



SARA CRUZ PORTELA

**PLANO DE NEGÓCIO
POSTO DE COMBUSTÍVEL – POSTO METRÔ LTDA**

FORTALEZA

2013

SARA CRUZ PORTELA

PLANO DE NEGÓCIO
POSTO DE COMBUSTÍVEL- POSTO METRÔ LTDA

Plano de Negócio apresentado ao curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel.

Sob a orientação do Prof.º Me. Felipe Emerson Teixeira Neri.

FORTALEZA

2013

SARA CRUZ PORTELA

PLANO DE NEGÓCIO

POSTO DE COMBUSTÍVEL – POSTO METRÔ LTDA

Este estudo monográfico foi apresentado como requisito parcial para obtenção da titulação de Bacharel Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores.

Aprovado dia 22/06/2013

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Orientador Me. Felipe Emerson Teixeira Neri

Prof.º Examinador Me. Andson de Freitas Viana

Prof.^a Examinadora Ma. Zaila Maria Oliveira

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois é o autor da minha vida. que me dar forças todos os dias e me capacita para cumprir os meus objetivos e a cumprir todos os meus sonhos.

Depois ao meu Esposo pela compreensão, carinho, amor, dedicação de todos os dias.

Aos meus Pais pelas orações elevadas a Deus, pelos conselhos e amor diários.

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	06
1.1 Produtos e Serviços	06
1.2 Localização	07
1.2.1 Proximidade de Clientes e Parceiros	07
1.2.2 Disponibilidade de Utilidade de Meios e Acessos	08
1.3 Estado das Instalações	08
1.4 Expansão	09
1.5 Equipe Dirigente	09
1.6 Descrição Legal	10
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.1 Missão e Visão	12
2.2 Análise Econômica	13
2.3 Análise SWOT	14
3 PLANO DE MARKETING	15
3.1 Produtos	15
3.2 Fornecedores	17
3.3 Distribuição	18
3.4 Promoção	18
3.5 Clientes	19
4 PESQUISA DE MERCADO	20
5 PLANO DE OPERAÇÕES	21
6 PLANO FINANCEIRO	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS – TESTE DE VIABILIDADE	25
ANEXO	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

“Existem dois objetivos na vida: o primeiro, o de obter o que desejamos; o segundo, o de desfrutá-lo. Apenas os homens mais sábios realizam o segundo”.
(L. Smith).

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Em 1989, foi criado o supermercado Progresso em Maracanaú – CE, que originou, após quatorze anos, a Ibiapaba Distribuidora de Alimentos no mesmo município.

Em 2007, o grupo econômico expandiu-se para o seguimento varejista de derivados de petróleo, quando foi aberto a JP Comércio Varejista de Combustíveis Ltda. Posto de combustíveis e serviços de conveniência, localizado na Av. 6, N.º 579, Jereissati I, Maracanaú – CE, que expandiu-se em 2009, quando deu-se início as operações da 1.º filial, localizada na Av. Doutor Pergentino Maia, N.º 808, Messejana – Fortaleza - CE.

Esse Plano de Negócio irá estudar a viabilidade para abertura da 3.º filial da JP Comércio Varejista de Combustíveis Ltda. O Posto Metrô Ltda. Um empreendimento que trará melhorias para as pessoas daquela região em relação a comodidade de abastecer seus veículos, e na geração de empregos.

1.1 Produtos e Serviços

Serão comercializados produtos automotivos como: combustíveis, lubrificantes e filtros; produtos de conveniência como: bebidas, cigarros, mercearia, perfumaria e congelados.

Serão oferecidos serviços automotivos: revisão rápida e troca de óleo de veículos; serviços de conveniência: recarga de créditos de telefonia.

1.2.2 Disponibilidade de Utilidades e Meios de Acessos

O local apresenta infraestrutura de água, esgoto, energia elétrica, internet banda larga, saneamento básico, transportes públicos e pavimentação asfáltica no entorno.

1.3 Estado das Instalações e Necessidade de Reformas

O local consistia em um terreno não plano, sem edificações civis.

Para implantação do posto foi feito um aterro para elevação do terreno e nivelamento com a avenida.

Foram instalados quatro tanques de combustíveis: um de trinta metros cúbicos, um de vinte metros cúbicos e um de quinze metros cúbicos, e um de dez metros cúbicos para que se possa dar início a execução das obras de pavimentação e construção civil, inicialmente foi comprado um elevador para troca de óleo, um compressor, dois calibradores, filtro de diesel, três bombas octuplas, um veed-root (aparelho de medição do volume dos tanques), moveis para escritório, três geladeiras, uma copiadora/scanner, e cinco computadores.

Figura 2 – Construção



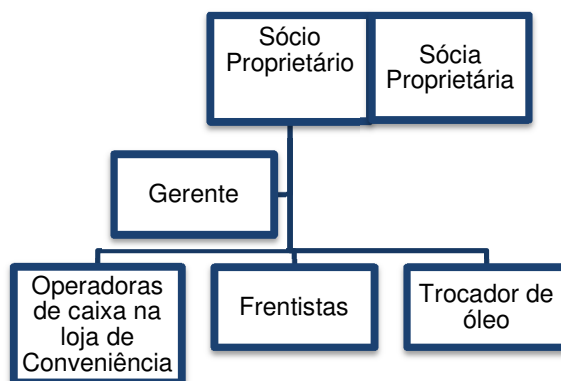
1.4 Expansão

Pretende-se, em um período de até cinco anos, realizar a abertura de mais uma filial.

1.5 Equipe Dirigente

O empreendimento será constituído por José Napolitano, sócio proprietário, brasileiro, solteiro, registrado sob RG XXXXXXXXX¹ Órgão Exp. e com CPF XXX.XXX.XXX.-XX², residente e domiciliado no município de Fortaleza e estado do Ceará, no endereço residencial, Rua dos XXXX, 100, Bairro XXXX, CEP 60.000-000 – Brasil. Possui escolaridade em nível fundamental, juntamente com sua irmã Risonete Gomes, sócia proprietária, brasileira, casada, registrado sob RG XXXXXXXXX³ Órgão Exp. e com CPF XXX.XXX.XXX.-XX⁴, residente e domiciliado no município de Maracanaú e estado do Ceará, no endereço residencial, Rua dos XXXX, XX, Bairro XXXX, e que sua escolaridade é em nível fundamental. E Sara Cruz Portela, Gerente, brasileira, casada, registrado sob RG XXXXXXXXX⁵ Órgão Exp. e com CPF XXX.XXX.XXX.-XX⁶, residente e domiciliado no município de Maracanaú e estado do Ceará, no endereço residencial, Rua dos XXXX, XX, Bairro XXXX, CEP. Graduada na Fametro.

Figura 3 – Organograma



¹ Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

² Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

³ Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

⁴ Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

⁵ Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

⁶ Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

1.6 Descrição Legal

A Sociedade tem por objetivo social o comércio varejista de produtos derivados de petróleo: Combustíveis (Gasolina, Diesel, Etanol) para veículos automotores, Lubrificantes e de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP); a prestação de serviços de lubrificação e troca de óleo de veículos automotores, incluindo ainda, o comércio varejista de produtos em lojas de conveniências.

Segundo a classificação formal junto a Secretaria da Receita Federal, a situação cadastral é definida pelos seguintes códigos:

Código descrição da atividade econômica Principal:

- 47.31-8-00 - Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores.

Código descrição da atividade econômica secundárias:

- 47.32-6-00 - Comércio varejista de lubrificantes;
- 47.84-9-00 - Comércio varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP);
- 47.29-6-02-Comércio varejista de mercadorias em lojas de conveniência.

Código e descrição da natureza Jurídica

- 206-2 – Sociedade empresaria limitada

Quanto à tributação, sob o regime de Lucro Real. Lei Nº10406/2002

A empresa apresenta conformidade com a Portaria ANP nº 116/2000, artigo 3.

7

O Posto Metrô será registrado legalmente antes da abertura, será uma pequena empresa de companhia limitada.

A atividade de revenda varejista de combustíveis automotivos somente poderá ser exercida por pessoa jurídica constituída sob as leis brasileiras que tiver, em caráter permanente, registro de revendedor varejista Expedido pela Anp. (Portaria ANP nº 116/2000, artigo 3º).

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Durante os vinte e três anos de sua existência, a empresa que apresenta uma estrutura familiar, foi conduzida por gestores pragmáticos que não utilizavam recursos formais de um planejamento estratégico. Esse plano de negócios servirá como referência e sugestão, também, para implementação de elementos e práticas de estratégia.

Segundo Chiavenato e Sapiro, (2003, P.47) “Em um mundo globalizado cujas características são fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional”.

Para que se ocorra uma implementação desse planejamento é necessário que a empresa procure ter um conhecimento sobre planejamento estratégico, pois é fundamental que se conheça o segmento e a organização para que se desenvolva a estratégia correta. No Posto Metrô será importante o foco nas mudanças de estratégia para que o posto não fique desatualizado principalmente com a sua concorrência.

2.1 Missão e Visão

Na missão do posto metrô o interesse é que os clientes fiquem satisfeitos e que a ética sempre esteja presente. Para a visão será determinado um período focando nos serviços e produtos oferecidos; já para os valores tentar trazer uma remuneração do capital investido, respeitar o espaço do outro seja esse cliente ou o próprio colaborador, ser pontual, responsável e acima de tudo ter dignidade.

Porto (2008, p. 2) define que: “a missão representa a razão de existência de uma organização.”

A Missão do Posto Metrô é: “Satisfazer os clientes buscando alto padrão de qualidade, e tendo a ética como princípio básico.”

Costa (2003, p. 35) define visão “como uma auto imagem da empresa, de como ela gostaria de se ver no futuro, é elaborar um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”.

A Visão do Posto Metrô é: “Ser referência no mercado de combustíveis a partir de três anos da sua inauguração no estado do Ceará, inovando no ramo de venda de combustíveis, e produtos de conveniência.”

Tamayo e Mendes (2001, p. 39) define que valores são “princípios que guiam a vida da organização”.

Os Valores do Posto Metrô são:

“Trazer maior remuneração possível ao capital investido com melhor retorno e liquidez.”

“Respeitar a legislação, o meio ambiente e a comunidade.”

“Ter pontualidade, integridade, responsabilidade e dignidade.”

2.2 Análise Econômica

Maracanaú é uma cidade próspera, sendo o setor industrial o maior responsável por essa economia. Segundo pesquisas como a do **IPECE**-Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará mostra que economicamente ela responde por 5,14 da economia do Ceará e por 8,08% da geração de riquezas da Região Metropolitana de Fortaleza.

Para o setor de combustíveis pode-se dizer que essa informação representa um ponto positivo. Com a cidade tendo uma boa economia a possibilidade das pessoas comprarem seus veículos fica mais conveniente e conseqüentemente os postos de combustíveis terão aumento nas vendas.

Fortaleza é a cidade que apresenta o maior Produto Interno Bruto (PIB) da Região Nordeste, sendo a 9ª maior do País. O indicativo, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que a capital cearense, em 2010, gerou R\$ 37.1 bilhões em riquezas num total de 30 cidades nordestinas pesquisadas. Entre as cidades listadas, Maracanaú, Caucaia e Sobral completam o somatório representando o Ceará nas posições nº 18, 26 e 30ª, respectivamente. (www.ibge.gov.br, 2010).

Figura 4 – Indicativo do PIB.

Maiores do Ceará				Os maiores do Brasil			
	Município	PIB (R\$ mil)	PIB per capita		Município	PIB	PIB (R\$ mil)
	Ceará	77.865.415	9.216,96	1º	São Paulo/SP	1º	443.600.102
1º	Fortaleza	37.106.309	15.161,47	2º	Rio de Janeiro/RJ	2º	190.249.043
2º	Maracanaú	4.100.336	19.548,87	3º	Brasília/DF	3º	149.906.319
3º	Caucaia	2.597.520	7.998,82	4º	Curitiba/PR	4º	53.106.497
4º	Sobral	2.348.207	12.472,49	5º	Belo Horizonte/MG	5º	51.661.760
5º	Juazeiro do Norte	1.959.969	7.841,88	6º	Manaus/AM	6º	48.598.153
6º	Eusébio	1.271.649	27.616,33	7º	Porto Alegre/RS	7º	43.038.100
7º	São Gonçalo do Amarante	1.117.611	25.430,88	8º	Guarulhos/SP	8º	37.139.404
8º	Horizonte	995.679	18.052,72	9º	Fortaleza/CE	9º	37.106.309
9º	Crato	846.429	6.968,67	10º	Salvador/BA	10º	36.744.670
10º	Quixeré	776.829	39.997,39	11º	Campinas/SP	11º	36.688.629
11º	Iguatu	763.190	7.906,82	12º	Osasco/SP	12º	36.389.080
12º	Maranguape	753.273	6.670,50	13º	São Bernardo do Campo/SP	13º	35.578.586
13º	Aquiraz	682.571	9.395,20	14º	Recife/PE	14º	30.032.003
14º	Itapipoca	626.530	5.398,10	15º	Betim/MG	15º	28.297.360
15º	Aracati	560.865	8.108,85				

FONTE: IBGE

Diante desse indicativo é possível ver novamente que a cidade de Maracanaú ficou na segunda posição em relação ao PIB de forma a ver o desempenho econômico na região onde vai ser localizado o Posto Metrô.

2.3 Análise SWOT

O Posto Metrô será instalado em uma área que ainda não é atendida por outras empresas do segmento de postos de combustíveis (raio de quatro km), numa zona que apresenta uma população de trinta é cinco mil habitantes, com aproximadamente dezenove indústrias.

Para orientar a implantação da empresa será realizada uma análise *SWOT*.

A Análise SWOT é uma ferramenta-conceito utilizada para fazer a análise de um cenário (ou de um ambiente), proporcionando a base para o planejamento estratégico é o gerenciamento de uma empresa, por exemplo. Devido a sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um site na internet, passando por uma pequena empresa e indo até a gestão de uma grande multinacional. (Jorge Mananger,2009)

Uma das forças da empresa está na distribuidora que fornece o combustível, pois se trata de uma marca conhecida mundialmente que é a Shell⁸, é a loja de conveniência.

Uma de suas fraquezas são preços de custos em oscilação.

Suas oportunidades são: um local com alta circulação de veículos, único posto no bairro, alto crescimento imobiliário (residencial, comercial, e industrial),

Uma de suas ameaças são os preços praticados pela concorrência.

O posto metrô terá uma grande força pela imagem da distribuidora, pois é reconhecida mundialmente, infelizmente nesse segmento os preços oscilam bastante e nem sempre o revendedor ganha proporcional ao preço de custo, muitas vezes nessas guerras o cliente também fica prejudicado. Porém será um local de entrada e saída da cidade facilitando para ambas as partes.

⁸ A Shell é uma das maiores empresas do mundo ficando em terceiro lugar no ranking de distribuidoras de combustíveis. A Shell foi à primeira empresa privada a produzir petróleo na Bacia de Campos após a abertura do mercado. Atualmente, possui duas plataformas flutuantes em operação na Bacia de Campos: FPSO Espírito Santo e FPSO Fluminense. A Raízen é uma joint venture para produção de açúcar e etanol, geração de energia elétrica, suprimento e distribuição de combustíveis para o varejo e comercial.

3 PLANO DE MARKETING

Desde a sua origem, o grupo econômico, do qual o Posto Metrô irá fazer parte, não definiu um plano de marketing completo, apenas algumas ações de propagandas aleatórias são praticadas, como encartes de promoção de produtos diversos, que são divulgados mensalmente.

Esse plano de negócios irá fazer um levantamento do composto mercadológico envolvendo o Posto Metrô que poderá ser expandido, no futuro, para as demais empresas integrantes do grupo.

Composto Mercadológico é a melhor representação dos elementos que uma empresa pode e deve controlar. As estratégias são definidas baseadas em Produto, Preço, Promoção e Ponto de venda ou distribuição (Praça). Analisando os Quatro P's é possível determinar a abrangência de cada um deles e sua influência dentro da organização, bem como avaliar as ferramentas que estão sendo utilizadas e tudo que poderá ser feito em termos de estratégias de atuação para desenvolver um diferencial estratégico. (Kotler e Keller, 2006)

O Posto Metrô terá que desenvolver objetivos, identificar as oportunidades, diminuir as ameaças, analisar os concorrentes para elaborar um plano de ação de marketing. Com esse plano desenvolvido a empresa poderá ingressar no mercado com uma visão estratégica facilitando a comunicação em marketing.

3.1 Produtos

- Combustíveis:

Segundo ANP-(Agência Nacional do Petróleo)

- Gasolina Comum:

Aspecto: Límpido e isento de impurezas

Cor: Pode variar de incolor a amarela (gasolina C) ou verde, quando aditivada

Massa específica: A massa específica da gasolina a 20°C (gasolina C e aditivada) é especificada pela ANP e situa-se normalmente entre 0,7300 e 0,7700 g/ml. Álcool etílico anidro combustível (etanol anidro combustível) na gasolina: o percentual de álcool etílico anidro combustível (etanol anidro combustível).

na gasolina atualmente é de 25% \pm 1 (percentual estabelecido em junho de 2007 pela Port. nº 143, 2007 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento).

- Gasolina V-Power- Shell V-Power reduz o atrito entre as peças, a energia que seria despendida sob a forma de atrito é mais bem aproveitada, representando um ganho em aceleração para o motor. Além disso, a gasolina possui ação detergente e dispersante, que evita a formação de depósitos e mantém limpos os coletores, válvulas e bicos injetores.
- Diesel S-10- É um combustível de última geração e é fundamental para reduzir a emissão veicular.

Aspecto: Límpido e isento de impurezas

Cor: incolor a amarelado, podendo tender ligeiramente ao marrom ou alaranjado, devido à mistura com o biodiesel

Massa específica: Diesel S10: 0,82 a 0,853 g/ml.

- Etanol Comum- É o combustível conhecido anteriormente com álcool comum.
Aspecto: Límpido e isento de impurezas
Cor: Incolor
Massa específica a 20°C: 0,8076 a 0,8110 g/ml
Teor alcoólico: 92,6º INPM (mínimo) a 93,8º INPM (máximo).
- Lubrificantes: Óleo para Motor de Automóveis, Motor de Caminhões, Motor de Motos e Fluido de Freios.
- Filtros: Óleo, Combustível, Ar
- Aditivos: Motor, Radiador
- Bebidas: Água mineral, Aguardente, Cervejas, Energéticos, Refrigerantes, Sucos.
- Bomboniere: Balas, Chocolates.

- Congelados: Gelo-Cubo, Picolé/Sorvete.
- Extintores: Completo, Recarga.
- Higiene e Limpeza: Perfumaria, Limpeza Doméstica.
- Mercearia: Cereais, Enlatados, Conservas, Matinais.
- Tabacaria: Cigarros, Isqueiros.
- Telefonia Móvel: Recarga para Celular.

3.2 Fornecedores

Principais Fornecedores do Posto Metrô:

- Raizen Combustível S.A. (Shell Distribuidora)
Av. José Saboia, 303 – Mucuripe
(85)03007898282
- Gagliardi Distribuidora de Lubrificantes Ltda.
Rua- Antenor Frota Wanderley, 480 – Benfica - Fortaleza - Ceará
(85) 32817599
- Comércio Lubrificantes Norte Ltda- Lubnort
Rua Padre Máximo Feitosa , 919 – Presidente Kennedy - Fortaleza – Ceará
(85) 3478-0820
- Atlântica Distribuidora de bebidas Ltda
Av. Mister Hull, 5759 - Bairro – Antônio Bezerra - Fortaleza – Ceará
(85) 3235-3500
- Cia de Bebidas das Américas- Ambev
Rua-Jeronimo de Albuquerque, 590 – Barra do Ceará - Fortaleza – Ceará
(85) 0800-7250009
- Nestlé Brasil Ltda.
Rua Padre Pedro Alencar , 2300 – Messejana - Fortaleza – Ceará
(85) 32746437

- FrutBiss Industria e Comercio de Sorvetes Ltda
Rua 3 , 810 – Lot. Jardim Messejana - Fortaleza - Ceará
(85) 3276-1755
- Ultratec Extintores
Av. Godofredo Maciel, 4452 - Mondubim, Fortaleza - CE, 60762-120
Telefone:(85) 3235-3033
- Ibiapaba Distribuidora de Alimentos Ltda
Travessa 14, Nº 1161 - Alto Alegre II - Maracanaú - Ce Maracanaú - CE,
(85) 4009-6100
- Souza Cruz S/A.
Rodovia Br 116- 9744 – Messejana - Fortaleza – Ceará
(85) 32721044
- RV Tecnologia
Av. Santos Dumont, 3060 - Aldeota, Fortaleza - CE, 60150-161
Telefone: (85) 3264-2097.

3.3 Distribuição/praçã

A localização foi escolhida pela quantidade fluentes de veículos que passa diariamente em frente ao posto, será próximo das indústrias facilitando para os frotistas, não existi concorrência no mesmo bairro, possui uma loja de conveniência com diferentes produtos e marcas.

3.4 Promoção

O Metrô de Fortaleza passa em frente ao local onde vai ser o Posto Metrô, a legislação determina que os preços dos combustíveis fiquem expostos em placas e faixas no ambiente externo do posto, essa prática também acaba funcionando como elemento de promoção, a loja de conveniência utiliza práticas de *merchandising*, destacando os produtos pelo posicionamento nas gôndolas ou através da exposição em lotes na entrada da loja, atraindo e estimulando o cliente para a venda por impulso.

Todos os meses serão distribuídos encartes com produtos promocionais para os bairros próximos ao posto.

Figura 5 – Logomarca do Posto Metrô



3.5 Clientes

Geralmente clientes com idade de dezoito anos até oitenta anos, com renda alta, média ou baixa que são leais a uma marca e algumas vezes a um posto específico, pois conhecem os donos ou a procedência dos produtos, ou que abastece somente com a V-Power que é a gasolina da Shell. Pessoas Jurídicas cadastrados no posto. E clientes que passam no local e necessitam do produto ou serviço oferecido pelo posto.

4 PESQUISA DE MERCADO

Foram analisadas fontes primárias do posto JP em Maracanaú e filiais do grupo, como documentos, relatórios, dados de orçamentos, planilhas para analisar pontos positivos e negativos.

Benchmarking é uma ferramenta de gestão que consiste na mensuração da performance de uma organização, permitindo que ela compare sua eficiência com a de outras organizações, frequentemente com a empresa líder do segmento ou outro concorrente muito relevante. (Carlos Hilsdorf, 2010).

No segmento de combustíveis é de fundamental importância que se conheça seus clientes, fornecedores e concorrentes para garantir o desempenho do negócio.

É necessário que sejam feitas avaliações do mercado constantemente para que as informações possam dar base a futuras decisões da empresa.

5 PLANO DE OPERAÇÕES

O Posto Metrô terá um espaço amplo para abastecimento dos veículos dos seus clientes, com uma sala exclusiva para troca de óleo, determinado espaço para calibração de pneus, e uma loja de conveniência com produtos variados.

O Funcionamento será de vinte e quatro horas sendo que em três turnos : o primeiro de seis as quatorze horas, o segundo de quatorze as vinte e duas horas e o terceiro de vinte e duas as seis da manhã.

A escala de folga será uma por semana, uma folga no domingo e as demais durante os outros dias da semana.

Serão dez frentistas, quatro frentistas no turno da manhã e quatro no turno da tarde, um frentista no período noturno e um frentista no horário intermediário que é de nove da manhã ao meio dia retornando dezesseis horas até vinte e uma hora, um trocador de óleo em horário comercial, duas operadoras de caixa, uma para o turno da manhã e outra para o turno da tarde encerrando as vinte e duas horas, e uma gerente que trabalhará em horário comercial.

6 PLANO FINANCEIRO

Conforme QUADRO 1 - em anexo, foi apresentado o faturamento histórico dos doze meses do ano de 2012 observados no posto JP em Maracanaú. Pelo qual foi realizado o benchmarking. Apresentado em grupos de combustíveis, lubrificantes, filtros, aditivos, bebidas, bomboniere, congelados, extintores, higiene é limpeza, mercearia, tabacaria, é telefonia móvel.

No QUADRO 2 – em anexo, primeiramente na meta do faturamento todos os grupos e para eles um incremento médio esperado de 30%. Na projeção de faturamento dos mesmos grupos de produtos. Os proprietários do futuro posto não fizeram um plano financeiro para avaliação do negócio, porém observaram que nessa estimativa consequentemente a venda será menor devido ser um estabelecimento que ainda irá iniciar. Diante da experiência das primeiras empresas e como o local é de entrada e saída da cidade facilitará para o empreendedor esse dado na projeção.

No QUADRO 3 – em anexo, apresenta às regras de recebimento financeiro que serão pagamentos a vista, no cartão de credito para trinta dias e no cartão de debito para um dia depois da venda e no vale de combustível que são trinta dias para faturamento e com vencimento de cinco dias o recebimento que vai para a conta da empresa. É visto que combustível, lubrificantes, filtros e aditivos o recebimento em dinheiro corresponde a 65%, em cartão 25% e em vale 10%. Para os produtos dos grupos de bebidas, bombonieres, congelados, extintores, higiene e limpeza, mercearia e tabacaria a venda em dinheiro corresponde a 70%, em cartão 30% e nada em vale. No grupo de telefonia móvel a venda somente é feita 100% em dinheiro, pois é um produto online não tendo como haver devoluções.

No QUADRO 4 – em anexo, refere-se à projeção de recebimento também está baseado no posto JP já existente.

No QUADRO 5 – em anexo, nas regras de compras é visto que o grupo de combustível corresponde a 90% das compras, no grupo de tabacaria corresponde a 92%, no grupo de telefonia móvel e de 95%, e os demais grupos ficam em 70%.

No QUADRO 6 – em anexo, na projeção de compras percebem-se em todos os grupos que as compras não possuem muitas alterações, porém existem meses que a demanda será maior que o esperado devido à sazonalidade em certos períodos. Portanto, há alguns meses com maiores valores.

No QUADRO 7 – em anexo, o pagamento a fornecedores de mercadorias para revenda em formas de pagamento por linha de produto percebem-se que os grupos de combustíveis, bebidas, bombonieres, congelados, extintores, higiene e limpeza, mercearia, tabacaria e telefonia móvel são pagamentos feitos a vista, é os grupos de lubrificantes, filtros e aditivos são em um prazo de 30, 60 e 90 dias para pagamentos.

No QUADRO 8 – em anexo, verifica-se a projeção de pagamento aos fornecedores no grupo de combustível o valor sempre vai ser maior devido à necessidade da quantidade de produto e sendo um valor de a vista precisa se preocupar só com o dinheiro disponível em caixa e no banco se vai suprir o pagamento do fornecedor. Os demais grupos de produtos alguns são a prazo e é necessário distribuir adequadamente os dias a pagar, outros grupos também são a vista mais com valores cabíveis no fluxo diário do caixa.

No QUADRO 9 – em anexo, cita sobre plano de contas operacionais que são receita operacional, despesa com pessoal, despesa administrativa, taxas/impostos, tributos sobre vendas, despesas/custos comerciais, e fluxo de caixa operacional. É que para cada tipo existem departamentos responsáveis.

No QUADRO 10 – em anexo, trata-se das estimativas gerais que trata das variáveis do IGPM, Inflação, variação da porcentagem em energia, telefonia, água e esgoto. E a variação esperada para o IGPM é de 4,75%, inflação de 5,25%, energia 5,00%, telefonia 5,10%, água/esgoto 5,50%.

No QUADRO 11 - em anexo, trata-se da previsão das despesas fixas que se constituem em despesas administrativas como aluguel, água/esgoto, energia elétrica, telefonia fixa/móvel, manutenção de bombas, internet, ACS Informática(programa a ser utilizado no posto metrô), serviços contábeis e jurídicos, material de expediente, sindicato, taxas/impostos, e órgãos de regulamentação como IBAMA, SEMACE, INMETRO, e impostos como IPTU e outros. Que são despesas mensais, trimestrais ou anuais.

No QUADRO 12 – em anexo, mostra a previsão das despesas fixas de todos os departamentos que possuem valores mensais que podem ter uma pequena alteração mais que normalmente não acontece.

No QUADRO 13 – em anexo, mostra despesas de pessoal que diante do segmento de posto de combustível o salário mínimo é de R\$705,00, que o posto terá quatro funções uma de gerente trabalhando no setor administrativo tendo um

salário de R\$1833,00, dez frentistas no departamento comercial com salário mínimo de R\$705,00 mais 30% de periculosidade que corresponde a um total de R\$917,00, duas operadoras de caixa trabalhando no setor administrativo com um salário base de R\$705,00, e um trocador de óleo com o mesmo salário dos frentistas. Tendo encargos sociais como INSS correspondendo no valor de 20% e FGTS no valor de 8%, Na programação de férias que corresponde a 1/3 seriam todos os meses, em um ano de funcionamento do posto teriam um funcionário a cada mês, de férias. Os vales transporte e refeição são esperados um valor de 7,50% a partir do mês de junho conforme aumentos históricos, e na projeção ficariam as contas de salários, férias, decimo terceiro nos meses de novembro e dezembro, FGTS, INSS, vales transportes, vales refeição, plano de saúde e treinamentos.

No QUADRO 14 – em anexo, mostra tributos sobre as vendas, que a empresa é de tipo lucro real, que possuem impostos federais como PIS com alíquota de 0,65%, COFINS com alíquota de 3%, IRPJ com alíquota de 15%, CSLL com alíquota de 9%.

No QUADRO 15 – em anexo, apresenta apenas a comissão de 3% que o trocador de óleo ganha em cima das vendas de lubrificantes, filtros e aditivos que ele faz. No QUADRO 16 – em anexo, refere-se ao investimento que o posto metrô precisou iniciar comprando computadores, copiadora/scaner, geladeiras, moveis p/almojarifado, tanques de combustíveis, bombas octuplas, filtro de diesel, calibradores, compressor, veed-root, elevador para troca de óleo, obra civis, e aterro que deu um total de R\$752.135,000 distribuídos para pagamentos em vários meses.

No QUADRO 17 – em anexo, refere-se aos dividendos que são distribuídos trimestralmente e são calculados o fluxo operacional menos os investimentos realizados que deu um total de 80% e que justifica um negocio sem projeto que requeiram investimentos vultuosos.

No QUADRO 18 – em anexo, refere-se à depreciação que representa valores de gastos de material comprado e que vão se desgastando com o tempo.

No QUADRO 19 – em anexo, refere-se ao orçamento projetado que iniciou com um saldo de R\$ 750.000,00 e que anteriormente apresentou um investimento de R\$752.135,00 que forram pagos em varias parcelas e em vários meses, portanto obteve um saldo final positivo de R\$74.383,00 devido a divida inicial já ter sido paga.

No QUADRO 20 – em anexo, refere-se aos indicadores em análise horizontal acumulada, análise horizontal periódica e receita de equilíbrio operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS – TESTE DE VIABILIDADE

O propósito deste trabalho foi de verificar a viabilidade da abertura de uma filial de um posto de combustíveis na qual foram analisadas as informações de um posto já existente. Foi verificado pontos positivos, e os negativos serão aprofundados para que os erros da outra empresa não se repita nessa nova que está em desenvolvimento.

Vários fatores precisam ser analisados é implantados na nova empresa, pois fazendo um plano de negócio correto é possível perceber o que o futuro negócio proporcionará.

Em virtude de o negócio apresentar um baixo risco, o investimento torna-se viável, entretanto essa rentabilidade indica que o negócio é interessante desde que não se utilize capitais de terceiros.

ANEXO

Quadro 1- Faturamento Histórico da Matriz- Posto JP 2012

LINHA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	MÉDIA	DESVIO PADRAO	CV
Combustíveis	R\$ 739.789	R\$ 755.619	R\$ 845.940	R\$ 805.473	R\$ 782.948	R\$ 772.447	R\$ 811.445	R\$ 856.926	R\$ 885.151	R\$ 847.842	R\$ 810.100	R\$ 910.797	R\$ 9.824.477	R\$ 818.706	R\$ 49.896	6,09%
Lubrificantes	R\$ 31.629	R\$ 30.358	R\$ 37.503	R\$ 33.741	R\$ 34.927	R\$ 34.879	R\$ 39.546	R\$ 37.955	R\$ 41.420	R\$ 39.042	R\$ 36.259	R\$ 41.436	R\$ 438.695	R\$ 36.558	R\$ 3.435	9,40%
Filtros	R\$ 2.841	R\$ 3.106	R\$ 3.889	R\$ 3.192	R\$ 3.549	R\$ 2.897	R\$ 3.246	R\$ 2.866	R\$ 2.886	R\$ 3.159	R\$ 3.531	R\$ 4.091	R\$ 39.253	R\$ 3.271	R\$ 396	12,11%
Aditivos	R\$ 1.060	R\$ 1.233	R\$ 1.116	R\$ 1.073	R\$ 875	R\$ 939	R\$ 1.199	R\$ 835	R\$ 801	R\$ 974	R\$ 1.200	R\$ 2.224	R\$ 13.530	R\$ 1.128	R\$ 359	31,84%
Bebidas	R\$ 27.356	R\$ 22.305	R\$ 22.840	R\$ 23.046	R\$ 22.366	R\$ 23.343	R\$ 23.099	R\$ 25.698	R\$ 24.371	R\$ 23.049	R\$ 27.485	R\$ 65.639	R\$ 330.595	R\$ 27.550	R\$ 11.615	42,16%
Bomboniere	R\$ 4.920	R\$ 4.874	R\$ 4.923	R\$ 5.538	R\$ 5.580	R\$ 5.685	R\$ 4.856	R\$ 5.309	R\$ 5.929	R\$ 5.635	R\$ 5.293	R\$ 5.786	R\$ 64.327	R\$ 5.361	R\$ 371	6,92%
Congelados	R\$ 4.905	R\$ 4.832	R\$ 4.424	R\$ 4.073	R\$ 4.810	R\$ 5.110	R\$ 5.743	R\$ 4.993	R\$ 5.659	R\$ 5.285	R\$ 5.060	R\$ 7.646	R\$ 62.539	R\$ 5.212	R\$ 857	16,44%
Extintores	R\$ 368	R\$ 430	R\$ 224	R\$ 378	R\$ 221	R\$ 168	R\$ 419	R\$ 532	R\$ 462	R\$ 350	R\$ 322	R\$ 921	R\$ 4.795	R\$ 400	R\$ 187	46,87%
Higiene e Limpeza	R\$ 1.151	R\$ 1.152	R\$ 1.262	R\$ 1.286	R\$ 1.181	R\$ 1.206	R\$ 1.223	R\$ 1.509	R\$ 1.108	R\$ 1.256	R\$ 1.111	R\$ 1.625	R\$ 15.070	R\$ 1.256	R\$ 151	12,05%
Mercearia	R\$ 3.529	R\$ 3.149	R\$ 2.966	R\$ 3.365	R\$ 3.588	R\$ 3.395	R\$ 2.883	R\$ 3.130	R\$ 3.164	R\$ 2.931	R\$ 3.079	R\$ 3.363	R\$ 38.543	R\$ 3.212	R\$ 224	6,96%
Tabacaria	R\$ 12.063	R\$ 11.979	R\$ 13.485	R\$ 15.692	R\$ 15.210	R\$ 15.814	R\$ 16.587	R\$ 14.566	R\$ 16.613	R\$ 16.524	R\$ 16.732	R\$ 20.188	R\$ 185.452	R\$ 15.454	R\$ 2.166	14,02%
Telefonia Móvel	R\$ 14.734	R\$ 15.967	R\$ 18.117	R\$ 16.620	R\$ 19.590	R\$ 16.218	R\$ 14.253	R\$ 12.877	R\$ 14.989	R\$ 14.398	R\$ 16.950	R\$ 19.422	R\$ 194.135	R\$ 16.178	R\$ 2.001	12,37%
Total	R\$ 802.675	R\$ 812.621	R\$ 911.289	R\$ 866.525	R\$ 844.665	R\$ 834.505	R\$ 878.534	R\$ 924.280	R\$ 954.628	R\$ 914.065	R\$ 878.575	R\$ 1.024.188	R\$ 10.646.550	R\$ 887.212	R\$ 60.456	6,81%

Fonte: Benchmarking realizado no Posto JP em Maracanaú.

Quadro 2- Projeção de Faturamento- 2012

LINHA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	MÉDIA
Combustíveis	R\$ 517.852	R\$ 528.933	R\$ 592.158	R\$ 563.831	R\$ 548.064	R\$ 540.713	R\$ 568.012	R\$ 599.848	R\$ 619.606	R\$ 593.489	R\$ 567.070	R\$ 637.558	R\$ 6.877.134	R\$ 573.095
Lubrificantes	R\$ 22.140	R\$ 21.251	R\$ 26.252	R\$ 23.618	R\$ 24.449	R\$ 24.415	R\$ 27.682	R\$ 26.568	R\$ 28.994	R\$ 27.329	R\$ 25.382	R\$ 29.005	R\$ 307.086	R\$ 25.591
Filtros	R\$ 1.988	R\$ 2.174	R\$ 2.723	R\$ 2.235	R\$ 2.484	R\$ 2.028	R\$ 2.272	R\$ 2.006	R\$ 2.020	R\$ 2.211	R\$ 2.472	R\$ 2.864	R\$ 27.477	R\$ 2.290
Aditivos	R\$ 742	R\$ 863	R\$ 781	R\$ 751	R\$ 613	R\$ 658	R\$ 839	R\$ 585	R\$ 561	R\$ 682	R\$ 840	R\$ 1.557	R\$ 9.471	R\$ 789
Bebidas	R\$ 19.149	R\$ 15.613	R\$ 15.988	R\$ 16.132	R\$ 15.656	R\$ 16.340	R\$ 16.169	R\$ 17.988	R\$ 17.059	R\$ 16.134	R\$ 19.239	R\$ 45.947	R\$ 231.416	R\$ 19.285
Bomboniere	R\$ 3.444	R\$ 3.412	R\$ 3.446	R\$ 3.877	R\$ 3.906	R\$ 3.979	R\$ 3.399	R\$ 3.716	R\$ 4.150	R\$ 3.944	R\$ 3.705	R\$ 4.050	R\$ 45.029	R\$ 3.752
Congelados	R\$ 3.433	R\$ 3.382	R\$ 3.097	R\$ 2.851	R\$ 3.367	R\$ 3.577	R\$ 4.020	R\$ 3.495	R\$ 3.961	R\$ 3.700	R\$ 3.542	R\$ 5.352	R\$ 43.777	R\$ 3.648
Extintores	R\$ 258	R\$ 301	R\$ 157	R\$ 265	R\$ 155	R\$ 118	R\$ 293	R\$ 372	R\$ 323	R\$ 245	R\$ 225	R\$ 645	R\$ 3.357	R\$ 280
Higiene e Limpez	R\$ 806	R\$ 806	R\$ 883	R\$ 900	R\$ 827	R\$ 844	R\$ 856	R\$ 1.056	R\$ 776	R\$ 879	R\$ 778	R\$ 1.137	R\$ 10.549	R\$ 879
Mercearia	R\$ 2.470	R\$ 2.205	R\$ 2.076	R\$ 2.355	R\$ 2.512	R\$ 2.376	R\$ 2.018	R\$ 2.191	R\$ 2.215	R\$ 2.052	R\$ 2.156	R\$ 2.354	R\$ 26.980	R\$ 2.248
Tabacaria	R\$ 8.444	R\$ 8.385	R\$ 9.439	R\$ 10.985	R\$ 10.647	R\$ 11.070	R\$ 11.611	R\$ 10.196	R\$ 11.629	R\$ 11.567	R\$ 11.712	R\$ 14.132	R\$ 129.816	R\$ 10.818
Telefonia Móvel	R\$ 10.314	R\$ 11.177	R\$ 12.682	R\$ 11.634	R\$ 13.713	R\$ 11.353	R\$ 9.977	R\$ 9.014	R\$ 10.492	R\$ 10.079	R\$ 11.865	R\$ 13.595	R\$ 135.895	R\$ 11.325
Total	R\$ 561.872	R\$ 568.835	R\$ 637.902	R\$ 606.568	R\$ 591.265	R\$ 584.153	R\$ 614.974	R\$ 646.996	R\$ 668.240	R\$ 639.846	R\$ 615.003	R\$ 716.932	R\$ 7.452.585	R\$ 621.049

Fonte: Sara Cruz Portela.

Meta de Faturamento

Linha	Média histórica	Incremento	Meta Mensal
Combustíveis	R\$ 818.706	-30,00%	R\$ 573.095
Lubrificantes	R\$ 36.558	-30,00%	R\$ 25.591
Filtros	R\$ 3.271	-30,00%	R\$ 2.290
Aditivos	R\$ 1.128	-30,00%	R\$ 789
Bebidas	R\$ 27.550	-30,00%	R\$ 19.285
Bomboniere	R\$ 5.361	-30,00%	R\$ 3.752
Congelados	R\$ 5.212	-30,00%	R\$ 3.648
Extintores	R\$ 400	-30,00%	R\$ 280
Higiene e Limpez	R\$ 1.256	-30,00%	R\$ 879
Mercearia	R\$ 3.212	-30,00%	R\$ 2.248
Tabacaria	R\$ 15.454	-30,00%	R\$ 10.818
Telefonia Móvel	R\$ 16.178	-30,00%	R\$ 11.325
Total	R\$ 887.212		R\$ 621.049

Incremento médio esperado	-30,00%
---------------------------	---------

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 3- Regras de Recebimento- 2012

Regras de Recebimento

Linha	À vista	Cartão	Vale	Total
Combustíveis	65,00%	25,00%	10,00%	100,00%
Lubrificantes	65,00%	25,00%	10,00%	100,00%
Filtros	65,00%	25,00%	10,00%	100,00%
Aditivos	65,00%	25,00%	10,00%	100,00%
Bebidas	70,00%	30,00%		100,00%
Bomboniere	70,00%	30,00%		100,00%
Congelados	70,00%	30,00%		100,00%
Extintores	70,00%	30,00%		100,00%
Higiene e Limpeza	70,00%	30,00%		100,00%
Mercearia	70,00%	30,00%		100,00%
Tabacaria	70,00%	30,00%		100,00%
Telefonia Móvel	100,00%			100,00%

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 5- Regras de Compras

Linha	Percentual do Faturamento
Combustíveis	90,00%
Lubrificantes	70,00%
Filtros	70,00%
Aditivos	70,00%
Bebidas	70,00%
Bomboniere	70,00%
Congelados	70,00%
Extintores	70,00%
Higiene e Limpeza	70,00%
Mercearia	70,00%
Tabacaria	92,00%
Telefonia Móvel	95,00%

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 6- Projeção de Compras

Linha	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	MÉDIA
Combustíveis	R\$ 466.067	R\$ 476.040	R\$ 532.942	R\$ 507.448	R\$ 493.257	R\$ 486.641	R\$ 511.211	R\$ 539.863	R\$ 557.645	R\$ 534.141	R\$ 510.363	R\$ 573.802	R\$ 6.189.421	R\$ 515.785
Lubrificantes	R\$ 15.498	R\$ 14.875	R\$ 18.376	R\$ 16.533	R\$ 17.114	R\$ 17.091	R\$ 19.378	R\$ 18.598	R\$ 20.296	R\$ 19.130	R\$ 17.767	R\$ 20.304	R\$ 214.960	R\$ 17.913
Filtros	R\$ 1.392	R\$ 1.522	R\$ 1.906	R\$ 1.564	R\$ 1.739	R\$ 1.420	R\$ 1.590	R\$ 1.404	R\$ 1.414	R\$ 1.548	R\$ 1.730	R\$ 2.005	R\$ 19.234	R\$ 1.603
Aditivos	R\$ 519	R\$ 604	R\$ 547	R\$ 526	R\$ 429	R\$ 460	R\$ 587	R\$ 409	R\$ 392	R\$ 477	R\$ 588	R\$ 1.090	R\$ 6.630	R\$ 552
Bebidas	R\$ 13.405	R\$ 10.929	R\$ 11.192	R\$ 11.293	R\$ 10.959	R\$ 11.438	R\$ 11.318	R\$ 12.592	R\$ 11.942	R\$ 11.294	R\$ 13.468	R\$ 32.163	R\$ 161.991	R\$ 13.499
Bomboniere	R\$ 2.411	R\$ 2.388	R\$ 2.412	R\$ 2.714	R\$ 2.734	R\$ 2.785	R\$ 2.379	R\$ 2.601	R\$ 2.905	R\$ 2.761	R\$ 2.594	R\$ 2.835	R\$ 31.520	R\$ 2.627
Congelados	R\$ 2.403	R\$ 2.367	R\$ 2.168	R\$ 1.996	R\$ 2.357	R\$ 2.504	R\$ 2.814	R\$ 2.447	R\$ 2.773	R\$ 2.590	R\$ 2.479	R\$ 3.747	R\$ 30.644	R\$ 2.554
Extintores	R\$ 180	R\$ 211	R\$ 110	R\$ 185	R\$ 108	R\$ 82	R\$ 205	R\$ 261	R\$ 226	R\$ 172	R\$ 158	R\$ 451	R\$ 2.350	R\$ 196
Higiene e Limpeza	R\$ 564	R\$ 564	R\$ 618	R\$ 630	R\$ 579	R\$ 591	R\$ 599	R\$ 739	R\$ 543	R\$ 615	R\$ 544	R\$ 796	R\$ 7.384	R\$ 615
Mercearia	R\$ 1.729	R\$ 1.543	R\$ 1.453	R\$ 1.649	R\$ 1.758	R\$ 1.663	R\$ 1.413	R\$ 1.534	R\$ 1.551	R\$ 1.436	R\$ 1.509	R\$ 1.648	R\$ 18.886	R\$ 1.574
Tabacaria	R\$ 5.911	R\$ 5.870	R\$ 6.608	R\$ 7.689	R\$ 7.453	R\$ 7.749	R\$ 8.127	R\$ 7.137	R\$ 8.141	R\$ 8.097	R\$ 8.198	R\$ 9.892	R\$ 90.871	R\$ 7.573
Telefonia Móvel	R\$ 7.220	R\$ 7.824	R\$ 8.877	R\$ 8.144	R\$ 9.599	R\$ 7.947	R\$ 6.984	R\$ 6.310	R\$ 7.345	R\$ 7.055	R\$ 8.306	R\$ 9.517	R\$ 95.126	R\$ 7.927
Total	R\$ 496.881	R\$ 503.971	R\$ 564.963	R\$ 537.363	R\$ 523.498	R\$ 517.050	R\$ 544.084	R\$ 572.867	R\$ 591.689	R\$ 566.590	R\$ 543.916	R\$ 629.364	R\$ 6.592.236	R\$ 549.353

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 7- Pagamento a Fornecedores de Mercadorias para Revenda

Formas de pagamento por linha de produto

Linha	Combustíveis	Lubrificantes	Filtros	Aditivos	Bebidas	Bomboniere	Congelados	Extintores	Higiene e Limpeza	Mercearia	Tabacaria	Telefonia Móvel
A vista	100,00%						100,00%	100,00%			100,00%	100,00%
30 dias		33,34%	33,34%	33,34%	100,00%	100,00%			100,00%	100,00%		
60 dias		33,33%	33,33%	33,33%								
90 dias		33,33%	33,33%	33,33%								
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 8- Projeção de Pagamento a Fornecedores

Linhas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total	
Combustíveis	R\$ 466.067	R\$ 476.040	R\$ 532.942	R\$ 507.448	R\$ 493.257	R\$ 486.641	R\$ 511.211	R\$ 539.863	R\$ 557.645	R\$ 534.141	R\$ 510.363	R\$ 573.802	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 6.189.421	
Lubrificantes	R\$ 0	R\$ 5.167	R\$ 10.125	R\$ 16.250	R\$ 16.595	R\$ 17.341	R\$ 16.913	R\$ 17.861	R\$ 18.355	R\$ 19.424	R\$ 19.341	R\$ 19.064	R\$ 19.067	R\$ 12.689	R\$ 12.689	R\$ 12.689	R\$ 214.980
Filtros	R\$ 0	R\$ 464	R\$ 971	R\$ 1.607	R\$ 1.664	R\$ 1.736	R\$ 1.574	R\$ 1.583	R\$ 1.471	R\$ 1.470	R\$ 1.455	R\$ 1.564	R\$ 1.761	R\$ 1.245	R\$ 668	R\$ 19.234	
Aditivos	R\$ 0	R\$ 173	R\$ 375	R\$ 557	R\$ 559	R\$ 501	R\$ 472	R\$ 492	R\$ 486	R\$ 463	R\$ 426	R\$ 486	R\$ 718	R\$ 559	R\$ 363	R\$ 6.630	
Bebidas	R\$ 0	R\$ 13.405	R\$ 10.929	R\$ 11.192	R\$ 11.293	R\$ 10.959	R\$ 11.438	R\$ 11.318	R\$ 12.592	R\$ 11.942	R\$ 11.294	R\$ 13.468	R\$ 32.163	R\$ 161.991	R\$ 13.499	R\$ 337.482	
Bomboniere	R\$ 0	R\$ 2.411	R\$ 2.388	R\$ 2.412	R\$ 2.714	R\$ 2.734	R\$ 2.785	R\$ 2.379	R\$ 2.601	R\$ 2.905	R\$ 2.761	R\$ 2.594	R\$ 2.835	R\$ 31.520	R\$ 2.627	R\$ 65.667	
Congelados	R\$ 2.403	R\$ 2.367	R\$ 2.168	R\$ 1.996	R\$ 2.357	R\$ 2.504	R\$ 2.814	R\$ 2.447	R\$ 2.773	R\$ 2.590	R\$ 2.479	R\$ 3.747	R\$ 30.644	R\$ 2.554	R\$ 0	R\$ 63.842	
Extintores	R\$ 180	R\$ 211	R\$ 110	R\$ 185	R\$ 108	R\$ 82	R\$ 205	R\$ 261	R\$ 226	R\$ 172	R\$ 158	R\$ 451	R\$ 2.350	R\$ 196	R\$ 0	R\$ 4.895	
Higiene e Limpeza	R\$ 564	R\$ 564	R\$ 618	R\$ 630	R\$ 579	R\$ 591	R\$ 599	R\$ 739	R\$ 543	R\$ 615	R\$ 544	R\$ 796	R\$ 7.384	R\$ 615	R\$ 0	R\$ 15.384	
Mercearia	R\$ 1.729	R\$ 1.543	R\$ 1.453	R\$ 1.649	R\$ 1.758	R\$ 1.663	R\$ 1.413	R\$ 1.534	R\$ 1.551	R\$ 1.436	R\$ 1.509	R\$ 1.648	R\$ 18.886	R\$ 1.574	R\$ 0	R\$ 39.346	
Tabacaria	R\$ 5.911	R\$ 5.870	R\$ 6.608	R\$ 7.689	R\$ 7.453	R\$ 7.749	R\$ 8.127	R\$ 7.137	R\$ 8.141	R\$ 8.097	R\$ 8.198	R\$ 9.892	R\$ 90.871	R\$ 7.573	R\$ 0	R\$ 189.315	
Total	R\$ 466.067	R\$ 495.249	R\$ 555.343	R\$ 537.053	R\$ 523.368	R\$ 517.179	R\$ 541.607	R\$ 571.118	R\$ 590.549	R\$ 567.439	R\$ 542.880	R\$ 608.384	R\$ 53.710	R\$ 176.484	R\$ 21.298	R\$ 6.767.727	

Combustíveis	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
A vista	R\$ 466.067	R\$ 476.040	R\$ 532.942	R\$ 507.448	R\$ 493.257	R\$ 486.641	R\$ 511.211	R\$ 539.863	R\$ 557.645	R\$ 534.141	R\$ 510.363	R\$ 573.802	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 6.189.421
Total	R\$ 466.067	R\$ 476.040	R\$ 532.942	R\$ 507.448	R\$ 493.257	R\$ 486.641	R\$ 511.211	R\$ 539.863	R\$ 557.645	R\$ 534.141	R\$ 510.363	R\$ 573.802	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 6.189.421

Lubrificantes	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
30 dias		R\$ 5.167	R\$ 4.959	R\$ 6.127	R\$ 5.512	R\$ 5.706	R\$ 5.698	R\$ 6.460	R\$ 6.201	R\$ 6.767	R\$ 6.378	R\$ 5.924	R\$ 6.769	R\$ 6.767	R\$ 6.767	R\$ 71.668
60 dias			R\$ 5.166	R\$ 4.958	R\$ 5.126	R\$ 5.126	R\$ 5.704	R\$ 5.698	R\$ 6.459	R\$ 6.199	R\$ 6.376	R\$ 5.922	R\$ 6.767	R\$ 6.767	R\$ 6.767	R\$ 71.646
90 dias				R\$ 5.166	R\$ 4.958	R\$ 6.125	R\$ 5.510	R\$ 5.704	R\$ 5.698	R\$ 6.459	R\$ 6.199	R\$ 6.765	R\$ 6.376	R\$ 5.922	R\$ 6.767	R\$ 71.646
Total	R\$ 0	R\$ 5.167	R\$ 10.125	R\$ 16.250	R\$ 16.595	R\$ 17.341	R\$ 16.913	R\$ 17.861	R\$ 18.355	R\$ 19.424	R\$ 19.341	R\$ 19.064	R\$ 19.067	R\$ 12.689	R\$ 6.767	R\$ 214.980

Filtros	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
30 dias				R\$ 635	R\$ 522	R\$ 580	R\$ 473	R\$ 530	R\$ 468	R\$ 471	R\$ 516	R\$ 577	R\$ 668			R\$ 6.413
60 dias				R\$ 464	R\$ 635	R\$ 521	R\$ 580	R\$ 473	R\$ 530	R\$ 468	R\$ 471	R\$ 516	R\$ 577	R\$ 668		R\$ 6.411
90 dias				R\$ 464	R\$ 507	R\$ 635	R\$ 521	R\$ 580	R\$ 473	R\$ 530	R\$ 468	R\$ 471	R\$ 516	R\$ 577	R\$ 668	R\$ 6.411
Total	R\$ 0	R\$ 464	R\$ 971	R\$ 1.607	R\$ 1.664	R\$ 1.736	R\$ 1.574	R\$ 1.583	R\$ 1.471	R\$ 1.470	R\$ 1.455	R\$ 1.564	R\$ 1.761	R\$ 1.245	R\$ 668	R\$ 19.234

Aditivos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
30 dias		R\$ 173	R\$ 201	R\$ 182	R\$ 175	R\$ 143	R\$ 153	R\$ 196	R\$ 136	R\$ 131	R\$ 159	R\$ 196	R\$ 363			R\$ 2.210
60 dias			R\$ 173	R\$ 201	R\$ 182	R\$ 175	R\$ 143	R\$ 153	R\$ 196	R\$ 136	R\$ 131	R\$ 159	R\$ 196	R\$ 363		R\$ 2.210
90 dias				R\$ 173	R\$ 201	R\$ 182	R\$ 175	R\$ 143	R\$ 153	R\$ 196	R\$ 136	R\$ 131	R\$ 159	R\$ 196	R\$ 363	R\$ 2.210
Total	R\$ 0	R\$ 173	R\$ 375	R\$ 557	R\$ 559	R\$ 501	R\$ 472	R\$ 492	R\$ 486	R\$ 463	R\$ 426	R\$ 486	R\$ 718	R\$ 559	R\$ 363	R\$ 6.630

Bebidas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
30 dias		R\$ 13.405	R\$ 10.929	R\$ 11.192	R\$ 11.293	R\$ 10.959	R\$ 11.438	R\$ 11.318	R\$ 12.592	R\$ 11.942	R\$ 11.294	R\$ 13.468	R\$ 32.163	R\$ 161.991	R\$ 13.499	R\$ 337.482
Total	R\$ 0	R\$ 13.405	R\$ 10.929	R\$ 11.192	R\$ 11.293	R\$ 10.959	R\$ 11.438	R\$ 11.318	R\$ 12.592	R\$ 11.942	R\$ 11.294	R\$ 13.468	R\$ 32.163	R\$ 161.991	R\$ 13.499	R\$ 337.482

Bomboniere	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
30 dias		R\$ 2.411	R\$ 2.388	R\$ 2.412	R\$ 2.714	R\$ 2.734	R\$ 2.785	R\$ 2.379	R\$ 2.601	R\$ 2.905	R\$ 2.761	R\$ 2.594	R\$ 2.835	R\$ 31.520	R\$ 2.627	R\$ 65.667
Total	R\$ 0	R\$ 2.411	R\$ 2.388	R\$ 2.412	R\$ 2.714	R\$ 2.734	R\$ 2.785	R\$ 2.379	R\$ 2.601	R\$ 2.905	R\$ 2.761	R\$ 2.594	R\$ 2.835	R\$ 31.520	R\$ 2.627	R\$ 65.667

Congelados	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
A vista	R\$ 2.403	R\$ 2.367	R\$ 2.168	R\$ 1.996	R\$ 2.357	R\$ 2.504	R\$ 2.814	R\$ 2.447	R\$ 2.773	R\$ 2.590	R\$ 2.479	R\$ 3.747	R\$ 30.644	R\$ 2.554	R\$ 0	R\$ 63.842
Total	R\$ 2.403	R\$ 2.367	R\$ 2.168	R\$ 1.996	R\$ 2.357	R\$ 2.504	R\$ 2.814	R\$ 2.447	R\$ 2.773	R\$ 2.590	R\$ 2.479	R\$ 3.747	R\$ 30.644	R\$ 2.554	R\$ 0	R\$ 63.842

Extintores	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
A vista	R\$ 180	R\$ 211	R\$ 110	R\$ 185	R\$ 108	R\$ 82	R\$ 205	R\$ 261	R\$ 226	R\$ 172	R\$ 158	R\$ 451	R\$ 2.350	R\$ 196	R\$ 0	R\$ 4.895
Total	R\$ 180	R\$ 211	R\$ 110	R\$ 185	R\$ 108	R\$ 82	R\$ 205	R\$ 261	R\$ 226	R\$ 172	R\$ 158	R\$ 451	R\$ 2.350	R\$ 196	R\$ 0	R\$ 4.895

Higiene e Limpeza	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
30 dias	R\$ 564	R\$ 564	R\$ 618	R\$ 630	R\$ 579	R\$ 591	R\$ 599	R\$ 739	R\$ 543	R\$ 615	R\$ 544	R\$ 796	R\$ 7.384	R\$ 615	R\$ 0	R\$ 15.384
Total	R\$ 564	R\$ 564	R\$ 618	R\$ 630	R\$ 579	R\$ 591	R\$ 599	R\$ 739	R\$ 543	R\$ 615	R\$ 544	R\$ 796	R\$ 7.384	R\$ 615	R\$ 0	R\$ 15.384

Mercearia	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
30 dias	R\$ 1.729	R\$ 1.543	R\$ 1.453	R\$ 1.649	R\$ 1.758	R\$ 1.663	R\$ 1.413	R\$ 1.534	R\$ 1.551	R\$ 1.436	R\$ 1.509	R\$ 1.648	R\$ 18.886	R\$ 1.574	R\$ 0	R\$ 39.346
Total	R\$ 1.729	R\$ 1.543	R\$ 1.453	R\$ 1.649	R\$ 1.758	R\$ 1.663	R\$ 1.413	R\$ 1.534	R\$ 1.551	R\$ 1.436	R\$ 1.509	R\$ 1.648	R\$ 18.886	R\$ 1.574	R\$ 0	R\$ 39.346

Tabacaria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
A vista	R\$ 5.911	R\$ 5.870	R\$ 6.608	R\$ 7.689	R\$ 7.453	R\$ 7.749	R\$ 8.127	R\$ 7.137	R\$ 8.141	R\$ 8.097	R\$ 8.198	R\$ 9.892	R\$ 90.871	R\$ 7.573	R\$ 0	R\$ 189.315
Total	R\$ 5.911	R\$ 5.870	R\$ 6.608	R\$ 7.689	R\$ 7.453	R\$ 7.749	R\$ 8.127	R\$ 7.137	R\$ 8.141	R\$ 8.097	R\$ 8.198	R\$ 9.892	R\$ 90.871	R\$ 7.573	R\$ 0	R\$ 189.315

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 9- Plano de contas operacional

Contas	Tipo*	Departamento responsável
RECEITAS OPERACIONAIS	S	Comercial
Combustíveis	A	
Lubrificantes	A	
Filtros	A	
Aditivos	A	
Bebidas	A	
Bomboniere		
Congelados		
Extintores		
Higiene e Limpeza		
Mercearia		
Tabacaria		
Telefonia Móvel		
DESPESAS DE PESSOAL	S	Administrativo (planilha de pessoal)
SALARIOS	A	
FÉRIAS	A	
13 SALARIO	A	
FGTS	A	
INSS	A	
VALES TRANSPORTES	A	
VALES REFEIÇÃO	A	
PLANO DE SAÚDE	A	
TREINAMENTO	A	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	S	
ALUGUEL	A	Administrativo
ÁGUA/ESGOTO	A	Administrativo
ENERGIA ELÉTRICA	A	Administrativo
TELEFONIA FIXA/MÓVEL	A	Administrativo
MANUTENÇÕES Bombas	A	Todos
INTERNET	A	Administrativo
SERVIÇOS CONTÁBEIS	A	Administrativo
SERVIÇOS JURÍDICOS	A	Administrativo
MATERIAL DE EXPEDIENTE	A	Todos
OUTRAS DESPESAS	A	Todos
TAXAS/IMPOSTOS	S	
IPTU	A	Administrativo
IPVA	A	Expedição
TRIBUTOS SOBRE VENDAS	S	Administrativo c/ contabilidade terceirizada
ICMS	A	
PIS	A	
COFINS	A	
DESPESAS / CUSTOS COMERCIAIS	S	
COMISSÕES	A	Comercial
FRETE DE MATERIAL DESPACHADO	A	Expedição
FORNECEDORES	A	Compras
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	S	

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 10- Estimativas Gerais

Variáveis	Variação esperada
IGPM	4,75%
Inflação	5,25%
Variação % energia	5,00%
Variação % telefonia	5,10%
Variação % água/esgoto	5,50%

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 11- Previsão das despesas fixas administrativas

Contas	Tipo	Premissas	Média do ano anterior	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	S			R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 119.500
ALUGUEL	A	Valor do ano anterior mais variação do IGPM a partir de abril (renovação do contrato)		R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
ÁGUA/ESGOTO	A	Média do ano anterior, acrescida da expectativa de variação da tarifa	R\$ 375	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 4.748
ENERGIA ELÉTRICA	A	Média do ano anterior, acrescida da expectativa de variação da tarifa	R\$ 4.250	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 53.550
TELEFONIA FIXA/MOVEL	A	Média do ano anterior, acrescida da expectativa de variação da tarifa	R\$ 700	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 8.828
MANUTENÇÕES Bombas	A	Média do ano anterior, acrescida da inflação	R\$ 540	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 6.820
INTERNET	A	Mesmo valor do ano anterior (sem expectativa de variação)	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 1.800
ACS Informática			R\$ 640													
SERVIÇOS CONTÁBEIS	A	2 salários mínimos	R\$ 1.100	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 16.920
SERVIÇOS JURÍDICOS	A	2,5 salários mínimos	R\$ 500	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 21.150
MATERIAL DE EXPEDIENTE	A	Média do ano anterior, acrescida da inflação	R\$ 300	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 3.789
Sindicato	A	Média do ano anterior, acrescida da inflação	R\$ 150	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 1.895
TAXAS/IMPOSTOS	S			R\$ 0		R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 474
Ibama	A	TOFA -n Trimestral	R\$ 450		R\$ 474											R\$ 474
Semace	A	Taxa de Licença Ambiental - Anual	R\$ 3.680													R\$ 0
Inmetro		Selagem e aferição - Anual	R\$ 3.900													
IPTU			R\$ 310													
Outros			R\$ 450													
TOTAL	S			R\$ 9.958	R\$ 10.432	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 119.973

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 12- Previsão de despesas fixas de todos os departamentos

Contas	Tipo	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	S	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958
ALUGUEL	A	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
ÁGUA/ESGOTO	A	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396
ENERGIA ELÉTRICA	A	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463
TELEFONIA FIXA/MOVEL	A	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736
MANUTENÇÕES Bombas	A	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568
INTERNET	A	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150
SERVIÇOS CONTÁBEIS	A	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410
SERVIÇOS JURIDICOS	A	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763
MATERIAL DE EXPEDIENTE	A	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316
OUTRAS DESPESAS	A	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158	R\$ 158
TAXAS/IMPOSTOS	S	R\$ 0	R\$ 474	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
IPTU	A	R\$ 0	R\$ 474	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
IPVA	A	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
TOTAL	S	R\$ 9.958	R\$ 10.432	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958	R\$ 9.958

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 13- Despesa de Pessoal

Expectativa de salário mínimo	R\$ 705,00
--------------------------------------	------------

Funções	Departamento	Quantidade de salários mínimos	Salário bruto	Comissão	Vale transporte	Vale refeição
Gerente administrativo	Administrativo	2,60	R\$ 1.833	N	N	N
Frentista 10	Comercial	1,30	R\$ 917	N	N	N
Operador de Caixa 2	Administrativo	1,00	R\$ 705	N	N	N
Trocador de óleo 1	Comercial	1,30	R\$ 917	S	N	N
				S	N	N
				N	S	S
				N	S	S
				N	S	S
				N	S	S
				N	S	S

R\$ 4.371

Encargos sociais

FGTS	8,00%
INSS	20,00%

Projeção

Conta	Premissas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
SALÁRIOS		R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 52.452
FÉRIAS	Programação de férias	R\$ 907	R\$ 0	R\$ 233	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 302	R\$ 0	R\$ 1.442
13 SALÁRIO	NOV e DEZ											R\$ 2.186	R\$ 2.186	R\$ 4.371
FGTS	Alíquota sobre salário bruto	R\$ 422	R\$ 350	R\$ 368	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 549	R\$ 525	R\$ 4.661
INSS	Alíquota sobre salário bruto	R\$ 1.056	R\$ 874	R\$ 921	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 1.372	R\$ 1.311	R\$ 11.653
VALES TRANSPORTES	Verificar listagem de funcionários com direito	R\$ 450	R\$ 383	R\$ 473	R\$ 450	R\$ 450	R\$ 484	R\$ 532	R\$ 460	R\$ 460	R\$ 484	R\$ 484	R\$ 435	R\$ 5.543
VALES REFEIÇÃO	Verificar listagem de funcionários com direito	R\$ 700	R\$ 595	R\$ 735	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 770	R\$ 665	R\$ 665	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 630	R\$ 8.260
PLANO DE SAÚDE	Negociação de reajuste c/ operadora de saúde em maio. Expectativa de aumento de 10% (média dos últimos aumentos)	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 47.360
TREINAMENTO	Treinamento geral em junho Treinamento comercial em novembro						R\$ 9.500					R\$ 2.500	R\$ 2.500	R\$ 14.500
TOTAL		R\$ 11.606	R\$ 10.272	R\$ 10.800	R\$ 10.445	R\$ 10.815	R\$ 20.349	R\$ 10.967	R\$ 10.789	R\$ 10.789	R\$ 10.849	R\$ 16.533	R\$ 16.028	R\$ 150.243

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 15- Comissões

Base de cálculo	Faturamento	M+0
-----------------	-------------	-----

Linha	Comissão
Combustíveis	
Lubrificantes	3,00%
Filtros	3,00%
Aditivos	3,00%
Bebidas	
Bomboniere	
Congelados	
Extintores	
Higiene e Limpeza	
Mercearia	
Tabacaria	
Telefonia Móvel	

Linha	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Lubrificantes	R\$ 664	R\$ 638	R\$ 788	R\$ 709	R\$ 733	R\$ 732	R\$ 830	R\$ 797	R\$ 870	R\$ 820	R\$ 761	R\$ 870	R\$ 9.213
Filtros	R\$ 60	R\$ 65	R\$ 82	R\$ 67	R\$ 75	R\$ 61	R\$ 68	R\$ 60	R\$ 61	R\$ 66	R\$ 74	R\$ 86	R\$ 824
Aditivos	R\$ 22	R\$ 26	R\$ 23	R\$ 23	R\$ 18	R\$ 20	R\$ 25	R\$ 18	R\$ 17	R\$ 20	R\$ 25	R\$ 47	R\$ 284
TOTAL	R\$ 746	R\$ 729	R\$ 893	R\$ 798	R\$ 826	R\$ 813	R\$ 924	R\$ 875	R\$ 947	R\$ 907	R\$ 861	R\$ 1.003	R\$ 10.321

FGTS	R\$ 60	R\$ 58	R\$ 71	R\$ 64	R\$ 66	R\$ 65	R\$ 74	R\$ 70	R\$ 76	R\$ 73	R\$ 69	R\$ 80	R\$ 826
INSS	R\$ 149	R\$ 146	R\$ 179	R\$ 160	R\$ 165	R\$ 163	R\$ 185	R\$ 175	R\$ 189	R\$ 181	R\$ 172	R\$ 201	R\$ 2.064

Total de comissões com encargos sociais	R\$ 955	R\$ 933	R\$ 1.143	R\$ 1.022	R\$ 1.058	R\$ 1.041	R\$ 1.182	R\$ 1.120	R\$ 1.212	R\$ 1.161	R\$ 1.102	R\$ 1.284	R\$ 13.211
---	---------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 16- Investimentos

Itens de investimento	Mês	Valor estimado	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Computadores	FEV	R\$ 7.500		R\$ 7.500											R\$ 7.500
Copiadora/Scanner	ABR	R\$ 950				R\$ 950									R\$ 950
Geladeiras	AGO	R\$ 7.500								R\$ 7.500					R\$ 7.500
Móveis p/ almoxarifado 1	JUN	R\$ 6.550						R\$ 6.550							R\$ 6.550
Tanque	JUL	R\$ 41.300							R\$ 41.300						R\$ 41.300
Bombas	JAN	R\$ 105.000	R\$ 105.000												R\$ 105.000
Filtro	FEV	R\$ 5.460		R\$ 5.460											R\$ 5.460
Calibrador	MAR	R\$ 955			R\$ 955										R\$ 955
Compressor	ABR	R\$ 965				R\$ 965									R\$ 965
Veeder Root	MAI	R\$ 17.000					R\$ 17.000								R\$ 17.000
Elevador	JUN	R\$ 7.000						R\$ 7.000							R\$ 7.000
Obras civis	JUL	R\$ 521.755							R\$ 521.755						R\$ 521.755
Aterro	AGO	R\$ 30.200								R\$ 30.200					R\$ 30.200
			R\$ 105.000	R\$ 12.960	R\$ 955	R\$ 1.915	R\$ 17.000	R\$ 13.550	R\$ 563.055	R\$ 37.700	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 752.135

Venda de ativos	Mês	Valor estimado	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
															R\$ 0
															R\$ 0
															R\$ 0
															R\$ 0
															R\$ 0

Fonte: Sara Cruz Portela.

Quadro 17- Dividendos

Distribuições trimestrais (MAR, JUN, SET e DEZ)

Base de cálculo da distribuição: fluxo operacional menos os investimentos realizados no trimestre

Parcela da base de cálculo a ser distribuída: **80,00%**

Justificativa: negócio sem projetos que requeiram investimentos vultosos

Quadro 18- Depreciação**Depreciação**

Dados da contabilidade, considerando ativos existentes e a serem incorporados ao longo do ano

Linhas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Depreciação	R\$ 10.500	R\$ 1.296	R\$ 96	R\$ 192	R\$ 1.700	R\$ 1.355	R\$ 56.306	R\$ 3.770	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0

Quadro 19- Orçamento Projetado

FLUXO OPERACIONAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 366.174	R\$ 566.221	R\$ 613.747	R\$ 617.542	R\$ 596.597	R\$ 586.677	R\$ 604.178	R\$ 635.879	R\$ 660.758	R\$ 649.737	R\$ 623.853	R\$ 682.592	R\$ 7.203.956	100,00%
Combustíveis	R\$ 336.604	R\$ 525.055	R\$ 570.030	R\$ 573.745	R\$ 553.582	R\$ 543.286	R\$ 558.457	R\$ 588.705	R\$ 612.690	R\$ 602.630	R\$ 576.317	R\$ 612.887	R\$ 6.653.989	92,37%
Lubrificantes	R\$ 14.391	R\$ 21.562	R\$ 24.501	R\$ 24.540	R\$ 24.158	R\$ 24.427	R\$ 26.539	R\$ 26.958	R\$ 28.145	R\$ 27.912	R\$ 26.063	R\$ 27.737	R\$ 296.935	4,12%
Filtros	R\$ 1.293	R\$ 2.109	R\$ 2.531	R\$ 2.405	R\$ 2.397	R\$ 2.188	R\$ 2.187	R\$ 2.099	R\$ 2.015	R\$ 2.144	R\$ 2.380	R\$ 2.727	R\$ 26.475	0,37%
Aditivos	R\$ 482	R\$ 821	R\$ 810	R\$ 762	R\$ 661	R\$ 642	R\$ 776	R\$ 674	R\$ 569	R\$ 639	R\$ 784	R\$ 1.306	R\$ 8.926	0,12%
Bebidas	R\$ 13.405	R\$ 16.674	R\$ 15.876	R\$ 16.089	R\$ 15.799	R\$ 16.135	R\$ 16.220	R\$ 17.442	R\$ 17.338	R\$ 16.412	R\$ 18.308	R\$ 37.935	R\$ 217.632	3,02%
DESPESAS DE PESSOAL	R\$ 11.606	R\$ 10.272	R\$ 10.800	R\$ 10.445	R\$ 10.815	R\$ 20.349	R\$ 10.967	R\$ 10.789	R\$ 10.789	R\$ 10.849	R\$ 16.533	R\$ 16.028	R\$ 150.243	2,09%
SALÁRIOS	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 4.371	R\$ 52.452	0,73%
FÉRIAS	R\$ 907	R\$ 0	R\$ 233	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 302	R\$ 0	R\$ 1.442	0,02%
13 SALÁRIO	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 2.186	R\$ 2.186	R\$ 4.371	0,06%
FGTS	R\$ 422	R\$ 350	R\$ 368	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 549	R\$ 525	R\$ 4.661	0,06%
INSS	R\$ 1.056	R\$ 874	R\$ 921	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 874	R\$ 1.372	R\$ 1.311	R\$ 11.653	0,16%
VALES TRANSPORTES	R\$ 450	R\$ 383	R\$ 473	R\$ 450	R\$ 450	R\$ 484	R\$ 532	R\$ 460	R\$ 460	R\$ 484	R\$ 484	R\$ 435	R\$ 5.543	0,08%
VALES REFEIÇÃO	R\$ 700	R\$ 595	R\$ 735	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 770	R\$ 665	R\$ 665	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 630	R\$ 8.260	0,11%
PLANO DE SAÚDE	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 4.070	R\$ 47.360	0,66%
TREINAMENTO	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 9.500	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 2.500	R\$ 2.500	R\$ 14.500	0,20%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 117.605	1,63%
ALUGUEL	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%
ÁGUA/ESGOTO	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 396	R\$ 4.748	0,07%
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 4.463	R\$ 53.550	0,74%
TELEFONIA FIXA/MOVEI	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 736	R\$ 8.828	0,12%
MANUTENÇÕES Bombas	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 568	R\$ 6.820	0,09%
INTERNET	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 1.800	0,02%
SERVIÇOS CONTÁBEIS	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%
SERVIÇOS JURÍDICOS	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 1.410	R\$ 16.920	0,23%
MATERIAL DE EXPEDIENTE	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 1.763	R\$ 21.150	0,29%
OUTRAS DESPESAS	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 316	R\$ 3.789	0,05%
TAXAS/IMPOSTOS	R\$ 0	R\$ 474	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 474	0,01%
IPTU	R\$ 0	R\$ 474	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 474	0,01%
IPVA	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%
TRIBUTOS SOBRE VENDAS	R\$ 2.372	R\$ 2.368	R\$ 2.662	R\$ 2.526	R\$ 2.473	R\$ 2.449	R\$ 2.587	R\$ 2.706	R\$ 2.794	R\$ 2.674	R\$ 2.595	R\$ 3.196	R\$ 31.403	0,44%
ICMS	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%
PIS	R\$ 422	R\$ 422	R\$ 474	R\$ 450	R\$ 440	R\$ 436	R\$ 461	R\$ 482	R\$ 498	R\$ 476	R\$ 462	R\$ 569	R\$ 5.592	0,08%
COFINS	R\$ 1.950	R\$ 1.946	R\$ 2.188	R\$ 2.076	R\$ 2.033	R\$ 2.013	R\$ 2.127	R\$ 2.224	R\$ 2.297	R\$ 2.198	R\$ 2.133	R\$ 2.627	R\$ 25.810	0,36%
DESPESAS / CUSTOS COMERCIAIS	R\$ 467.022	R\$ 496.182	R\$ 556.485	R\$ 538.075	R\$ 524.426	R\$ 518.219	R\$ 542.790	R\$ 572.237	R\$ 591.762	R\$ 568.599	R\$ 543.982	R\$ 609.668	R\$ 6.529.446	90,64%
COMISSÕES	R\$ 955	R\$ 933	R\$ 1.143	R\$ 1.022	R\$ 1.058	R\$ 1.041	R\$ 1.182	R\$ 1.120	R\$ 1.212	R\$ 1.161	R\$ 1.102	R\$ 1.284	R\$ 13.211	0,18%
FORNECEDORES	R\$ 466.067	R\$ 495.249	R\$ 555.343	R\$ 537.053	R\$ 523.368	R\$ 517.179	R\$ 541.607	R\$ 571.118	R\$ 590.549	R\$ 567.439	R\$ 542.880	R\$ 608.384	R\$ 6.516.235	90,45%
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	-R\$ 124.626	R\$ 47.125	R\$ 33.999	R\$ 56.696	R\$ 49.083	R\$ 35.859	R\$ 38.034	R\$ 40.346	R\$ 45.612	R\$ 57.815	R\$ 50.943	R\$ 43.900	R\$ 374.786	5,20%

FLUXO DE INVESTIMENTOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
INVESTIMENTOS	R\$ 105.000	R\$ 12.960	R\$ 955	R\$ 1.915	R\$ 17.000	R\$ 13.550	R\$ 563.055	R\$ 37.700	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 752.135	10,44%
VENDAS DE ATIVOS	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%

IRPJ / CSLL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
DEPRECIÇÃO	R\$ 10.500	R\$ 1.296	R\$ 96	R\$ 192	R\$ 1.700	R\$ 1.355	R\$ 56.306	R\$ 3.770	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 75.214	1,04%
LUCRO ANTES IRPJ e CSLL	-R\$ 240.126	R\$ 32.869	R\$ 32.948	R\$ 54.590	R\$ 30.383	R\$ 20.954	-R\$ 581.327	-R\$ 1.124	R\$ 45.612	R\$ 57.815	R\$ 50.943	R\$ 43.900	-R\$ 452.563	-6,28%
IRPJ	R\$ 0	R\$ 4.930	R\$ 4.942	R\$ 8.188	R\$ 4.557	R\$ 3.143	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 6.842	R\$ 8.672	R\$ 7.641	R\$ 6.585	R\$ 55.502	0,77%
CSLL	R\$ 0	R\$ 2.958	R\$ 2.965	R\$ 4.913	R\$ 2.734	R\$ 1.886	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 4.105	R\$ 5.203	R\$ 4.585	R\$ 3.951	R\$ 33.301	0,46%

FLUXO DE FINANCIAMENTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
DIVIDENDOS			R\$ 0			R\$ 87.339				R\$ 0		R\$ 122.126	R\$ 209.465	2,91%

FLUXOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
SALDO INICIAL	R\$ 750.000	R\$ 520.374	R\$ 546.650	R\$ 571.787	R\$ 613.466	R\$ 638.257	R\$ 568.199	R\$ 43.178	R\$ 45.824	R\$ 80.489	R\$ 124.429	R\$ 163.145	
OPERACIONAL	-R\$ 124.626	R\$ 47.125	R\$ 33.999	R\$ 56.696	R\$ 49.083	R\$ 35.859	R\$ 38.034	R\$ 40.346	R\$ 45.612	R\$ 57.815	R\$ 50.943	R\$ 43.900	R\$ 374.786
INVESTIMENTOS	-R\$ 105.000	-R\$ 12.960	-R\$ 955	-R\$ 1.915	-R\$ 17.000	-R\$ 13.550	-R\$ 563.055	-R\$ 37.700	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	-R\$ 752.135
IRPJ / CSLL	R\$ 0	-R\$ 7.889	-R\$ 7.908	-R\$ 13.101	-R\$ 7.292	-R\$ 5.029	R\$ 0	R\$ 0	-R\$ 10.947	-R\$ 13.876	-R\$ 12.226	-R\$ 10.536	-R\$ 88.803
DIVIDENDOS	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	-R\$ 87.339	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	-R\$ 122.126	-R\$ 209.465
SALDO FINAL	R\$ 520.374	R\$ 546.650	R\$ 571.787	R\$ 613.466	R\$ 638.257	R\$ 568.199	R\$ 43.178	R\$ 45.824	R\$ 80.489	R\$ 124.429	R\$ 163.145	R\$ 74.383	

Quadro 20- Indicadores

Análise Horizontal Acumulada

CONTAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
RECEITAS OPERACIONAIS		54,63%	67,61%	68,65%	62,93%	60,22%	65,00%	73,65%	80,45%	77,44%	70,37%	86,41%
DESPESAS DE PESSOAL		-11,49%	-6,95%	-10,01%	-6,82%	75,32%	-5,51%	-7,04%	-7,04%	-6,53%	42,45%	38,10%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TAXAS/IMPOSTOS												
TRIBUTOS SOBRE VENDAS		-0,20%	12,23%	6,48%	4,27%	3,25%	9,08%	14,06%	17,79%	12,72%	9,38%	34,74%
DESPESAS / CUSTOS COMERCIAIS		6,24%	19,16%	15,21%	12,29%	10,96%	16,22%	22,53%	26,71%	21,75%	16,48%	30,54%
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL		-137,81%	-127,28%	-145,49%	-139,38%	-128,77%	-130,52%	-132,37%	-136,60%	-146,39%	-140,88%	-135,23%
INVESTIMENTOS		-87,66%	-99,09%	-98,18%	-83,81%	-87,10%	436,24%	-64,10%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
VENDAS DE ATIVOS												
IRPJ												
CSLL												
DIVIDENDOS												

Análise Horizontal Periódica

CONTAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
RECEITAS OPERACIONAIS		54,63%	8,39%	0,62%	-3,39%	-1,66%	2,98%	5,25%	3,91%	-1,67%	-3,98%	9,42%
DESPESAS DE PESSOAL		-11,49%	5,14%	-3,29%	3,54%	88,15%	-46,10%	-1,62%	0,00%	0,55%	52,40%	-3,06%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TAXAS/IMPOSTOS			-100,00%									
TRIBUTOS SOBRE VENDAS		-0,20%	12,45%	-5,12%	-2,08%	-0,98%	5,64%	4,57%	3,27%	-4,30%	-2,96%	23,18%
DESPESAS / CUSTOS COMERCIAIS		6,24%	12,15%	-3,31%	-2,54%	-1,18%	4,74%	5,43%	3,41%	-3,91%	-4,33%	12,07%
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL		-137,81%	-27,85%	66,76%	-13,43%	-26,94%	6,06%	6,08%	13,05%	26,75%	-11,89%	-13,82%
INVESTIMENTOS		-87,66%	-92,63%	100,52%	787,73%	-20,29%	4055,39%	-93,30%	-100,00%			
VENDAS DE ATIVOS												
IRPJ			0,24%	65,68%	-44,34%	-31,03%	-100,00%			26,75%	-11,89%	-13,82%
CSLL			0,24%	65,68%	-44,34%	-31,03%	-100,00%			26,75%	-11,89%	-13,82%
DIVIDENDOS							-100,00%					

Receita de Equilíbrio Operacional

CONTAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Desembolso operacional fixo	R\$ 21.407	R\$ 20.546	R\$ 20.601	R\$ 20.245	R\$ 20.615	R\$ 30.149	R\$ 20.767	R\$ 20.590	R\$ 20.590	R\$ 20.649	R\$ 26.334	R\$ 25.828	R\$ 268.321
Desembolso operacional variável	R\$ 469.394	R\$ 506.438	R\$ 567.055	R\$ 553.702	R\$ 534.191	R\$ 525.698	R\$ 545.377	R\$ 574.943	R\$ 605.503	R\$ 585.149	R\$ 558.803	R\$ 623.400	R\$ 6.649.652
Desembolso operacional fixo %	5,85%	3,63%	3,36%	3,28%	3,46%	5,14%	3,44%	3,24%	3,12%	3,18%	4,22%	3,78%	3,72%
Desembolso operacional variável %	128,19%	89,44%	92,39%	89,66%	89,54%	89,61%	90,27%	90,42%	91,64%	90,06%	89,57%	91,33%	92,31%
Margem de contribuição %	-28,19%	10,56%	7,61%	10,34%	10,46%	10,39%	9,73%	9,58%	8,36%	9,94%	10,43%	8,67%	7,69%
Margem de lucro operacional %	-34,03%	8,32%	5,54%	9,18%	8,23%	6,11%	6,30%	6,34%	6,90%	8,90%	8,17%	6,43%	5,20%
Receita de equilíbrio	-R\$ 75.941	R\$ 194.600	R\$ 270.787	R\$ 195.839	R\$ 197.080	R\$ 290.062	R\$ 213.384	R\$ 214.859	R\$ 246.220	R\$ 207.722	R\$ 252.549	R\$ 297.845	R\$ 3.487.211

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANP- Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Disponível em <http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 30 maio 2013.

-----Cartilha do Portal Revendedor de combustíveis 5º Edição.

-----Portaria ANP nº309, de 27/12/2001, que estabelece as especificações das gasolinas automotivas.

-----Lei nº10.203, de 22/2/2001, que estabelece o percentual de adição de álcool a gasolina.

-----Resolução ANP nº9, de 7/3/2007, que estabelece regras para o controle do combustível automotivo líquido.

-----7/2011, sobre especificações de etanol anidro combustível e do etanol hidratado combustível.

-----Resoluções ANP nº 7/2008 e nº 33/2010, que estabelecem as especificações do óleo diesel e mistura óleo diesel-biodiesel.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, IDAIBERTO; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico fundamentos e Aplicações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003, 6º edição.

FAMETRO. **Manual de normas para a elaboração de trabalhos acadêmicos** Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza, Biblioteca Fametro. – Fortaleza, 2011.

HILSDORF, CARLOS; **O que é benchmarking,** 13 set 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 3 maio 2013.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística Econômica do Ceará. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 2 maio 2013.

IPECE- Instituto de pesquisa e estratégica econômica do Ceará. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br>. Acesso em: 3 jun 2013.

MANANGER, JORGE; **Artigos**, 19 fev 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br> . Acesso em 4 maio 2013.

PORTO, MARCELO Antoniazi. **Missão e Visão organizacional**. 2008.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Holl, 2006.

RFB- Receita Federal do Brasil. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br>
Acesso em: 28 maio 2013.

SHELL BRASIL-Disponível em <http://www.shell.com>. Acesso em 9 jun 2013.

TAMAYO, AI; MENDES; A.M, PAZ,M.G.T. **Inventario de Valores Organizacionais**, 2001.