Imposto de renda, ou seja, o lucro gerado pela atividade operacional Müller e Antonik (2008).

O lucro operacional é puro considerando apenas o lucro auferido pela organização em suas operações Gitman (2002).

A Margem Operacional é calcula assim:

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{lucro operacional}}{\text{vendas}}$$

Figura 3: Margem Operacional
Fonte: GITMAN (2002, p.122).

c) Margem Líquida

Para Gitman (2002, p.122) “Mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda”.

Da mesma forma Müller e Antonik (2008) definem margem líquida como o índice que mede o lucro final após os efeitos dos juros e dos impostos de renda.

A Margem Líquida é calculada da seguinte forma:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{lucro líquido após o imposto de renda}}{\text{vendas}}$$

Figura 4: Margem Líquida
Fonte: GITMAN (2002, p.123).

d) Taxa de Retorno Sobre o Ativo Total (ROA)

Mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos. Quanto maior for essa taxa melhor (GITMAN, 2002).

Para Müller e Antonik (2008) esse índice mede a eficiência do gestor na medida em que mostra a sua capacidade de gerar lucro para organização, quando compara o lucro após imposto de renda com o ativo total.

A Taxa de Retorno Sobre o Ativo Total é calculada assim:

$$\text{Taxa de Retorno Sobre o Ativo Total} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$$

Figura 5: Taxa de Retorno Sobre o Ativo Total
Fonte: GITMAN (2002, p.123).

e) Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

Mede o retorno obtido sobre o investimento dos proprietários da empresa. Quanto mais alto for essa taxa melhor para os donos da empresa (GITMAN, 2002)

A Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido é calculada como se segue:

$$\text{Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Figura 6: Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido
Fonte: GITMAN (2002, p.123).

Os administradores financeiros devem tomar cuidado em suas análises evitando que sejam concentrados seus esforços exclusivamente na análise dos índices financeiros. Embora tragam um bom parâmetro para avaliar o desempenho de uma organização, tais índices são projetados para períodos curtos não disponibilizando informações de longo prazo.

5. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo descrever a metodologia adotada para realização deste trabalho. Assim, serão apresentados a classificação da pesquisa, a coleta de dados, a tabulação, a análise dos dados e, por último, as limitações da pesquisa.

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Ensinam Diehl e Tatim (2004) que a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem por finalidade proporcionar repostas para problemas propostos. Afirmam ainda que para seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas. Assim, a pesquisa realizada é classificada como aplicada, descritiva, quantitativa e de levantamento.

Segundo Silva e Menezes (2001, p.20) “pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Partindo-se dessa definição e considerando-se que esta pesquisa tem como objetivo uma utilidade prática que é a instalação de um posto de combustíveis no bairro de Campinas na cidade de São José em Santa Catarina ela pode ser considerada aplicada.

Figueiredo (2004) considera que uma pesquisa é classificada de acordo com seu objetivo geral; considerando o objetivo geral desta pesquisa ela é classificada como uma pesquisa descritiva.

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis obtidas através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática (FIGUEIREDO, 2004, p.104).

A pesquisa também é quantitativa, pois requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas para análise dos dados. Silva e Menezes (2001) enfatizam que a pesquisa quantitativa considera aquilo que pode ser

quantificável, traduzindo em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Por se tratar de uma pesquisa na qual não será realizado um censo, mas sim uma análise sobre uma amostra da população, esta é uma pesquisa de levantamento (ZIKMUND, 2005).

5.2 COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados foi elaborado um questionário para ser aplicado a amostra do público-alvo, pois o questionário apresenta algumas vantagens em relação a outros instrumentos. Segundo Mattar (1999, p.163) “Estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que proporciona para tabulação, análise e interpretação”

Zikmund (2005, p.307) considera que “relevância e precisão são dois critérios básicos para que um questionário atenda aos propósitos do pesquisador”. Para atingir esses critérios, o mesmo autor propõe uma sequência de decisões a serem tomadas pelo pesquisador e que foi utilizada na presente pesquisa:

- a) Definir o que perguntar: etapa que abrange a definição do problema e objetivos do estudo, quais informações devem ser coletadas e definição do meio de comunicação a ser utilizado para a coleta de dados. Nessa etapa foram definidos os objetivos geral e específicos da pesquisa, definiu-se quais seriam as perguntas a serem feitas para atender aos objetivos específicos e optou-se por utilizar um questionário.
- b) Definir como as perguntas devem ser formuladas: etapa na qual são definidos a formulação e o formato das perguntas. Optou-se por perguntas abertas e fechadas dicotômicas e de múltipla escolha, visando facilitar a compreensão do respondente e a posterior tabulação dos dados.
- c) Definir a sequência das perguntas no questionário: optou-se por utilizar a técnica do funil apresentada por Zikmund (2005, p.323), que consiste em “fazer perguntas gerais antes de perguntas específicas a fim de obter respostas não enviesadas”.
- d) Definir o layout do questionário: Zikmund (2005) afirma que um bom layout e a atratividade física do questionário são essenciais. O questionário foi impresso em folha A4, procurou-se deixar o

questionário com uma aparência clara, que não cansasse a visão do respondente.

- e) Etapa de pré-teste e revisão: esta etapa ocorreu em dois momentos. No primeiro foi aplicado junto a um pequeno grupo de moradores do Bairro de Campinas, em São José/Santa Catarina onde foram observadas algumas dificuldades em relação à interpretação de algumas perguntas. Após isso foi aplicado um pré-teste junto a professor da disciplina. Assim, superado esses dois momentos o questionário estava pronto para ser aplicado.

Para coleta dos dados foi definido, além do bairro Campinas, outros bairros vizinhos que utilizam campinas como caminho ou, simplesmente, como ponto de referência comercial. Assim, a coleta de dados ocorreu durante os meses de Abril e Maio nos bairros de Campinas (São José), Kobrasol (São José) e Capoeiras (Florianópolis), sendo os questionários entregues aos respondentes pessoalmente possibilitando o esclarecimento de eventuais dúvidas que surgissem. Segundo Zikmund (2005, p.364) amostragem não-probabilística ou de conveniência “faz referência ao procedimento de amostragem que aborda pessoas ou unidades que estão mais convenientemente disponíveis” e amostragem por julgamento ou intensional implica na escolha dos elementos da amostra com base no julgamento pessoal do pesquisador.

O cálculo da amostra foi realizado de acordo com a fórmula do tamanho mínimo da amostra apresentada por Barbeta (1998, p.98) na qual primeiro calcula-se o n_0 que é a amostra inicial sem utilizar o tamanho da população, apenas utilizando o erro amostral tolerável (E), que neste caso é de 7%:

$$n_0 = \frac{1}{E^2}$$

Figura 7: Amostra Inicial

Fonte: BARBETA (1998, p.98)

Após o cálculo de n_0 , se o tamanho da população for conhecido, utiliza-se a seguinte fórmula (BARBETTA, 1998, p. 58):

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Figura 8: Tamanho da Amostra
Fonte: BARBETA (1998, p.98)

O tamanho efetivo da amostra é n , n_0 é a amostra inicial encontrada na fórmula anterior e N é o tamanho da população. Considerando que o Bairro escolhido para instalação do negócio é passagem para população que reside nos outros bairros e que também o mesmo é um ponto de referência comercial, utilizará para a fórmula anterior a população da cidade de São José que é, segundo Censo IBGE 2010, de 210.513 habitantes. Portanto, aplicando-se os valores e realizando o cálculo, tem-se uma amostra de tamanhos 205, o que exige a aplicação de no mínimo esse número de questionários.

5.3 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados primários obtidos através da aplicação dos questionários foram tabulados e analisados por meio do programa MS Excel para melhor visualização dos resultados. Segundo Mattar (2001) “A digitação, utilizada para a tabulação eletrônica, consiste em transcrever os dados codificados dos instrumentos de coleta de dados para o arquivo eletrônico de dados”.

Ainda segundo Mattar (2001), a tabulação simples consiste, basicamente, na contagem do número de casos que ocorreram em cada uma das variáveis de estudo. Através desta contagem, podem-se analisar as frequências das variáveis de estudos. Para Dias e Silva (2010), essa é a etapa mais estimulante para o pesquisador, pois é a hora em que ele vai descobrir se suas suposições ou hipóteses estavam certas.

5.4 LIMITAÇÕES

Deve-se considerar que a técnica de amostragem utilizada, por ser não-probabilística, não permite fazer inferências sobre a população.

Além disso, durante a pesquisa de mercado houve algumas dificuldades principalmente a falta de disposição dos respondentes em colaborar com a pesquisa.

6. PLANEJAMENTO DE MARKETING

O Planejamento de Marketing desenvolvido visa criar as condições necessárias para empresa ingressar no mercado com elevado grau de competitividade. Desse modo, pretende-se amenizar, através da previsão de alguns eventos, as dificuldades iniciais para a implantação de um empreendimento e, conseqüentemente, obter êxito no período inicial das atividades do negócio.

6.1 PESQUISA DE MERCADO

O presente capítulo está destinado à apresentação dos resultados da pesquisa de mercado realizada. Inicialmente seriam 205 questionários, mas ao final do prazo estipulado para o recebimento haviam 210 questionários respondidos. Assim, optou-se pela utilização de todos os questionários obtidos para a tabulação de dados. Essa pesquisa servirá de subsídio para determinar o perfil e as necessidades do público alvo.

A apresentação dos resultados terá início com a identificação da idade dos respondentes, conforme mostra a Tabela 1.

6.1.1 Idade

Tabela 1 – Idade

Idade	Frequência	Freq. Rel	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
Até 20	7	3,34%	7	3,34%
21 a 30 anos	64	30,47%	71	33,81%
31 a 40 anos	91	43,34%	162	77,15%
41 a 50 anos	37	17,61%	199	94,76%
Mais de 50	11	5,24%	210	100%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

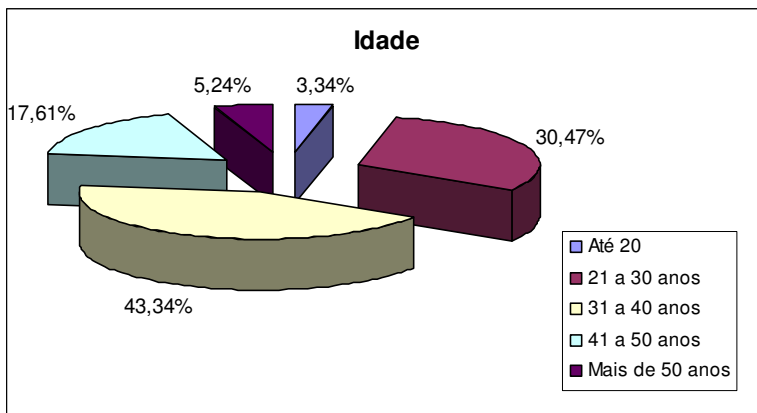


Gráfico 1 – Idade

Fonte: Dados Primários (2011)

A tabela mostra o resultado da pesquisa quanto à idade dos respondentes. Percebe-se que a maioria dos indivíduos estão entre as faixas de 21 a 30 e 31 a 40 anos, o que supõe uma população adulta e economicamente ativa representando potenciais usuários do empreendimento.

6.1.2 Sexo

Tabela 2 - Sexo

Sexo	Frequência	Freq. Rel	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
Masculino	94	44,76%	94	44,76%
Feminino	116	55,24%	210	100,00%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

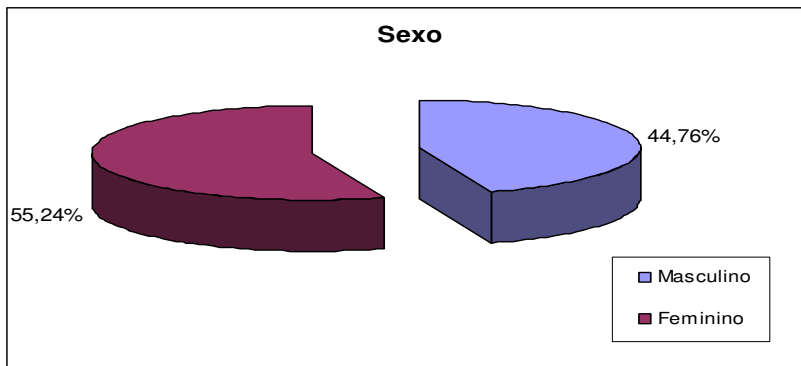


Gráfico 2 - Sexo

Fonte: Dados Primários (2011)

Em relação ao gênero, percebe-se que a amostra é composta por 55,24% de mulheres, o que representa 22 pessoas a mais em comparação com o número de homens.

6.1.3 Estado Civil

Tabela 3 – Estado Civil

Estado Civil	Frequência	Freq. Rel.	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
Solteiro	87	41,43%	87	41,43%
Casado	109	51,90%	196	93,33%
Divorciado	9	4,29%	205	97,62%
Outro	5	2,38%	210	100%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

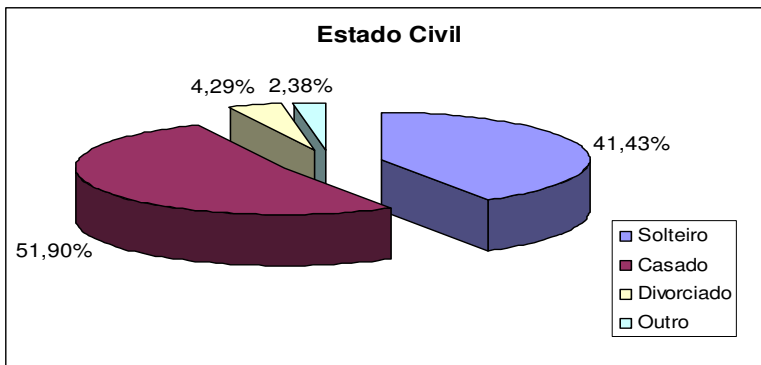


Gráfico 3 – Estado Civil
 Fonte: Dados Primários (2011)

Percebe-se que a grande maioria é casada totalizando 51,90 % dos indivíduos da amostra. Esse resultado é relevante, pois sugere a existência de famílias na região o que supõe a utilização de veículos automotores próprios como meio de locomoção diária.

6.1.4 Renda Familiar

Tabela 4 – Renda Familiar

Renda Familiar	Frequência	Freq. Rel	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
De 0 a 2 Salários	8	3,81%	8	3,81%
De 3 a 5 Salários	38	18,10%	46	21,91%
De 6 a 8 Salários	76	36,19%	122	58,10%
De 9 a 11 Salários	53	25,23%	175	83,33%
Mais de 11 Sal.	35	16,67%	210	100%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

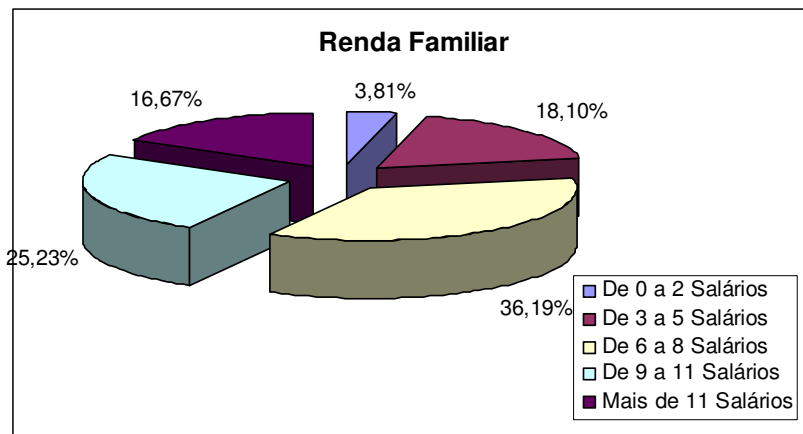


Gráfico 4 – Renda Familiar

Fonte: Dados Primários (2011)

Observa-se que a amostra possui maior frequência no intervalo de 6 a 8 salários mínimos representando 36,19% do total dos indivíduos. Portanto, em uma região onde a população possui uma boa renda familiar é esperado que a grande maioria possua veículo próprio, até mesmo mais de um, o que constitui um importante nicho a ser explorado.

6.1.5 Bairro onde Mora

Tabela 5 – Bairro onde Mora

Bairro onde Mora	Frequência	Freq. Rel	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
Campinas	109	51,91%	109	51,91%
Capoeiras	14	6,67%	123	58,58%
Kobrasol	65	30,95%	188	89,53%
Outros	22	10,47%	210	100%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

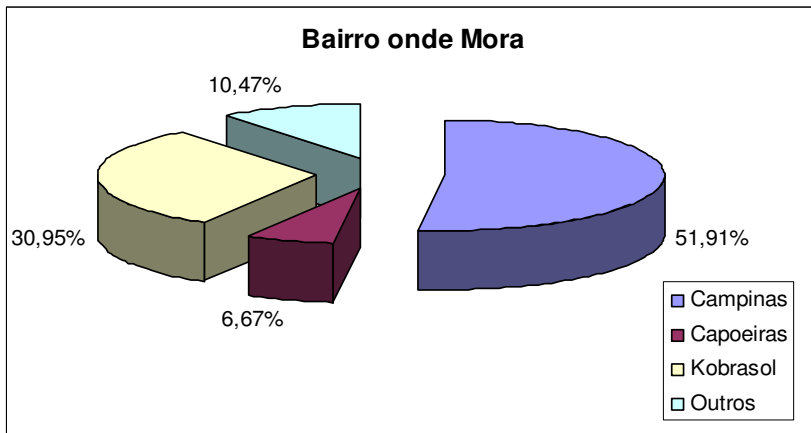


Gráfico 5 – Bairro onde Mora
Fonte: Dados Primários (2011)

Em relação ao bairro onde mora, a maior frequência está no bairro de Campinas, com 51,91% do total, seguido pelo bairro do Kobrasol, com 30,95% das pessoas residindo nesse local. Essa concentração se deve ao fato da maioria dos questionários terem sido aplicados nesses dois bairros que são os mais habitados pelo público alvo do futuro empreendimento.

6.1.6 Bairro onde Trabalha

Tabela 6 – Bairro onde Trabalha

Bairro onde Trabalha	Frequência	Freq. Rel	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
Barreiros	16	7,62%	16	7,62%
Campinas	51	24,28%	67	31,90%
Centro (Florianópolis)	62	29,53%	129	61,43%
Kobrasol	72	34,28%	201	95,71%
Outros	9	4,29%	210	100,00%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

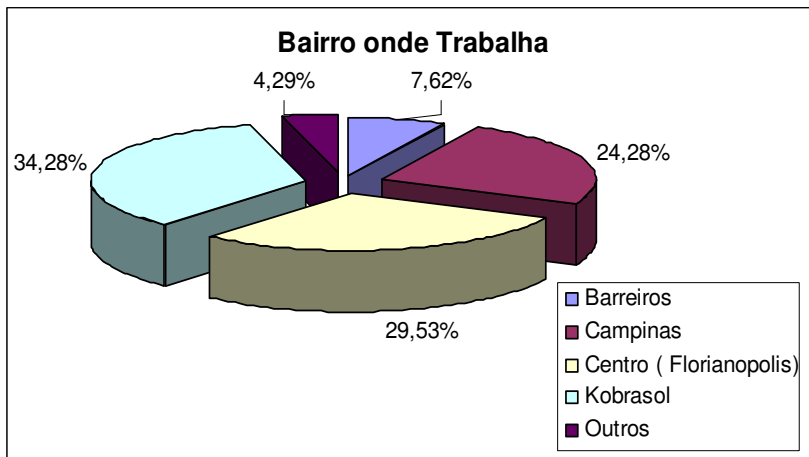


Gráfico 6 – Bairro onde Trabalha

Fonte: Dados Primários (2011)

O gráfico a acima apresenta a resposta das pessoas quando questionadas sobre o bairro onde trabalham. Percebe-se uma concentração de trabalhadores nos bairros de Campinas, Centro (Florianópolis) e Kobrasol.

6.1.7 Transporte Utilizado

Tabela 7 – Transporte Utilizado

Transporte Utilizado	Frequência	Freq. Rel	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
Não Utiliza Veículo	17	8,09%	17	8,09%
Carro Próprio	98	46,67%	115	54,76%
Moto	26	12,39%	141	67,15%
Ônibus	69	32,85%	210	100%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

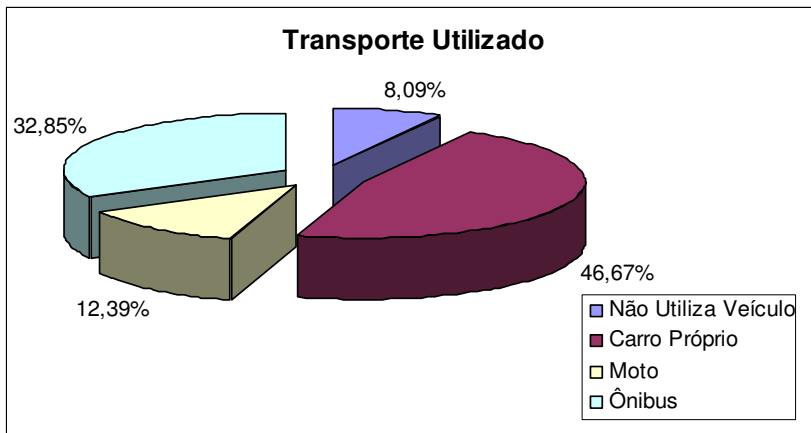


Gráfico 7 – Transporte Utilizado

Fonte: Dados Primários (2011)

Observa-se que existem dois grupos de pessoas predominantes na amostra: os que preferem o carro próprio, com 46,67%, e os que utilizam ônibus como meio de transporte, com 32,85%. Considerando que a maioria dos respondentes moram em Campinas, que grande parcela trabalha no Kobrasol e Centro (Florianópolis) e o meio de transporte mais utilizado é o carro, conclui-se, mais um vez, que há potenciais clientes para o futuro empreendimento. A pesquisa mostrou a existência de usuários de motos, 12,39% dos respondentes, que representam também consumidores do comércio de combustíveis. Embora o número de usuários de ônibus seja alto, 32,85% dos indagados, deve-se considerar que há na região o transporte executivo, conhecido popularmente como “Ônibus Vip”, que possuem uma tarifa mais cara direcionado para um público mais favorecido que geralmente são possuidores de veículos. Logo, essas pessoas provavelmente utilizam seus carros para passeio, o que pode contribuir para manter a média diária de vendas, principalmente nos fins de semana.

6.1.8 Posto Utilizado

Tabela 8 – Posto Utilizado

Posto Utilizado	Frequência	Freq. Rel.	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
Esso	20	9,52%	20	9,52%
Lifra	41	19,52%	61	29,04%
Ipiranga	53	25,23%	114	54,27%
Petrobras	26	12,38%	140	66,65%
Shell	12	5,73%	152	72,38%
Não Usuários	58	27,62%	210	100,00%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

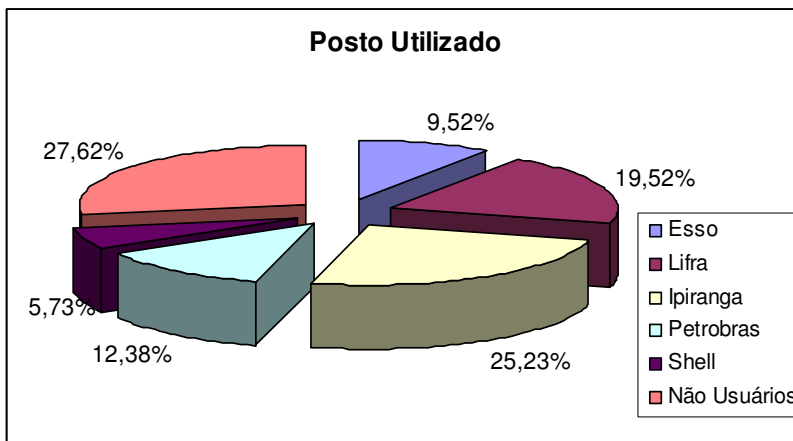


Gráfico 8 – Posto Utilizado

Fonte: Dados Primários (2011)

O resultado quando os respondentes foram indagados sobre o posto de combustível de sua preferência, observou-se que a maioria utiliza os postos Ipiranga para abastecer seu veículo. Apesar de ser uma marca respeitada, deve-se mencionar que os mesmos são em maior número na região. Por outro lado, o Posto Lifra, que aparece em segundo lugar, não possui parceria com grandes distribuidoras

merecendo especial atenção do modo como se posiciona no mercado e a maneira como se relaciona com seus clientes.

6.1.9 Critério de Escolha

Tabela 9 – Critério de Escolha

Critério de Escolha	Frequência	Freq. Rel	Freq. Acum.	Freq. Acum. Rel.
Menor Preço	66	31,42%	66	31,42%
Localização	27	12,85%	93	44,27%
Bom Atendimento	21	10,00%	114	54,27%
Programas de Relac.	12	5,73%	126	60,00%
Loja de Conveniência	18	8,57%	144	68,57%
Outros	8	3,81%	152	72%
Não Usuários	58	27,62%	210	100%
Total	210	100,00%		

Fonte: Dados Primários (2011)

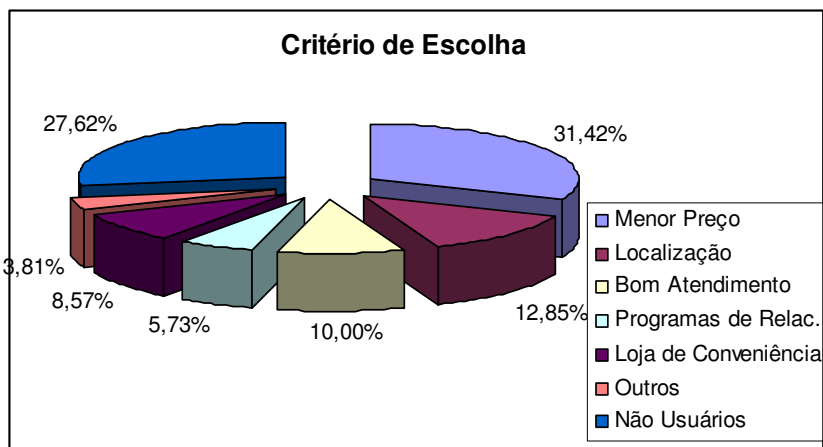


Gráfico 9 – Critério de Escolha

Fonte: Dados Primários (2011)

Foi perguntado aos respondentes qual o critério utilizam para escolher o posto de combustível usualmente utilizado para abastecer o veículo. Nota-se que a grande maioria utiliza o critério de menor preço para definir o local. Em segundo lugar aparece a localização do negócio.

6.2 ANÁLISE DE MERCADO

A partir de 1993, quando começou o processo de desregulamentação do setor, os postos de combustíveis da Grande Florianópolis seguiram a tendência do mercado nacional de livre concorrência que, inicialmente, beneficiava o consumidor através de preço, qualidade e oferta de combustíveis. Portanto, foi nessa época que surgiram os revendedores sem contrato de exclusividade com distribuidoras conhecidos como “Postos de Bandeira Branca”.

Em relação aos preços praticados, deve-se destacar que a gasolina automotiva possui em sua mistura 23% de álcool anidro que muitas vezes representa um aumento de custos em virtude da quantidade ofertada pelos produtores resultante do comportamento da safra de cana-de-açúcar, bem como da cotação do açúcar nos mercados interno e externo.

Desde o começo de 2011 o álcool e a gasolina vêm sofrendo constantes reajustes em virtude do período de entressafra da cana-de-açúcar, quadro que deve começar a sofrer alterações em Maio com a chegada da nova safra. Segundo o presidente do Sindicato de Revendedores de Combustíveis em Santa Catarina (SINDCOMB) Luiz Ângelo Sombrio, o aumento de preços esta relacionado também ao grande número de carros flex fabricados pela indústria automobilística e pela crise no mercado mundial causada pelo abalo político nos países árabes e o terremoto do Japão. Sombrio faz ainda referência a ação do Governo em reduzir a mistura do etanol na gasolina, passando de 25% para 20%, e aumentar a produção de cana-de-açúcar como meio de diminuir os preços para o consumidor.

Ainda em relação aos preços praticados pelos postos da Grande Florianópolis, percebe-se que há pouca diferença e que a competição se dá, na maioria das vezes, por meio de estratégias como, por exemplo, lojas de conveniência, serviços adicionais para o veículo, caixas eletrônicos e outros.

6.3 CONCORRENTES

A partir do processo de desregulamentação do setor houve um grande crescimento do número de postos na cidade de São José. Verifica-se a existência de revendedores das grandes distribuidoras como Ipiranga, Petrobrás, Shell e Esso, além de postos de Bandeira Branca com destaque para o localizado no centro da cidade que apresenta um grande fluxo de clientes. Apesar desse crescimento físico, observa-se uma ampliação cada vez maior de consumo em virtude do aumento da frota de veículos e do desenvolvimento socioeconômico da cidade.

Com a pesquisa de mercado aplicada no bairro de Campinas foi possível identificar o perfil e as preferências dos potenciais clientes do empreendimento. Assim, constataram-se através dos dados primários que os Postos Ipiranga são os mais utilizados pelo público alvo, seguido pelos Postos Petrobrás. Os principais motivos apontados para a escolha dos mesmos se referem à qualidade dos produtos e serviços ofertados com o preço similar ao da concorrência.

Os Postos Ipiranga, principais indicados pela pesquisa, apresentam um processo de trabalho semelhante em todas as suas franquias com destaque para os seguintes pontos fortes observados:

- a) Funcionários treinados e bem identificados através do uso de uniformes;
- b) Procuram fidelizar os clientes através de programas de relacionamento;
- c) Estão sempre localizados em pontos estratégicos;
- d) Possuem uma marca forte que transmite confiança;
- e) Os produtos e serviços ofertados são de qualidade com preços competitivos;
- f) Em relação aos combustíveis gasolina, álcool e óleo apresentam em geral um preço inferior ao da concorrência;

Não se pode deixar de mencionar que os Postos Ipiranga são os de maior número existentes no bairro de Campinas, o que talvez tenha contribuído para que os mesmos apareçam em primeiro lugar na pesquisa.

Em relação aos pontos fracos observados, pode-se destacar:

- a) Obedecem a um padrão imposto pela franquia que não permite maior inovação na oferta de novos produtos e serviços;

- b) Não possuem liberdade para escolherem seus fornecedores de produtos, sendo obrigados a manter o padrão da distribuidora que muitas vezes pode encarecer os mesmos;

Conhecer os concorrentes é fundamental. Assim, é possível elaborar estratégias e ações que permitam diferenciações no mercado, adaptando-se constantemente a realidade das transformações do meio externo. Além disso, uma empresa pode aumentar sua participação no mercado tanto atendendo a uma maior variedade de segmentos como também vencendo seus concorrentes na corrida para explorar e penetrar em um novo mercado.

6.4 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva pode ser entendida como um conjunto de características que permitem a empresa diferenciar-se em relação a concorrência, pois ao fazer isso a organização estará oferecendo aos seus clientes mais valor aos serviços e produtos comercializados.

Desse modo, a vantagem competitiva do empreendimento pode vir a ser a sua criação buscando atender as necessidades e desejos do público-alvo de maneira mais completa que os concorrentes. Através da pesquisa de mercado foi possível identificar carências não atendidas dos potenciais clientes em relação aos produtos e serviços ofertados pelos postos existentes. Além disso, o preço cobrado do consumidor pelo combustível aparece como o item de maior importância na hora de escolher onde abastecer o veículo.

Portanto, um posto sem vínculo com uma distribuidora específica poderá operar com preços mais atraentes em virtude de não existirem despesas que são comuns para franqueados em relação ao franqueador. Soma-se a isso, o fato de poder escolher com maior liberdade os fornecedores, o que também refletirá em custos mais baixos e vantagens para o público.

6.5 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES E PONTOS FORTES E FRACOS

A principal ameaça do empreendimento é a concorrência existente. Há na região vários revendedores de combustíveis. Na sua

grande maioria são vinculados a importantes distribuidoras que promovem um forte apelo de divulgação dos seus produtos e serviços disponibilizados através dos meios de comunicação, o que pode influenciar potenciais clientes. Soma-se a isso, o fato dessas grandes marcas transmitirem uma maior sensação de segurança em relação à qualidade de seus portfólios comparada com as dos outros comerciantes sem vínculos específicos. Existem ainda, em menor número, postos de bandeira branca que utilizam a tática do preço mais baixo para atrair consumidores acirrando ainda mais a concorrência.

Outra grande ameaça diz respeito às possíveis dificuldades em obter o volume de vendas projetado, o que pode acarretar em dificuldades financeiras para manter o empreendimento num curto prazo.

As oportunidades concentram em explorar uma região que está em franco crescimento demográfico e econômico. O bairro de Campinas é o mais valorizado da cidade apresentando uma população com poder aquisitivo mais elevado que de outros locais de São José. Esse local apresenta elevado número de empreendimentos imobiliários de alto padrão o que sugere um grande potencial a ser explorado. Deve-se ainda mencionar que Campinas vem se tornando um ponto de referência comercial para as populações vizinhas gerando grande fluxos de pessoas e serviços que promovem a sua economia.

A facilidade na obtenção de financiamento para compra de veículo automotor associada de deficiência do transporte urbano também constitui uma oportunidade para o empreendimento. Muitas pessoas acabam dando preferência para o carro como meio de locomoção em virtude da maior flexibilidade e do menor tempo perdido para os deslocamentos.

Um dos pontos fortes e ser destacado é a localização do negócio. Para a implantação de um posto revendedor de combustível é necessário possuir um bom local que possua um fluxo contínuo de veículos, vias de acesso que viabilizem os mercados regionais e que garanta rápida interação com os fornecedores. O empreendimento está localizado em uma importante avenida chamada Presidente Kennedy, em São José, que é o meio de acesso para a cidade estando sempre com grande movimento, além de ser uma rota alternativa para as regiões vizinhas. O lugar é de fácil acesso tanto para clientes quanto para os fornecedores.

Destaca-se também como ponto forte a flexibilidade da escolha dos fornecedores visto que não haverá vínculo específico com grandes

distribuidoras de combustíveis, o que permitirá optar por aqueles que apresentem os melhores custos.

O ponto fraco a ser destacado é a disponibilidade do capital necessário para a implantação do negócio, cujo investimento inicial é elevado.

6.6 PÚBLICO ALVO

O público que o empreendimento pretende atender são os habitantes do bairro Campinas da cidade de São José em Santa Catarina e as pessoas que acabam transitando por esse local em virtude do trabalho ou do lugar onde moram.

A empresa pretende atingir clientes individuais e mantê-los fiéis através de um bom atendimento. Podem-se esperar também consumidores que estão de passagem pela região que são atraídos pela localização, comodidade e preço. Outro público que merece atenção é o formado por empresas que através de acordos passam a abastecer seus veículos em um único lugar garantindo certa receita para o negócio.

6.7 PREÇO

O preço dos combustíveis será definido por litro. Assim, será aplicada uma margem de lucro sobre o valor total de custo visando sempre chegar a um preço competitivo visto que esse item foi apontado na pesquisa de mercado como um dos critérios que mais influência o público na escolha do local para abastecer seu veículo.

Segundo o Sindópolis, Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis Minerais de Florianópolis, a média de preços dos combustíveis da Grande Florianópolis na primeira quinzena de Maio foi:

- a) Gasolina Aditivada - R\$ 2,92
- b) Gasolina Comum – R\$ 2,88
- c) Diesel – R\$ 2,06
- d) Etanol – R\$ 2,79

O controle do preço de compra e venda dos combustíveis será feito diariamente. Assim, o preço de compra médio das distribuidoras será: para gasolina aditivada R\$ 2,53; para gasolina comum R\$ 2,45; para o álcool R\$ 2,36 e para diesel R\$ 1,78. Já para venda, o preço da

gasolina aditivada será de R\$ 2,88; da gasolina comum R\$ 2,80; do álcool R\$ 2,71 e do diesel R\$ 2,03.

Cabe mencionar que os preços aqui mencionados referem-se à primeira quinzena do mês de Maio de 2011. Embora esse mercado apresente muitas variáveis a influenciam os valores acima mencionados, pode-se adaptar esta estimativa de lucro bruto para outros momentos que o mercado estiver vivenciando.

6.8 PRAÇA-DISTRIBUIÇÃO

O empreendimento se localizará no bairro de Campinas na cidade de São José em Santa Catarina num terreno de 500 metros quadrados na Avenida Presidente Kennedy, a mais movimentada da cidade. Esta localização privilegiada garante o acesso fácil dos clientes, somando-se ao fato do marketing local permitir rápida identificação do negócio e do ramo de atividade. Por ser uma via de entrada e saída do município e um local utilizado como meio alternativo para populações vizinhas, têm-se um fluxo constante de veículos e o posto revendedor de combustíveis deverá garantir um estoque adequado de produtos para servir as necessidades de consumo do mercado alvo.

6.9 FORNECEDORES

Nesse ramo de atividade o fornecedor basicamente é o distribuidor de combustíveis que manterá com o dono do posto uma relação de parceria a fim de ambos saírem lucrando. No caso de se optar em operar com um revendedor de bandeira branca os fornecedores serão as pequenas distribuidoras regionais.

Assim, pode-se destacar como potenciais fornecedores as seguintes distribuidoras:

- a) Caome Distribuidora de Combustíveis Ltda
Cidade: Guaramirim /Santa Catarina;
- b) Cercom Distribuidora de Combustíveis Ltda
Cidade: Itajaí/ Santa Catarina;
- c) Chevron Brasil
Cidade: Itajaí/ Santa Catarina;
- d) Idaza Distribuidora de Combustíveis Ltda

Cidade: Itajaí /Santa Catarina;

- e) Walendowsky Distribuidora de Combustíveis Ltda

Cidade: Brusque/Santa Catarina.

As empresas acima constituem as distribuidoras com maior chance de parceria com o empreendimento em virtude de apresentarem preços mais atraentes e estarem localizadas a pouca distância, o que garantirá o adequado abastecimento.

Já para compra de equipamentos, têm-se como principais fornecedores:

- a) Gasmed Equipamentos

Cidade: Curitiba/ Paraná;

- b) Lothus Equipamentos Ltda

Cidade: Curitiba/ Paraná;

- c) Nacional Equipamentos Ltda

Cidade: Porto Alegre/ Rio Grande do Sul;

- d) Schurmann Máquinas e Equipamentos Ltda.

Cidade: Blumenau/ Santa Catarina.

7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

No presente capítulo será apresentada análise financeira do empreendimento que permitirá decidir sobre a viabilidade econômico-financeira do mesmo. Além disso, o planejamento financeiro irá ajudar a evitar erros comuns do processo de implantação de um novo negócio como a falta de recursos que pode levar o empreendedor a contrair dívidas desnecessárias.

7.1 INVESTIMENTO INICIAL DO EMPREENDIMENTO

O investimento inicial, conforme discutido na fundamentação teórica corresponde ao valor inicial necessário para o início das operações de uma organização. As variáveis que interferem para a determinação deste investimento inicial são: os custos de instalação do novo empreendimento, os recebimentos relativos à venda de ativos antigos e as mudanças no capital.

7.1.1 Investimento Fixo

A tabela abaixo lista, quantifica e orçamenta conjunto de obras civis, máquinas, equipamentos, móveis e utensílios necessários para implantação de um posto de combustíveis. Deve-se lembrar que será comprado um posto com as instalações básicas necessitando apenas de algumas reformas e da aquisição de equipamentos que já não estão em condições de uso.

Tabela 10 – Investimento Fixo

Discriminação do Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Compra do Posto	1	130.000,00	130.000,00
Reforma	1	15.000,00	15.000,00
Tanques 15.000 litros	2	12.000,00	24.000,00
Tanques 10.000 litros	1	8.000,00	8.000,00
Bombas de Comb	3	3.500,00	10.500,00
Bomba p/troca de óleo	1	4.000,00	4.000,00
Compreensor	1	3.000,00	3.000,00
Calibrador de pneus	1	3.000,00	3.000,00
Ferramentas	1	2.000,00	2.000,00
Software	1	5.000,00	5.000,00
Equip. p/escritório	1	3.000,00	3.000,00
Total	14	188.500,00	207.500,00

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.1.2 Custo Fixo

Serão classificados como custos fixos os valores correspondentes a remuneração dos recursos que são efetivamente utilizados no processo de comercialização e que não tenham relação com a quantidade vendida. Assim, tem-se como primeiro elemento de formação de custos a Depreciação.

a) Depreciação

A Depreciação é calculada de acordo com os percentuais anuais permitidos pela legislação fiscal. O cálculo é feito através da razão do valor do bem quando comprado pelo tempo de vida útil do mesmo. Estes valores estão listados na tabela abaixo.

Tabela 11 – Depreciação (em R\$)

Discriminação do Item	Vida Útil (Anos)	Deprec. (%)	Valor Total	Depreciação Anual
Compra do Posto	-	0	130.000,00	-
Reforma	10	10	15.000,00	1.500,00
Tanques 15.000 litros	10	10	24.000,00	2.400,00
Tanques 10.000 litros	10	10	8.000,00	800,00
Bombas de Comb	10	10	10.500,00	1.050,00
Bomba p/troca de óleo	10	10	4.000,00	400,00
Compreensor	10	10	3.000,00	300,00
Calibrador de pneus	10	10	3.000,00	300,00
Ferramentas	5	20	2.000,00	400,00
Software	5	20	5.000,00	1000,00
Equip. p/escritório	5	20	3.000,00	600,00
		Total	207.500,00	8.750,00

Fonte: Dados Secundários (2011)

b) Custo Fixo Mensal

A tabela abaixo apresenta de forma discriminada todos os itens que formam os custos fixos mensais do empreendimento levando em consideração a proposta de funcionamento do negócio.

Tabela 12 – Custo Fixo Mensal (em R\$)

Discriminação	Valor Total
Aluguel	5.000,00
Água	250,00
Desp. Administrativas	500,00
Energ. Elétrica	1.200,00
Escrit. De Contab.	550,00
Salários dos Func.	4.692,00
Retiradas do Proprietário	5.000,00
Telefone	300,00
Software	200,00
Total	17.692,00

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.1.3 Estimativa de capital de Giro

O Capital de Giro corresponde ao volume de recursos financeiros para manter o processo de comercialização de combustíveis. O cálculo do mesmo leva em consideração vários itens que geram necessidade de caixa e de outros que criam recursos pensados para um período previamente definido.

Os cálculos dos valores do capital de giro necessário para o financiamento das vendas tem como base o custo total fixo menos a depreciação. O estoque de combustíveis está estimado em 10 dias para gasolina, álcool e óleo. Deve-se destacar que para os cálculos da tabela abaixo, referentes ao estoque de combustíveis para 10 dias, teve como referência o cenário Conciliador que prevê um consumo de 9.000 litros/mês para a gasolina aditivada, 55.000 litros/mês para a gasolina comum, 8.000 litros/mês para o álcool e 5.000 litros/mês para o diesel.

Tabela 13 – Estimativa de capital de Giro (em R\$)

Discriminação	Capital de Giro
Custo Fixo Mensal	17.692,00
Gasolina Aditivada	44.916,66
Gasolina Comum	7590,00
Álcool	6293,33
Diesel	2966,66
Total	79.458,65

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.1.4 Total do Investimento Inicial

O total da necessidade de recursos iniciais é dado pela soma do investimento fixo, dos custos fixos e da estimativa de capital de giro. Assim temos:

Tabela 14 – Total do Investimento Inicial (em R\$)

Discriminação	Total
Investimento Fixo	207.500,00
Custo Fixo	17.692,00
Est. de Cap. De Giro	79.458,65
Total	304.650,65

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.2 ESTIMATIVAS DE CUSTOS VARIÁVEIS

Os custos variáveis são aqueles que se relacionam diretamente com o volume de vendas do álcool, da gasolina e do óleo. Como não há produção, os valores que são geralmente considerados variáveis como, por exemplo, energia elétrica e mão-de-obra permaneceram fixos por período. Assim, o custo variável será representado pelos valores de compra da gasolina, do álcool e do diesel. A tabela a seguir mostra o valor de compra por litro dos combustíveis que serão comercializados.

Tabela 15 – Valor Médio de Compra dos Combustíveis (em R\$)

Item	Discriminação	Valor Médio de Compra
1	Gasolina Aditivada	2,53/litro
2	Gasolina Comum	2,45/litro
3	Álcool	2,36/ litro
4	Diesel	1,78/litro

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.2.1 Projeção de Cenários

Através de conversas com três gerentes e dois donos de postos revendedores de combustíveis de São Jose em Santa Catarina, obteve-se uma estimativa de vendas mensal por litro de combustível. Assim, a média mensal de consumo em litros pelas pessoas que residem e pelas que transitam por São José foi estimado, através das informações adquiridas, em: 9.000 litros/mês para a gasolina aditivada, 55.000 litros/mês para a gasolina comum, 8.000 litros/mês para o álcool e 5.000 litros/mês para o diesel.

Para os cálculos de custos variáveis, serão adotados três cenários possíveis: o Cenário Moderado, que prevê um consumo de médio 20% abaixo do estimado, o Cenário Conciliador, que prevê o consumo estimado e o Cenário Agressivo, que prevê um consumo 20% maior que o estimado.

O custo de compra dos combustíveis permanecerá inalterado para os três cenários projetados variando apenas a quantidade de litros comprada. Assim, o preço de compra médio das distribuidoras será: para gasolina aditivada R\$ 2,53; para gasolina comum R\$ 2,45; para o álcool R\$ 2,36 e para diesel R\$ 1,78. A tabela abaixo mostra o consumo em litros para os três cenários.

Tabela 16 – Consumo de Combustíveis por Cenário (em litros)

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Gasolina Aditivada	7200/ litros	9000/ litros	10800/ litros
Gasolina Comum	44000/ litros	55000/ litros	66000/ litros
Álcool	6400/ litros	8000/ litros	9600/ litros
Diesel	4000/ litros	5000/ litros	6000/ litros
Totais	61600/ litros	77000/ litros	92400/ litros

Fonte: Dados Secundários (2011)

A seguir, têm-se a tabela com os custos variáveis para os três cenários obtidos através da multiplicação do consumo em litros pelo preço de compra do litro pelo posto revendedor.

Tabela 17 – Custo Variável por Cenário (em R\$)

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Gasolina Aditivada	18.216,00	22.770,00	27.324,00
Gasolina Comum	107.800,00	134.750,00	161.700,00
Álcool	15.104,00	18.880,00	22.656,00
Diesel	7.120,00	8.900,00	10.680,00
Totais	148.240,00	185.300,00	222.360,00

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.3 CUSTO TOTAL

Com a determinação dos custos fixos e dos variáveis será possível apurar o total de custos para o empreendimento operar, considerando os três cenários projetados.

Tabela 18 – Custos Totais por Cenários (em R\$)

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Custos Fixos	17.692,00	17.692,00	17.692,00
Custos Variáveis	148.240,00	185.300,00	222.360,00
Total dos Custos	65.932,00	202.992,00	240.052,00

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.4 RECEITA OPERACIONAL

O cálculo da Receita Operacional é feito multiplicando o número litros vendidos no mês pelo seu preço final, o que é cobrado do consumidor. Para venda, o preço da gasolina aditivada será de R\$ 2,88; da gasolina comum R\$ 2,80; do álcool R\$ 2,71 e do diesel R\$ 2,03. Deve-se ressaltar, mais uma vez, que os preços aqui mencionados têm como referência à primeira quinzena do mês de Maio de 2011.

Tabela 19 – Receita Operacional (em R\$)

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Gasolina Aditivada	20.736,00	25.920,00	31.104,00
Gasolina Comum	123.200,00	154.000,00	184.800,00
Álcool	17.344,00	21.680,00	26.016,00
Diesel	8.120,00	10.150,00	12.180,00
Totais	169.400,00	211.750,00	254.100,00

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.5 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PARA OS CENÁRIOS PROJETADOS

A seguir será apresentada o Demonstrativo do Resultado do Exercício referente ao segundo semestre do ano de 2011 para os três cenários projetados. Cabe destacar a importância deste demonstrativo contábil que tem a função de evidenciar a composição do resultado formado em um determinado período por operações da empresa.

Tabela 20 – DRE Cenário Moderado (em R\$)

Conta	02 SEM/2011
Receita de Venda	1.016.400,00
Venda da Gas. Aditivada	124.416,00
Venda da Gas. Comum	739.200,00
Venda de Álcool	104.064,00
Venda de Diesel	48.720,00
Custo da Merc. Vendida	889.440,00
Custo da Gas. Aditivada	109.296,00
Custo da Gas. Comum	646.800,00
Custo do Álcool	90.624,00
Custo do Diesel	42.720,00
Lucro Bruto	126.960,00
Custos Fixos	106.152,00
Aluguel	30.000,00
Água	1.500,00
Desp. Administrativas	3.000,00
Energ. Elétrica	7.200,00
Escrit. De Contab.	3.300,00
Salários dos Func.	28.152,00
Retiradas do Proprietario	30.000,00
Telefone	1.800,00
Software	1.200,00
Lucro Operacional	20.808,00
Provisão IR 15%	3.121,20
Provisão CSLL 9%	1.872,72
Lucro Líquido	15.814,08

Fonte: Dados Secundários (2011)

Tabela 21 – DRE Cenário Conciliador (em R\$)

Conta	02 SEM/2011
Receita de Venda	1.270.500,00
Venda da Gas. Aditivada	155.520,00
Venda da Gas. Comum	924.000,00
Venda de Álcool	130.080,00
Venda de Diesel	60.900,00
Custo da Merc. Vendida	1.111.800,00
Custo da Gas. Aditivada	136.620,00
Custo da Gas. Comum	808.500,00
Custo do Álcool	113.280,00
Custo do Diesel	53.400,00
Lucro Bruto	158.700,00
Custos Fixos	106.152,00
Aluguel	30.000,00
Água	1.500,00
Desp. Administrativas	3.000,00
Energ. Elétrica	7.200,00
Escrit. De Contab.	3.300,00
Salários dos Func.	28.152,00
Retiradas do Proprietario	30.000,00
Telefone	1.800,00
Software	1.200,00
Lucro Operacional	52.548,00
Provisão IR 15%	7.882,20
Provisão CSLL 9%	4.729,32
Lucro Líquido	39.936,48

Fonte: Dados Secundários (2011)

Tabela 22 – DRE Cenário Agressivo (em R\$)

Conta	02 SEM/2011
Receita de Venda	1.524.600,00
Venda da Gas. Aditivada	186.624,00
Venda da Gas. Comum	1.108.800,00
Venda de Álcool	156.096,00
Venda de Diesel	73.080,00
Custo da Merc. Vendida	1.334.160,00
Custo da Gas. Aditivada	163.944,00
Custo da Gas. Comum	970.200,00
Custo do Álcool	135.936,00
Custo do Diesel	64.080,00
Lucro Bruto	190.440,00
Custos Fixos	106.152,00
Aluguel	30.000,00
Água	1.500,00
Desp. Administrativas	3.000,00
Energ. Elétrica	7.200,00
Escrit. De Contab.	3.300,00
Salários dos Func.	28.152,00
Retiradas do Proprietario	30.000,00
Telefone	1.800,00
Software	1.200,00
Lucro Operacional	84.288,00
Provisão IR 15%	12.643,32
Provisão CSLL 9%	7.585,92
Lucro Líquido	64.058,76

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.6 FLUXO DE CAIXA PARA OS CENÁRIOS PROJETADOS

O fluxo de caixa que será mostrado foi projetado para o segundo semestre do ano de 2011. O saldo Caixa Inicial corresponde ao capital de giro calculado para a empresa. Já o Lucro do período foi obtido através da divisão do Lucro Líquido, apurado para o semestre,

pelo número de meses. Uma das características básicas do fluxo de caixa é identificar os recursos próprios que podem ser mais bem aplicados nas atividades rentáveis das organizações. Portanto, esse relatório pode ser emitido com a frequência que for necessária: diariamente, semanalmente, mensalmente e anualmente

Tabela 23 – Fluxo de Caixa do Cenário Moderado (em R\$)

Mês	Caixa Inicial	Lucro do Período	Lucro Acum.	Saldo Final Caixa
Julho	79.458,65	2.635,68	2.635,68	82.094,33
Agosto	82.094,33	2.635,68	5.271,36	84.730,01
Setembro	84.730,01	2.635,68	7.907,04	87.365,69
Outubro	87.365,69	2.635,68	10.542,72	90.001,37
Novembro	90.001,37	2.635,68	13.178,40	92.637,05
Dezembro	92.637,05	2.635,68	15.814,08	95.272,73
Total	92.637,05	15.814,08		

Fonte: Dados Secundários (2011)

Tabela 24 - Fluxo de Caixa do Cenário Conciliador (em R\$)

Mês	Caixa	Lucro do Período	Lucro Acum.	Saldo Final Caixa
Julho	79.458,65	6.656,08	6.656,08	86.114,73
Agosto	86.114,73	6.656,08	13.312,16	92.770,81
Setembro	92.770,81	6.656,08	19.968,24	99.426,89
Outubro	99.426,89	6.656,08	26.624,32	106.082,97
Novembro	106.082,97	6.656,08	33.280,40	112.739,05
Dezembro	112.739,05	6.656,08	39.936,48	119.395,13
Total	112.739,05	39.936,48		

Fonte: Dados Secundários (2011)

Tabela 25 - Fluxo de Caixa do Cenário Agressivo (em R\$)

Mês	Caixa	Lucro do Período	Lucro Acum.	Saldo Final Caixa
Julho	79.458,65	10.676,46	10.676,46	90.135,11
Agosto	90.135,11	10.676,46	21.352,92	100.811,57
Setembro	100.811,57	10.676,46	32.029,38	111.488,03
Outubro	111.488,03	10.676,46	42.705,84	122.164,49
Novembro	122.164,49	10.676,46	53.382,30	132.840,95
Dezembro	132.840,95	10.676,46	64.058,76	143.517,41
Total	132.840,95	64.058,76		

Fonte: Dados Secundários (2011)

7.7 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO DO NEGÓCIO

O Ponto de Equilíbrio constitui o momento em que se atinge o nível de vendas no qual o lucro será igual a zero, ou seja, as receitas totais serão iguais ao custo total. Portanto, o Ponto de Equilíbrio é o nível de vendas necessário apenas para cobrir todos os custos incorridos pela atividade empresarial sem a obtenção de lucro para o período considerado.

O Ponto de Equilíbrio é calculado da seguinte maneira:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{custos fixos incluindo depreciação}}{\text{lucro adicional de cada unidade monetária adicional de vendas}}$$

Tabela 26 – Ponto de Equilíbrio

Item	Morerado	Conciliador	Agressivo
Custo Fixo	106.152,00	106.152,00	106.152,00
Depreciação/ Semestral	4.375,00	4.375,00	4.375,00
Lucro Unitário	0,125	0,125	0,125
Ponto de Equilíbrio	884.216,00	884.216,00	884.216,00

Fonte: Dados Secundários (2011)

Assim, Ponto de Equilíbrio calculado para os três cenários é de R\$ 884.216,00. Portanto, nesse nível de vendas o empreendimento terá

recursos para cobrir todos os custos incorridos pela atividade de revenda de combustíveis sem a obtenção de sobra financeira que constitui o lucro da empresa, ou seja, evitará perdas.

7.8 ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE PARA OS CENÁRIOS PROJETADOS

A Análise de lucratividade de uma empresa é muito importante, pois permitem avaliar o lucro em confronto com as vendas. Com os índices de lucratividade citados abaixo, pretende-se avaliar a viabilidade econômico-financeira do negócio.

a) Margem Bruta

A margem Bruta mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou após o pagamento dos custos dos produtos vendidos. Quanto maior melhor e menor será o custo dos produtos vendidos.

Tabela 27- Margem Bruta

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Receita de Vendas	1.016.400,00	1.270.500,00	1.524.600,00
Custo dos Produtos Vendidos	889.440,00	1.111.800,00	1.334.160
Lucro Bruto	126.960,00	158.700,00	190.440,00
Margem Bruta	12,49%	12,49%	12,49%

Fonte: Dados Secundários (2011)

Os três cenários obtiveram índices iguais em virtude do custo dos produtos vendidos serem o mesmo para ambos variando apenas o volume de vendas. Assim, pode-se dizer que o negócio apresenta uma margem bruta de lucro de 12,49% sobre o preço venda dos combustíveis.

b) Margem Operacional

A Margem Operacional mede os lucros puros obtidos em cada unidade monetária de vendas. Esse lucro chama-se puro, pois ignora despesas e obrigações governamentais considerando apenas o lucro auferido com a atividade do empreendimento.

Tabela 28- Margem Operacional

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Receita de Vendas	1.016.400,00	1.270.500,00	1.524.600,00
Lucro Operacional	20.808,00	52.548,00	84.288,00
Margem Operacional	2,04%	4,13%	5,52%

Fonte: Dados Secundários (2011)

Observam-se claramente índices mais baixos para os três cenários em relação à medida anterior em consequência da entrada dos custos fixos nos cálculos fazendo com que a margem de lucro de cada unidade monetária de venda caia consideravelmente.

c) Margem Líquida

A Margem Líquida mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda após a dedução de todas as despesas incluindo os impostos pagos.

Tabela 29- Margem Líquida

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Receita de Vendas	1.016.400,00	1.270.500,00	1.524.600,00
Lucro Líquido	15.814,08	39.936,48	64.058,76
Margem Líquida	2%	3%	4%

Fonte: Dados Secundários (2011)

Observam-se claramente índices baixos para os três cenários o que é bastante comum para postos de revendedores de combustíveis, pois nesse ramo de atividade o acúmulo de lucro provém do maior volume de vendas já que a margem de ganho é pequena para cada unidade de produto vendido. Logo, quanto maior o volume de vendas melhor será o lucro, o que pode ser observado na tabela acima com a evolução progressiva do índice.

d) Taxa de retorno Sobre o Ativo Total (ROA)

A Taxa de retorno Sobre o Ativo Total (ROA) é citada pelos autores como a medida que mede a eficiência do administrador em gerar lucros com os ativos disponíveis. Quanto mais alta for essa taxa melhor.

Tabela 30 - Taxa de Retorno Sobre o Ativo Total (ROA)

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Ativo Total	302.772,73	326.895,13	351.017,41
Lucro Líquido	15.814,08	39.936,48	64.058,76
Taxa ROA	5,22%	12,21%	18,24%

Fonte: Dados Secundários (2011)

Considerando que o ativo total do negócio é alto, pode-se dizer que os valores obtidos são bastante aceitáveis. Cabe mencionar que, em um setor competitivo, essa taxa tende a não ser muito elevada pela existência de um mercado com grande número de concorrentes.

e) Taxa de retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

A Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE) mede o retorno sobre o capital investido dos proprietários do negócio. Assim, quanto maior for essa taxa melhor será para os seus donos que estarão auferindo maior acúmulo de riqueza.

Tabela 31- Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

Item	Moderado	Conciliador	Agressivo
Patrimônio Líquido	286.958,65	286.958,65	286.958,65
Lucro Líquido	15.814,08	39.936,48	64.058,76
ROE	5,51%	13,91%	22,32%

Fonte: Dados Secundários (2011)

Observam-se, mais uma vez, taxas bem aceitáveis para o empreendimento. No Cenário Conciliador, que é o mais provável para o empreendimento, temos um lucro de R\$ 0,14 para cada R\$1,00 investido o que representa um lucro no segundo semestre de 2011 de R\$ 39.936,48.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um posto de combustíveis no bairro de Campinas na cidade de São José em Santa Catarina. Para atingir tal objetivo, desenvolveu-se um processo de estudo que visou unir a teoria aprendida no curso de graduação com a realidade do mercado no qual o empreendimento será inserido.

A fundamentação teórica constituiu uma revisão bibliográfica que forneceu base para o desenvolvimento de todas as etapas do trabalho, pois abordou temas e conceitos que estavam diretamente relacionados com o processo de abertura e análise da viabilidade de novos negócios. Assim, foram revistos vários assuntos relacionados com a administração de empresas e também com aspectos jurídicos inerentes a atividade empreendedora.

Para analisar a viabilidade de um novo negócio em determinado local é preciso realizar uma pesquisa de campo para definir se há potencial na região escolhida. Desse modo, foi aplicado um questionário em uma amostra do público-alvo para definir o comportamento e o perfil da população. Com a tabulação dos dados da pesquisa, obtiveram-se informações relevantes a respeito das pessoas que residem na região escolhida para implantação do posto de combustíveis.

Observou-se entre os respondentes que a grande maioria reside em Campinas. Em outra pergunta foi possível verificar que a maioria das pessoas indagadas trabalham no bairro do Kobrasol em São José e no Centro de Florianópolis. Considerando que a maioria diz utilizar carro como meio de transporte, pode-se concluir que há potenciais clientes na região. Outra informação que merece atenção refere-se ao estado civil dos indivíduos, pois a pesquisa aponta que a maioria são casados o que sugere a existência de famílias no local que muitas vezes acabam utilizando veículos automotores próprios como meio de locomoção diária, seja pela comodidade que o mesmo oferece através de sua flexibilidade, seja pela necessidade de amenizar gastos com o transporte de toda a família.

Embora a pesquisa aponte um bom poder aquisitivo na região, mostra também que as pessoas acabam preferindo abastecer seus veículos nos postos que apresentam preços mais competitivos. Quando indagados, os respondentes mencionam o preço repassado ao consumidor como o critério mais importante para manterem-se fiéis a um mesmo revendedor de combustíveis.

Através da pesquisa de mercado foi possível analisar o mercado e verificar as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos. Percebeu-se também uma grande vantagem competitiva em se operar sem vínculo com grandes distribuidoras, pois é clara a preferência dos consumidores por preços mais baixos.

Para análise da viabilidade econômico-financeira do negócio foram projetados três cenários possíveis: o Moderado, onde se espera um volume de vendas abaixo do mercado, o Conciliador, projeta o volume de vendas compatível com o mercado e o Agressivo, que considera o volume de vendas acima do mercado. Em todos os cenários o Demonstrativo do Resultado do Exercício apresenta Lucro Líquido o que se supõe, em primeiro momento, viabilidade do empreendimento.

Em relação ao Ponto de Equilíbrio, o empreendimento precisa de um volume de vendas de R\$ 884.216,00. Esse nível de vendas é atingido já no cenário Moderado revelando mais uma vez o potencial do negócio.

Para os três cenários a Margem Bruta é de 12,49% representando elevada taxa de lucro por produto vendido. A Margem Operacional manteve-se positiva também para as projeções revelando sobra financeira após os custos fixos e variáveis. Também se manteve positiva a Margem Líquida para os três cenários indicando sobra de recursos após o pagamento de todos os custos e provisões.

A Taxa de retorno Sobre o Ativo Total (ROA) apresentou-se elevada para os três cenários evidenciando a capacidade de negócio em gerar lucro com os ativos disponíveis. Em relação a Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE) os índices também foram bons o que mostra a capacidade do empreendimento em remunerar os investidores.

Por fim, pode-se dizer, através da análise dos índices financeiros, que existe viabilidade econômico-financeira para a implantação de um posto de combustíveis no bairro de Campinas na cidade de São José em Santa Catarina. Soma-se a isto, o fato da pesquisa de mercado apontar as preferências do consumidor que podem ser usadas para obter uma vantagem competitiva e aumentar o volume de vendas.

REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de Organização Sistemas Métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2.ed. Florianópolis: editora UFSC, 1998.
- BELTRÃO, Irapuã. **Resumo de Direito Tributário**. 2ª ed. Rio de Janeiro, 2007
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; MARCUS, Alan J. **Fundamentos da Administração Financeira**. Tradução: Robert Brian Taylor. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. McGraw-Hill Irwin, 2003
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de Negócios**: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASTRO, Claudio de M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996.
- CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na Veia**: um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2008.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à organização e técnica comercial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS, Donaldo de Souza.; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como Escrever uma Monografia**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Pearson, 2004

DIETERICH, Heinz. **Novo Guia para Pesquisa Científica**. Blumenau: Ed. Da Furb, 1999.

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

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade Básica**. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2009.

FIGUEIREDO, Nélia M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7ª ed. São Paulo: Ed. Harbra, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. Tradutor Roberte Galman. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. São Paulo: BooKman, 2007.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos**. Uma introdução às técnicas de planejamento e de elaboração de projetos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Apec, 1975.

HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Novo Código Civil**. Curitiba: Juruá, 2003.

JOHNSON, Robert W. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1973

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

JONES, Manley Howe. **Tomada de decisões pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson, 2006

MOTTA, Fernando C. Prestes.; VASCONCELOS. Isabela F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MÜLLER, Aderbal N.; ANTONIK, Luiz R. **Análise Financeira**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Sthepen P. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, João Marcelo. **Direito Tributário**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph.; JAFFE, Jeffrey F.; **Administração Financeira**: corporate finance. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. Curitiba: Ibplex, 2007

SILVA, Reinaldo O da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: Ed. Luzzatto, 2004.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

WOILER, Sansão., MATHIAS, Washington Franco. **Projetos:** planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=1334&^^>. Acesso em 26/03/2010

UFRGS, Universidade federal do Rio Grande do Sul. Departamento de Ciências da Administração. **Estudo da Viabilidade Econômico-Financeira para Instalação de uma Unidade de Yôga.** Porto Alegre, 2008. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18002/000653077.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26/03/2010.

UFRGS, Universidade federal do Rio Grande do Sul. Departamento de Ciências da Administração. **Plano de Negócios para Abertura de uma Lan house no Centro de Porto Alegre.** Porto Alegre, 2007. Disponível em; <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22118/000647515.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26/03/2010.

UFRGS, Universidade federal do Rio Grande do Sul. Departamento de Ciências da Administração. **Análise da Viabilidade Econômico-Financeira para a Abertura de uma Fábrica de Queijo no Interior do Estado do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, 2007. Disponível em;<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22091/000635998.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26/03/2010.

SILVA, Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em <[http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia da Pesquisa 3a edicao.pdf](http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf)>. Acesso em 08/03/2010.
APÊNDICE A - Questionário

APÊNDICE A – Questionário**PESQUISA DE MERCADO**

O questionário a seguir foi desenvolvido pelo aluno Thiago Borba de Oliveira da 9ª fase do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina com a finalidade de fundamentar o trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa pretende verificar a existência de potenciais clientes para a implantação de um novo posto de combustíveis no bairro de Campinas em São José/SC. Além disso, permitirá analisar os fatores que influenciam o público na hora de escolher o posto para abastecer seu veículo automotor.

Complete o campo ou assinale a opção que melhor retrate sua realidade.

1- Qual a sua idade? ()

2- Sexo: () Masculino () Feminino

3- Estado Civil :

() Solteiro

() Casado

() Divorciado

() Viúvo

4- Qual a renda familiar?

() De 1 a 2 salários mínimos

() De 3 a 5 salários mínimos

() De 6 a 8 salários mínimos

() De 8 a 10 salários mínimos

() Mais de 10 salários mínimos

5- Bairro onde mora: (_____)

6- Bairro onde trabalha: (_____)

7- Qual o meio de transporte mais utilizado para locomoção diária?

Não utilizo veículo automotor

Carro próprio

Moto

Ônibus

8- Em qual posto de combustível você costuma a abastecer seu veículo? (_____)

9- Qual critério você utiliza para manter-se fiel a um mesmo posto revendedor de combustível?

(_____)