

Plano de negócios: O caso de uma empresa atacadista de hortifrutigranjeiros**NICOLE REGINA SOUZA ROVARIS**Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
NIROVARIS@GMAIL.COM**EMANUEL CAMPIGOTTO SANDRI**Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
emanuel.sandri@hotmail.com**SIDNEI CELERINO DA SILVA**

sidneicelerino@yahoo.com.br



PLANO DE NEGÓCIOS: O CASO DE UMA EMPRESA ATACADISTA DE HORTIFRUTIGRANJEIROS

Resumo

O presente trabalho apresenta a utilização da ferramenta gerencial plano de negócios que foi aplicada em uma empresa como forma de mostrar a relevância das informações gerenciais, estratégicas e contábeis no ambiente decisório. O objetivo geral deste trabalho foi avaliar como as ferramentas delimitadas podem auxiliar no processo decisório da empresa. Entre os objetivos específicos que orientaram o delineamento do estudo, destacam-se: discutir a visão dos autores acerca da ferramenta delimitada; coletar dados na empresa necessários a elaboração da ferramenta; avaliar a relevância da ferramenta no processo decisório da empresa. Por meio de um estudo de caso, apresenta como objetivo avaliar como as ferramentas gerenciais podem auxiliar no processo decisório, em especial o plano de negócios, além de apresentar as principais visões de autores sobre ela. A ferramenta estudada no presente relato técnico é o plano de negócios. A partir da aplicação desta ferramenta, foi possível chegar à conclusão sobre a importância desta no processo gerencial, como no planejamento antes de se iniciar uma empresa, bem como em seus processos cotidianos e projetos de expansão.

Palavras-chave: ferramentas gerenciais; processo decisório; planejamento; plano de negócios.

Abstract

The present work presents a use of the business management tool and is applied in a company as a way to show a relevance of the managerial, strategic and accounting information in the decision making environment. The overall objective of this work was to evaluate how finalized tools are not available in the company's decision making process. Among the specific objectives that guide the design of the study, the following stand out: discuss a view of the authors about the initiative; Collect data in the company with an elaboration of the tool; Evaluate the relevance of the tool in the decision making process of the company. Through a case study, it aims to evaluate how management tools can also be used as a process process, especially the business plan, in addition to presenting as main authors authors about it. The tool studied in the present technical report and business plan. From the application of this tool, it was possible to conclude on an important element of the managerial process, as well as in its daily processes and expansion projects.

Keywords: management tools; decision-making; planning; business plan.



1 Introdução

O plano de negócios é uma ferramenta essencial para a criação de novas empresas e o desenvolvimento de empresas que já estão no mercado. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae - 2013), de cada dez empresas formalizadas, sete sobrevivem no Brasil após 2 anos da abertura é o que indica pesquisa elaborada pelo órgão a partir do estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009. Fatores como falta de planejamento, qualificação dos gestores, empresários e pessoas interessadas em abrir a própria empresa, pouco acesso a linhas de financiamento, entre outros fatores contribuem para que essa taxa de mortalidade seja tão alta.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar como a ferramenta delimitada pode auxiliar no processo decisório da empresa. Entre os objetivos específicos que orientaram o delineamento do estudo, destacam-se: discutir a visão dos autores acerca da ferramenta delimitada; coletar dados na empresa necessários a elaboração da ferramenta; avaliar a relevância da ferramenta no processo decisório da empresa. O estudo foi realizado na empresa Big Frutas (nome fictício), microempresa localizada na região oeste do Paraná, e que atua no ramo atacadista de hortifrutigranjeiros. O trabalho foi realizado no período de abril a novembro de 2014 e abrangeu atividades fundamentais para o processo decisório da empresa, entre elas, a aplicação e análise das seguintes ferramentas: plano de negócios, formação de preço, fluxo de caixa e orçamento, planejamento tributário e análise econômico-financeira. No presente relato será abordada especificamente a aplicação do plano de negócios na referida organização.

2 Referencial teórico

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas (SEBRAE MG, 2004). Ainda, permite identificar e restringir os erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Segundo Dornelas (2011) o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear estratégias para a atuação no futuro, e pode ser aplicado como guia de gestão estratégica tanto para um negócio, quanto para uma unidade empresarial, ou seja, o plano de negócio serve como um direcionador para empresas ou unidades empresariais em seu início de vida ou para aquelas que já atuam no mercado.

De acordo com Dornelas (2011) o plano de negócios, para aquelas empresas que ainda não iniciaram as atividades no mercado, serve para avaliar se esse negócio será viável ou não. Ainda, para as empresas em andamento, permite ao empreendedor identificar a quantidade necessária de recursos e as fontes existentes para financiar seu empreendimento. Também, deve necessariamente ter ser revisado continuamente, principalmente quando uma premissa utilizada nas projeções do plano mudar. Essas premissas podem ser: variação na taxa de crescimento do mercado, entrada de novos concorrentes, mudanças na legislação que possam afetar o desenvolvimento, revisão de parcerias estratégicas, conquista ou perda de clientes importantes. Ou seja, ele é “feito no papel e a lápis”.

O plano de negócios serve para atender os seguintes objetivos de uma empresa: testar a viabilidade de um conceito de negócio: verificar se o negócio será viável ou não; orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações: seu conteúdo servirá de base para o desenvolvimento da estratégia da empresa. A partir disso o empreendedor poderá definir planos em nível tático e operacional; atrair recursos financeiros: pode ser apresentado a bancos para a solicitação de financiamentos, e serve como cartão de visitas para tal; transmitir



credibilidade: segurança para clientes, novos e atuais sócios, fornecedores e investidores; desenvolver a equipe de gestão: com um plano de negócios bem estruturado em mãos, o empreendedor pode negociar com talentos em potencial, atraindo-os para o negócio (DORNELAS, 2011).

O plano de negócios, como citado pode ser desenvolvido tanto na fase inicial de uma empresa, como em qualquer outro estágio de desenvolvimento. Porém, segundo Dornelas (2011), os negócios em fase embrionária são os que mais demandam um bom plano de negócios para que a empresa inicie as operações de maneira estruturada. Segundo Dornelas (2011), há vários tipos e formatos de planos de negócios. Devido à demanda por uma conjunção mais direta e objetiva da atualidade, os planos de negócios têm sido adaptados para atender a essa realidade, tendo cada vez mais um número menor de páginas, principalmente quando são negociados com fundos de investimento. Planos utilizados para negócios com bancos de fomento ou agências do governo devem ser mais extensos e detalhados. Ainda, segundo Dornelas (2011), os planos de negócios podem ser estruturados em lâminas ou *slides*. Uma terceira variação do plano é sua utilização como ferramenta de “venda” de um conceito, produto ou projeto em uma empresa já estabelecida.

De acordo com Pavani (2001), o plano de negócios pode ser do tipo estratégico, em que a empresa mostra como irá competir no mercado; quais são seus objetivos e metas; e qual sua política para atingir os objetivos e as metas estabelecidas. Ou seja, a empresa estabelece qual será a maneira que vai atingir os objetivos delimitados, e como fará isso. Neste sentido, estratégia é a combinação entre os fins que a empresa busca e os meios que serão utilizados (PAVANI, 2001). O plano de negócios também pode assumir características de investimento. De acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas à Inovação (IAPMEI), o plano de investimento corresponde à inventariação e avaliação dos elementos necessários para o crescimento da empresa. O estabelecimento do plano de investimentos é que vai direcionar para qual setor da empresa serão destinados os valores a serem investidos, como por exemplo: desenvolvimento de produtos, ampliação do portfólio de produtos ofertados pela empresa e crescimento de mercado. Nesta direção, conforme os diversos tipos, existem várias estruturas de plano de negócios.

2.1 Estrutura do Plano de Negócios

Segundo Dornelas (2011), assim como os tipos e formatos dos planos de negócios são variados, são inúmeras as possíveis estruturas de um plano, ou seja, o empreendedor pode adaptar a estrutura do plano de negócios às necessidades da sua empresa. Independente da estrutura definida pelo empreendedor para desenvolvimento do plano de negócios, este significa um planejamento totalmente flexível às necessidades do empreendedor. Porém alguns aspectos, tais como oportunidade, capacidade, recursos mínimos e financeiros requeridos, estratégias, análise de riscos, projeção de resultados, opções de retirada para sócios e um cronograma são essenciais para que o plano possa ser utilizado por terceiros e que tenha um conteúdo suficiente para atender às expectativas de quem o analisa.

No presente trabalho foi utilizado a estrutura de plano de negócios do Sebrae Paraná, versão 2.0.1., todavia, a análise teórica é orientada pela visão de plano de negócios sugerida por Dornelas (2011), estruturado de forma sequencial, apresentando a seguinte estrutura: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários e avaliação estratégica.

O plano de negócios tem relevância para a gestão empresarial, por se constituir em ferramenta onde são detalhados todos os aspectos importantes para a análise da empresa já posicionada no mercado e da viabilidade de implantação de novos empreendimentos. Através dele se estabelece a posição geográfica e expansão a ser alcançada com o produto ou serviço,



define-se o produto e como será ofertado, qual o público alvo, a expectativa de crescimento, os investimentos a serem realizados e sua fonte, por fim trata do colaboradores e fornecedores. Em suma, possibilita que a empresa visualize prematuramente problemas, posicione-se no mercado frente a concorrentes, identifique oportunidades e falhas na execução de sua atividade. Segundo dados do Sebrae (2013), para a construção do plano de negócios, é essencial que tenha todos estes itens: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários, avaliação estratégica e a avaliação do plano de negócios.

De acordo com Dornelas (2000) a definição de um plano de negócio é geralmente usada para descrever minuciosamente o negócio. Sua importância se dá frente à capacidade que proporciona a empresa de identificar os riscos, criar meios para corrigi-los ou afastá-los, localizar pontos fortes e fracos frente aos concorrentes, conhecer profundamente o mercado, criar ações estratégias de marketing, avaliar o resultado financeiro do negócio e os investimentos realizados. Sua relevância no plano real é de possibilitar ao gestor ou ao empreendedor a forma como deve atuar, objetivando tornar metas em ações reais, com resultados satisfatórios.

3 Metodologia

O pesquisador utilizou como procedimento da coleta de dados as fontes documentais, entrevistas e observações. No caso do estudo são a obtenção de documentos, relatórios gerenciais e fiscais da empresa, observação de atividades e entrevistas com funcionários-chave na organização. Esses dados são necessários para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como conferir maior credibilidade aos resultados (Gil, 2010). Os dados coletados foram posteriormente confrontados com a revisão bibliográfica, e, então, foram extraídas as interpretações mais relevantes.

Nesta direção, toda a trajetória da coleta de dados e elaboração do relatório de pesquisa foi orientada pelo protocolo do estudo de caso descrito por Yin (2005), que contém o instrumento e as regras gerais que deveriam ser seguidas. Trata-se, também, de uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. O trabalho foi delimitado a empresa observada, especializada no ramo hortifrutigranjeiro e de pequeno porte, logo os resultados obtidos neste estudo não poderão ser considerados integralmente para outras organizações ou estudos, pois apresentarem características próprias do ramo e porte e limitações no desenvolvimento da ferramenta análise econômico-financeira, pois adotou-se como base os dados do ano 2014, logo, não demonstram claramente a evolução da entidade.

4 Resultados Obtidos e Análise

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa Big Frutas, nome fictício, atua no ramo atacadista de hortifrutigranjeiros. Atua no mercado desde maio de 2002. Possui três sócios, que incorporaram o capital social da empresa e fazem chamada de capital quando necessário. Comercializam produtos como maçã, caqui, uva, nectarina, entre outros.

Localiza-se na Centrais de Abastecimento do Paraná S/A (Ceasa) Cascavel, que possui como missão abastecimento com segurança alimentar. Por localizar-se na Ceasa deve seguir certos procedimentos que prezam a higiene e saúde alimentar. Segundo o decreto nº 70.502,



de 11 de maio de 1972, art. 01, as Centrais de Abastecimento foram instituídas para comercializar produtos de hortigranjeiros, pescados e outros produtos perecíveis. Esse decreto surgiu por conta da necessidade de uma uniformização no mercado de produtos perecíveis, que eram comercializados anteriormente sem condição higiênico-sanitária e, também, sem nenhuma regulamentação.

A empresa conta com 43 funcionários na sede, em Cascavel. Possui uma filial no Ceasa de Foz do Iguaçu e um barracão de armazenamento e central de compra de mercadorias em Pinheiro Preto, Santa Catarina. Em sua maioria são funcionários do sexo masculino, pois é requerida força física para a maioria dos serviços executados na empresa, como carga e descarga de caixas, separação de mercadorias entre outras. No setor administrativo trabalham seis funcionários, na expedição de mercadorias, a mesma quantidade de colaboradores. No setor de transporte a empresa conta com 14 colaboradores. Nas vendas, 6 funcionários e, na logística, 11. A escolaridade solicitada para os funcionários é ter o ensino fundamental completo. Apenas quatro funcionários atuam no setor administrativo da empresa. As contratações são feitas por meio de entrevista com o gerente, e os funcionários contam com um plano de cargos e salários.

O perfil de gestão da empresa é considerado tradicional, e são utilizadas planilhas de acordo com as necessidades, ou seja, o sistema utilizado serve apenas para emissão de nota fiscal e apuração de impostos. A Contabilidade da empresa é feita por escritório externo, e serve apenas, como citado anteriormente, para apuração de impostos. Os gestores não consideram a Contabilidade como instrumento gerencial e estratégico para a tomada de decisões. Há pouco tempo o escritório forneceu o serviço de assessoria, porém não se verifica alguma prática diferenciada na empresa por conta desse serviço.

A tributação da empresa é pelo lucro real, e os consumidores variam desde pequeno até de grande porte, ou seja, atende mercearias, mercados pequenos e grandes. Também fazem a venda no varejo. A empresa trabalha com fornecedores fixos, e como se trata de produtos perecíveis, possui câmaras frias para estocagem, além de caminhões com temperatura adequada para transporte, pertencentes à frota da própria empresa, mas em casos de grande movimento, como novembro e dezembro, é necessário contratar fretes por conta da alta demanda em alguns períodos do ano. A sazonalidade dos produtos depende do clima, por isso em algumas épocas do ano, como nos meses em que a geada pode danificar as plantações de frutas, torna-se difícil atender à demanda dos consumidores por conta do baixo fornecimento de mercadorias.

4.2 Plano de Negócios

O plano de negócios foi elaborado pelo Sebrae, Paraná, e os dados para o preenchimento das planilhas foram coletados por meio de entrevistas e e-mails com o gerente da empresa, também importantes dados foram colhidos em planilhas desenvolvidas na empresa e notas fiscais. O plano de negócios foi desenvolvido com a abordagem de que a empresa já se encontra em funcionamento. Por meio dele foi possível analisar aspectos de mercado, operacionais, de marketing e financeiros. Com isso tornou-se possível verificar se a compra da empresa seria viável para o empreendedor ou não. O parâmetro adotado para compra foi de que o empreendedor espera uma Taxa Mínima de Atividade (TMA) de 12%.

Na seção Sumário Executivo foi descrito que a empresa atua no ramo de atacadista e varejista no comércio de hortifrutigranjeiros, com mais ou menos doze concorrentes diretos.

A forma jurídica da sociedade é limitada, dividida em cotas. O regime tributário atualmente adotado é o lucro real. A sociedade é composta por 3 sócios, portanto cada um possui 33,33% de cotas. Todos possuem experiência no Ceasa (trabalho de compra e comercialização de hortifrutigranjeiros). Um deles possui experiência na área de pesquisa do



mercado, sazonalidade e qualidade na compra dos produtos. Outro possui habilidades no controle e análise de planilhas de entradas e saídas de mercadorias, fluxo de caixa e investimentos bancários. O último sócio é formado em administração de empresas, e atua como gerente na filial da empresa no Ceasa de Foz do Iguaçu, Paraná.

Com relação à seção Análise de Mercado, a empresa comercializa produtos tais como abacaxi, ameixa, atemoia, brócolis, caqui chocolate, caqui chocolate, caqui fuiu, caqui importado, couve flor, figo, goiaba, laranja bahia, laranja bahia importada, laranja lima, laranja pera, lichia, limão taiti, kiwi nacional, kiwi importado, maçã golden, maçã argentina, maçã gala, maçã fuji, mamão formosa, mamão papaya, manga, maracujá, melancia, melão melicia, melão sapo, melão galia, melão rede, melão orange, mexerica, morango, morgote, nectarina nacional, nectarina importada, pera willians, pêsaego, pêsaego importado, pinhão, ponkan, uvas em geral (benitaka, brasil, redglobo, rubi, vênus, itália, niágara, thompson). Como fontes de recurso a empresa faz chamadas de capital dos sócios, mas também utiliza linhas de financiamento em bancos.

Quanto aos aspectos mercadológicos foram identificados como clientes pessoas físicas e jurídicas residentes/com sede na cidade de Cascavel, Paraná. As pessoas físicas que comprem na empresa possuem, em média, idade entre 25 e 40 anos. Geralmente são pessoas que possuem frutas e verduras em seu cardápio e buscam alimentos de qualidade. Procuram a empresa por conta das caixas expostas no mercado com o logotipo e a marca da empresa e, em média gastam de R\$50,00 a R\$100,00 por compra. Em períodos de frio há menos procura de pessoas físicas por mercadorias da empresa.

Os clientes com personalidade jurídica variam desde pequeno até grande porte. Procuram nos produtos preço baixo, alta qualidade e um prazo razoável para entrega da mercadoria. Há uma grande quantidade dessas empresas no mercado, sobretudo em bairros mais afastados do centro. Porém, grandes empresas localizadas no centro da cidade também são clientes da empresa, ou seja, clientes de todas as áreas da cidade procuram a empresa para fazer compras. De acordo com o gerente, os clientes são empresas com estabilidade financeira, com pouca perspectiva de perdas. Consumidores de grande porte fazem compras na empresa todos os dias. Já aqueles de pequeno e médio porte compram em média a cada três dias. Em todas as empresas compradores existem que vêm até o CEASA e tomam as decisões sobre quais produtos e quanto comprar.

No verão a sazonalidade é positiva. As compras aumentam de 30 a 40%. Clientes de grande porte, como supermercados, compram em média R\$100.000,00 ao mês. Enquanto pequenos mercados, mercearias e frutarias gastam em média na empresa R\$ 30.000,00 ao mês. Os clientes são atendidos por telefone, pessoalmente, e existem vendedores que vão até os clientes para coletarem os pedidos. Em breve será lançado um site da empresa para vendas na internet.

Os produtos comercializados pela empresa estão em um ciclo de maturidade, em que as vendas estão estabilizadas e o esforço da empresa se volta para reduzir custos e manter a marca. Como concorrentes a empresa possui quatro que considera como diretos. Eles também se localizam no Ceasa e possuem, em sua maioria, como ponto forte o preço, porém a qualidade deixa a desejar. Também foram destacados como pontos fracos dos concorrentes a má qualidade no atendimento e a autoconfiança dos concorrentes por conta dos muitos anos no mercado, fator que, segundo o gerente, pode atrapalhar na conquista dos clientes.

Com relação à análise de cenário, a empresa possui como forças (pontos internos positivos) o bom atendimento, a qualidade nos produtos, as instalações em local privilegiado, e ótima logística. Como pontos internos negativos (fraquezas), a empresa considera as perdas com mercadorias, por conta de transporte e da instabilidade do mercado. Como fatores externos positivos (oportunidades), o clima propicia que determinadas frutas sejam vendidas em abundância em algumas épocas do ano. A empresa também se sobrepõe aos seus



concorrentes quando tem mercadorias que eles não têm, pois conseguem armazenar por um tempo maior devido ao investimento feito em câmaras frias e, principalmente, por conta da qualidade menor dos produtos dos concorrentes, fator relevante na decisão dos clientes. Como ameaças (fatores externos que possam prejudicar a empresa), o gerente classificou a falta de condições climáticas para desenvolvimento das frutas e verduras como um ponto que pode gerar ameaça para a empresa. Também coloca que os grandes concorrentes e seus baixos preços podem afetar no lucro da empresa.

Um fator que a empresa apresenta deficiência é no plano de marketing, pois não adota promoções, e não utiliza meios de propaganda como internet, panfletos e cartões como meio de divulgar os produtos. Um ponto positivo que pode agregar valor ao produto é o fato da empresa possuir transporte próprio em caminhões com baú refrigerado, o que acelera o processo de entrega e garante produtos com qualidade no prazo combinado com o vendedor. Ainda, segundo o gerente, a empresa privilegia a qualidade alta, fazendo com que o preço seja médio. Também negocia desconto de 3% aos clientes que fizerem compras à vista, mas parcela no boleto no prazo de até 60 dias. Em vendas a prazo, é necessário que se faça uma consulta do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Caso não exista restrição, a venda à prazo é realizada.

Com relação ao pessoal, a empresa é organizada com 1 gerente, 3 auxiliares administrativos, 7 vendedores e 29 responsáveis pela carga e descarga de mercadorias. A empresa proporciona o crescimento profissional dos funcionários, pois o gerente e os sócios priorizam oportunidades de promoções aos colaboradores que trabalham na empresa. Com isso, a experiência de vendas (cargo que recebe comissões e ganha um salário maior) é adquirida dentro da própria empresa, no dia-a-dia.

Quanto aos aspectos operacionais, verificou-se que a empresa é bem localizada dentro do Ceasa, possui uma boa iluminação e acesso fácil, por meio de rampas, com um fluxo diário de 3000 pessoas por mês. Os estoques de produtos necessitam de câmara fria, por isso fez-se um investimento nestes equipamentos. São necessários, em média, R\$500.000,00 de mercadorias para que o negócio continue a funcionar, o que significa, em quilogramas, 400.000 kg.

Ainda no cenário operacional, as funções desempenhadas pelos colaboradores são: vendedores: fazem visitas e oferecem o produto; auxiliares administrativos: cuidam do controle de caixa, registram movimentos de estoque em planilhas e atendem telefone; pessoal da carga e descarga: desempenham a função de carregar caminhões, receber mercadorias, separá-las e armazená-las em ambiente adequado.

Por fim, analisou-se o aspecto financeiro da empresa, considerando o período de junho 2014 a junho de 2015, como base para as previsões, sendo um dos aspectos mais essenciais para identificar o sucesso do negócio. Constatou-se que o investimento inicial total necessário fixo é de R\$5.511.500,00. Como o gerente relatou que a empresa utiliza capital de terceiros, foi registrado um financiamento no valor de R\$ 500.000,00, o que aumenta o investimento fixo para R\$6.011.500,00. Foi observado que o ciclo financeiro da empresa é favorável, pois o prazo médio de pagamento é maior que o prazo de recebimento e estocagem, portanto não há necessidade de capital de giro.

Com o investimento inicial acima citado, a empresa deve registrar um índice de rentabilidade final do investimento de 3,03%. O ponto de equilíbrio operacional mensal apresentado para a empresa é de R\$1.151.780,06. Já o ponto de equilíbrio financeiro mensal apresentado é de R\$1.177.165,11. Caso a empresa deseje um lucro de R\$150.000,00, o ponto de equilíbrio econômico mensal corresponde a R\$1.794.021,36.

Os dados foram calculados com base em um faturamento médio da empresa de R\$1.901.709,25. Os custos variáveis representam 77,42% (R\$1.472.239,91) do faturamento da empresa, pois como citado anteriormente, a mesma adota o regime de lucro real. Caso



optasse pelo lucro presumido, de acordo com o plano de negócios, os mesmos custos variáveis representariam 74,10% das deduções deste faturamento, o que corresponderia a R\$1.409.103,17. Desta forma a margem de contribuição mensal apresentada pela empresa é de 24,32%, índice que, com enquadramento no lucro presumido, passaria a ser 25,90%. Por isso, como a empresa possui custos fixos mensais de 14,73%, o seu lucro líquido médio mensal será de aproximadamente 7,53% sobre o faturamento, o que corresponde ao valor de R\$143.219,88. Caso a empresa opte pelo regime do lucro presumido, o resultado passaria a ser 10,85% sobre o faturamento, ou seja, R\$206.356,63. Vale ressaltar que esse valor é apenas uma média, pois em outros períodos do ano a empresa comercializa diferentes produtos com custos variáveis diversos nas épocas do ano. Também, devido a grande gama de produtos comercializados, não foi possível colocar todos na planilha apresentada no plano de negócios do Sebrae por conta do pouco número de linhas, o que pode alterar em números os valores supracitados.

É de grande importância citar que os valores de retirada possuem o valor baixo por conta da decisão dos sócios. Não existem valores gerenciais a declarar. Primeiramente o valor retirado era de R\$5000,00, porém, por decisão dos mesmos o valor da retirada foi diminuído para reinvestimento de resultados na própria empresa. Um aspecto importante que pode alterar significativamente o valor do faturamento e, consequentemente, os valores dos custos e do resultado líquido é a sazonalidade. Em algumas épocas do ano, por exemplo, no frio, o volume de mercadorias comercializadas diminui, ou seja, existe uma sazonalidade negativa em alguns meses, bem como esta se torna positiva nos meses em que o calor é predominante. Portanto, conclui-se que para a sua instalação a empresa requer um capital alto de R\$5.511.500,00, sendo que o capital obtém uma lucratividade de 7,53% e possui um prazo de retorno maior que 60 meses.

Com relação aos custos fixos, é importante salientar que a empresa não possui contas como água, luz ou aluguel. Porém, ela paga um valor aproximado a R\$22.000,00 com rateio de despesas, por conta da política interna do Ceasa. Com relação aos prazos e estoques, o valor aproximado de estoque de R\$500.000,00 gira em 6,3 dias, acrescido de 10,5 dias de recebimento, totalizando 16,8 dias. Considerando as compras com pagamento médio de 28 dias, o ciclo financeiro é favorável de 11,2 dias. Assim, a empresa não necessita de capital de giro.

Existe, ainda, no plano de negócios, uma análise de sensibilidade, em que são apontadas quatro alternativas que possam aumentar a lucratividade da empresa. A primeira diz respeito a um acréscimo no preço de venda de 10%, fato que resultaria em um lucro de R\$247.014,60. Caso a empresa tivesse suas atividades enquadradas no lucro presumido, como sugerido, apresentaria um resultado de R\$382.397,85. O acréscimo no resultado seria ideal, porém é necessário alertar que o mercado pode ou não absorver esse aumento de preços. Neste caso seria necessária uma pesquisa detalhada de mercado para verificar a aceitação dos clientes com relação ao novo preço. A segunda alternativa coloca um acréscimo nas vendas em 10%, o que resultaria em um lucro líquido de R\$120.233,98. Neste caso o empreendedor pode optar por colocar metas de vendas para seus colaboradores com posteriores bonificações. Também, torna-se necessária a implementação de uma estratégia de marketing adequada. Porém o resultado não é atrativo, pois é menor do que aquele resultado já atualmente apresentado.

A terceira alternativa prediz uma redução nos custos fixos de 10%. Neste caso o resultado líquido seria de R\$204.067,66. Porém essa alternativa é viável apenas em empreendimentos em que os custos fixos estão fora dos padrões normais. A última alternativa prevê uma redução nos custos das mercadorias de 10%, o que aumentaria o lucro líquido para R\$105.294,71. Neste caso analisa-se que seria uma alternativa que necessita de um estudo de fornecedores, pois a empresa frisa que a qualidade dos produtos é essencial para a



continuidade do negócio, e diminuir custos das mercadorias pode implicar em diminuir a qualidade dos produtos. Porém não é viável pois, em comparação com o lucro líquido apresentado atualmente, essa análise apresenta um valor menor.

Como citado anteriormente, o parâmetro para aquisição da empresa é de que o empreendedor espera uma TMA igual ou superior a 12%. Como atualmente a empresa possui enquadramento no lucro real, a TMA apresentada é de 11,25%, sendo inviável a sua aquisição. Um dos indicadores principais, a taxa interna de retorno (TIR) demonstra que o investimento terá retorno de 10,34% ao ano. Segundo a proposta, o empreendedor somente comprará a parte da sociedade se a taxa mínima de atratividade (TMA) do capital próprio for de 12,00% ao ano. Consta-se que a TIR é menor que a TMA, o que é comprovado pelo valor presente líquido negativo de R\$833.141,96. Pode-se observar graficamente no Gráfico 1 o impacto dos acréscimos acima citados no resultado da empresa:

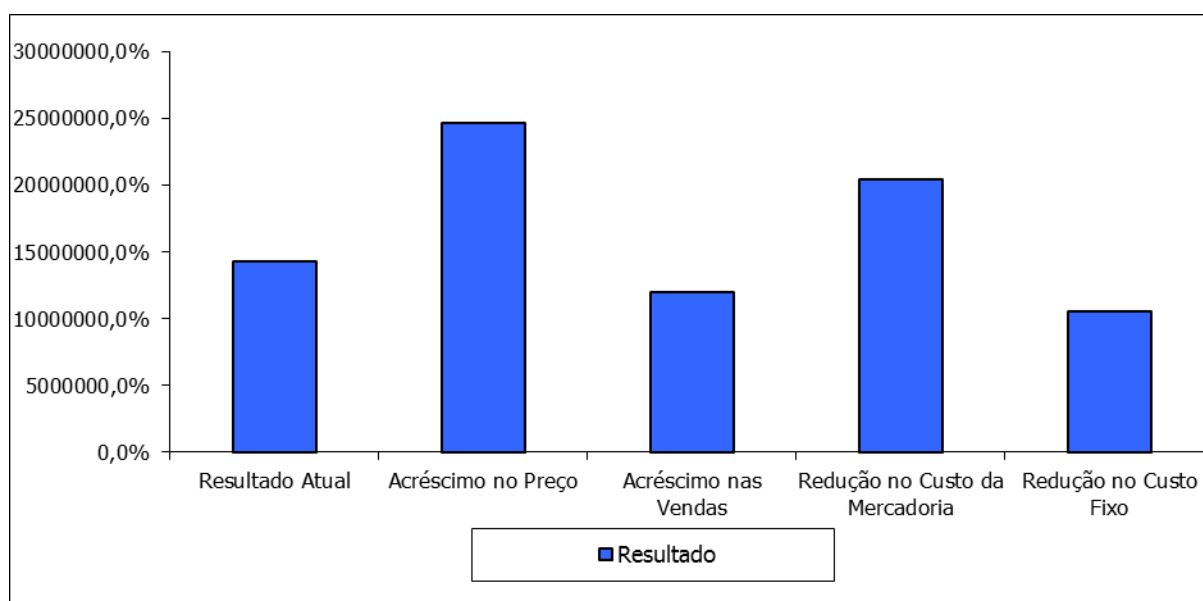


Gráfico 1. Impactos no resultado das análises de sensibilidade

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Referente a outros indicadores financeiros abordados no plano de negócios do Sebrae, a empresa possui uma lucratividade operacional mensal de 9,59%, e um prazo de retorno de investimento superior a 60 meses.

Com relação à tributação o gerente relatou que a empresa optou pelo lucro real. É importante salientar neste ponto que a empresa não paga Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) sobre os produtos, porém, de acordo com a análise do plano de negócios o regime tributário mais adequado seria o lucro presumido, devido ao menor valor de impostos recolhidos. Caso a empresa optasse pelo lucro real, pagaria um montante de impostos no valor de R\$235.593,12. Já no regime do lucro presumido, o valor a ser pago é de R\$139.489,96. Todavia, para cálculo foi adotado o enquadramento atual, lucro real.

5 Conclusões

Ao final deste estudo chegou-se a algumas conclusões sobre as ferramentas aplicadas na empresa. Por meio da aplicação do plano de negócios pôde-se conhecer a fundo aspectos operacionais, financeiros, sazonalidade e alguns indicadores, bem como a organização física



da empresa. Um ponto forte a ser salientado foi a identificação dos principais concorrentes, fato este que posteriormente auxiliou a pesquisadora a montar o planejamento estratégico para a empresa. Concluiu-se que a empresa pode focar no planejamento de marketing, o que não é feito atualmente, e também que o prazo de retorno de investimento é superior a 60 meses, ou seja, é um investimento a longo prazo.

Portanto, conclui-se que as ferramentas gerenciais são extremamente relevantes no processo decisório, pois auxiliam o gestor e investidores externos a conhecerem vários aspectos importantes da empresa, tais como a saúde financeira, necessidade de planejamento e orçamento para maximizar lucros e manter-se sustentável no mercado.

Ainda, as informações geradas na aplicação da ferramenta estudada foram traduzidas em informações que podem auxiliar o gestor na tomada de decisão no próximo ano. Entre elas, as principais recomendações são: realizar um planejamento de marketing, destacando pontos positivos da empresa, tais como a boa localização, higiene e frota personalizada; elaborar um orçamento para o próximo ano, propondo metas a colaboradores, visando aumentar a capacidade produtiva e redução de custos na empresa e; adotar o planejamento estratégico de maneira pormenorizada, definindo missão, visão, valores, objetivos, estratégias e metas; Espera-se que a empresa possa colocar em prática as ferramentas sugeridas pelo estudo, e que estas sejam relevantes para a tomada de decisão, pois contém informações úteis sobre todos os aspectos importantes desta.

Referências

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo*. Elsevier Brasil. Acesso em: 30 de junho de 2014.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, 5(61), 16-17.

Pavani, C., Deutsch, J. A., & López, S. M. (2000). *Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Minion, 202.

Plano de modernização das centrais de abastecimento. **Ceasa Paraná**. 09 de novembro de 2012. Disponível em: <<http://www.ceasa.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>>. Acesso em 25/03/2014.

Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf>. Acesso em 07 de junho de 2014.

Serviço de apoio às micro e pequenas empresas minas gerais. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em <

[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/\\$File/NT000A44AE.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/$File/NT000A44AE.pdf)> acesso em 07 de junho de 2014.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.