

EMANUEL COSTA E SILVA

**ESTUDO DE CASO – REVENDA DE GAS LP, QUANTO A
GESTÃO FINANCEIRA, RECUPERAÇÃO DE VOLUME DE
VENDAS AO CONSUMIDOR FINAL E SEUS RESULTADOS**

CURITIBA

2013

EMANUEL COSTA E SILVA

**ESTUDO DE CASO – REVENDA DE GAS LP, QUANTO A
GESTÃO FINANCEIRA, RECUPERAÇÃO DE VOLUME DE
VENDAS AO CONSUMIDOR FINAL E SEUS RESULTADOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2012.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): EMANUEL COSTA E SILVA

TÍTULO DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO – REVENDA DE GAS LP, QUANTO A GESTÃO FINANCEIRA, RECUPERAÇÃO DE VOLUME DE VENDAS AO CONSUMIDOR FINAL E SEUS RESULTADOS


NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

*Trabalho realizado e supervisionado, atendeu as
recomendações e tem aplicabilidade como estudo
de caso*

NOTA: 95 (*noventa e cinco*) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 95 (*noventa e cinco*) ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: 95 ()

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: 

DATA: ___/___/___

RESUMO

Costa e Silva, Emanuel; Estudo de caso – Revenda de Gas LP, quanto à gestão financeira, recuperação de volume de vendas ao consumidor final e seus resultados. A escolha do tema se fez necessária em virtude das diversas dificuldades de cunho financeiro e mercadológicas que o Revendedor está passando. Para isso foi levantada toda a informação sobre seus ativos, passivos e patrimônio a fim de “tirar uma foto” atual da empresa e determinar onde estamos. Após, com base em publicações e pesquisas públicas, foi traçado o perfil de atendimento que o mercado exige e o que o Revendedor entrega para o consumidor, com isso é possível alinhar qualidade de atendimento e agregar valor à empresa, ou seja, vender não somente o produto, mas sim o serviço ao consumidor. A grande fragilidade financeira do empresário, devido em grande parte pela falta de gestão e controles internos, as ações de investimento só poderão ser realizadas a longo prazo, portanto, tudo foi realizado pensando somente na otimização de seus ativos (frota) buscando fazer mais com menos e criando uma reeducação financeira.

Sumário

RESUMO	3
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
a) Questão de pesquisa	9
b) Objetivos	9
1.2 Aspectos Metodológicos	9
1.3 Fundamentação Teórica.....	9
1.4 Plano De Negócios.....	10
1.5 Plano Estratégico.....	12
1.5.1 Métodos De Planejamento	15
1.5.2 Análise Swot	17
1.6 Plano De Marketing.....	18
1.7 Plano Administrativo	19
1.8 Plano Financeiro	20
1.9 Plano Legal (Aspectos Jurídico-Legais)	20
2 Analise de Caso.....	22
2.1 A Empresa	22
2.2 O Produto	22
2.2.1 Embalagens	23
3 Estudo.....	25
3.1 Desenho do Estudo	25
3.1.1 Plano Amostral	26
3.1.2 Comportamento de Compra	26
3.1.3 Canal de Compra Utilizado (%).....	27
3.1.4 Fidelidade ao canal de Compra (%).....	27
3.1.5 Quantidade de botijões em casa e compra.....	28
3.1.6 Valor pago pelo produto	29
3.1.7 Serviço	29
3.1.8 Resultados	30
3.2 Pesquisa Copernicus X Pesquisa e analise da concorrência da região.....	36
3.2.1 Dados do Competidores.....	36

3.2.2	Análise concorrencial – Nível de Serviço.....	36
3.2.3	Pontuação Obtida.....	37
3.2.4	Análise Concorrencial - Competitividade	38
3.2.5	Pontuação Obtida.....	38
3.2.6	Consumidor Final.....	39
3.2.7	Ranking das Revendas	40
3.2.8	Market Share	40
3.3	Análise Swot	41
3.4	Curva de valor	41
3.5	Venda	44
P	46
3.6	Plano de Ação.....	47
4	Plano Financeiro	49
4.1	Parâmetros	53
4.2	Projeção de Vendas e Frota Necessária	55
4.3	Despesas.....	60
4.4	Resultado Líquido no Período	66
4.5	Capital de Giro Necessário	67
	Conclusão	73
	Referências.....	75

SUMÁRIO DE FIGURAS

FIGURA 1 - ROTEIRO BÁSICO DE PLANEJAMENTO.....	15
FIGURA 2 - ESTRUTURA ESTRATÉGICA DE ANDREWS	16
FIGURA 3 – MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	17

SUMÁRIO DE TABELAS

TABELA 1 COMPETIDORES	31
TABELA 2 PESQUISA DE MERCADO (VAREJO).....	31
TABELA 3 PONTUAÇÃO DA PESQUISA.....	32
TABELA 4 PESQUISA DE COMPETIVIDADE.....	33
TABELA 5 PONTUAÇÃO OBTIDA.....	33
TABELA 6 PESQUISA CONSUMIDOR FINAL.....	34
TABELA 7 – RANKING REVENDAS.....	35
TABELA 8 – ANALISE SWOT.....	36
TABELA 9 – NOTAS.....	36
TABELA 10 – VENDA ATUAL E PROJEÇÃO.....	39
TABELA 11 – EVOLUÇÃO DA VENDA	40
TABELA 12 – PLANO DE AÇÃO.....	42
TABELA 13 – PROJEÇÃO DE AJUSTES DE PREÇO.....	44
TABELA 14 – PARÂMETROS.....	48
TABELA 15 – PROJEÇÃO DE VENDAS E FROTA NECESSARIA.....	50
TABELA 16 – PROJEÇÃO DE DESPESAS.....	55
TABELA 17 – INDICADORES.....	60
TABELA 18 – MEMORIA DE CALCULO PARA CAPITAL DE GIRO.....	62

SUMÁRIO DE GRAFICOS

GRAFICO 1 – MARKET SHARE POR REVENDEDOR.....	35
GRAFICO 2 – MARKET SHARE POR MARCA.....	35
GRAFICO 3 – MIX DE VENDAS ATUAL E DESEJADO.....	40
GRAFICO 4 – EVOLUÇÃO DA VENDA.....	41
GRAFICO 5 –RESULTADO LIQUIDO NO PERIODO.....	61

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo fazer um Análise de caso para uma revenda de Gas LP situada na cidade de Irati no Paraná. Para isso, é necessário levantar o potencial de venda de Gas LP da região, afim de capturar as oportunidades existentes no mercado de Gas LP, bem como buscar a otimização dos seus ativos aplicados no negócio.

A empresa atua basicamente como revendedor atacadista, revendendo Gas LP nas cidades de, Palmeira, Prudentópolis, Rio Azul, Rebouças, Mallet, Porto Amazonas, Fernandes Pinheiro e Teixeira Soares, e como revendedor varejista na cidade de Irati, contudo, o mercado de Gas LP vem sofrendo diversas mudanças nos últimos 5 anos, ou seja, devido o grande numero de concorrentes que entraram no mercado, houve a necessidade de reduzir um elo da cadeia de venda, e isto afetou diretamente os revendedores Atacadistas, pois representam um risco elevado aos distribuidores devido a baixa margem que conseguem e os altos endividamentos provenientes de negócios sem gestão. Assim sendo, as próprias companhias acabaram priorizando o atendimento a revendas que atuam basicamente com varejo ou revendas mista.

A área que compreende estas cidades, e que para este trabalho iremos chamar de “Região Irati”, possui um potencial enorme quando falamos de Gas LP residencial ou consumidor final, visto seu baixo grau de verticalização e a maioria da população estar enquadrada na classe C e D, que é a parte da população que utiliza o Gas LP para cozer alimentos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente a empresa atua basicamente no segmento atacado, deixando de lado o os segmentos varejo e industrial, e isto faz com que sua participação de mercado (*markt Share*), na cidade de Irati esteja baixa, 17,6% e em toda a região atendida em torno de 21,7%. Contudo, a movimentação que esta ocorrendo no setor, indica que o futuro da comercialização do Gas LP será feita quase que integralmente por revendas varejistas, diminuindo assim um elo da cadeia de abastecimento e melhorando o resultado das empresas, bem como trazendo melhora na qualidade de atendimento ao consumidor final.

- a) **Questão de pesquisa:** qual é o melhor formato de atendimento ao consumidor final (consumidor P13 residencial) na cidade de Irati e região, e como otimizar os ativos existentes na empresa, conseguindo capturar valor junto ao consumidor final, fortalecendo a marca, crescendo seu volume de vendas e *Market Share*, qual a forma de atendimento que o consumidor deseja.
- b) **Objetivos:**
- **Objetivos geral:** Determinar em cada cidade de atuação a melhor forma de otimizar seus ativos e atender o consumidor final com agilidade e qualidade.
 - **Objetivos específicos:** implantar um sistema de Gestão, criar sistema de precificação, roterização das equipes de entrega, criar mecanismos de controle dos custos de entrega por veículo, treinar equipes, determinar margens de lucro em cada mix de venda, conhecer o mercado da região.

1.2 Aspectos Metodológicos

- a) **Enquadramento metodológico**
- Quanto a abordagem do problema: qualitativa
 - Quanto aos objetivos da pesquisa : exploratórios
 - Quanto aos procedimentos de pesquisa : estudo de caso
- b) **Critérios de seleção de amostra, coleta e análise de dados**
- Amostra não probabilística: por conveniência, no caso a empresa objeto do estudo de caso.

1.3 Fundamentação Teórica

O trabalho terá como base as informações de estudos dos canais de distribuição em pesquisa divulgada pela Copernicus Marketing e Consulting encomendada pelo Sindigas, dados demográficos, população, potencial de consumo, mix do mercado, pesquisas divulgadas pelo IBGE, assim como informações do

programa de Georeferenciamento Nettol. Para o desenvolvimento da parte relacionada a custo serão utilizados os materiais de apoio que foram passados no decorrer do curso de especialização em gestão de negócios, principalmente logística, custos, riscos, etc.

1.4 Plano De Negócios

Para que um novo empreendimento ou uma empresa já existente obtenha ou alcance sucesso é de suma importância que os seus empreendedores saibam planejar suas ações e que elaborem estratégias de atuação. Para isso torna-se necessário encontrar um "norte" a ser seguido, ou seja, adotar uma ferramenta de gestão, e essa é a principal utilidade do plano de negócios.

Muitas são as empresas que surgem e morrem em pouco tempo de existência. Segundo Dornelas (2001, p.92): "(...) o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais, o que tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, do meio acadêmico ao empresarial".

Para iniciar um novo negócio é necessário traçar um planejamento e definir quais serão os passos a serem seguidos.

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez dez a quinze páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel (DORNELAS, 2001, p96).

Pode-se agora definir Anteprojeto como um estudo de viabilidade com grau de profundidade tal que permita definir, para uma decisão, os parâmetros necessários ao início dos projetos de engenharia para determinada empresa com intenções de modificação, expansão ou implantação industrial, definições essas decorrentes das decisões estratégicas para os negócios da empresa (CASAROTTO, 2002, p28).

As empresas que lidam com projetos fazem parte de um ambiente ainda mais complexo e dinâmico do que as empresas tradicionais. Conseqüentemente, a administração dessas empresas é mais problemática, exigindo uma abordagem específica, usualmente denominada de Administração de Projetos, que se caracteriza pela utilização de formas organizacionais especiais e técnicas avançadas de planejamento e controle, sob enfoque sistêmico (CASAROTTO, 1999, p14).

Projetos são executados em todos os setores da economia, e representam um conjunto de esforços complexos interdependentes, exigindo elevado esforço de gerenciamento. As técnicas usuais de administração revelam-se insuficientes nessa área. Administrar projetos é muito diferente de administrar organizações estáveis. A complexidade, a dinâmica e a incerteza inerentes a um projeto exigem enfoques particulares e ferramentas adequadas para seu gerenciamento eficaz (CASAROTTO, 2002, p19).

O plano de negócios possibilita uma visão ampla de diversos setores compreendidos pelo novo negócio, traça uma análise estratégica onde os rumos da empresa podem ser definidos, ou seja, visão, missão, atual situação, potencialidades, forças e fraquezas, metas e objetivos de negócios. Faz uma descrição onde dados como histórico, crescimento, faturamento, razão social, impostos e estrutura organizacional são definidos.

Além disso, possibilita traçar a política de recursos humanos. O plano operacional, ainda trata do desenvolvimento dos produtos ou serviços a serem desenvolvidos pela empresa. Traça uma análise completa de todo o mercado, levantando informações sobre segmentação, crescimento, características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e formas de atuação.

Através de todas essas informações é possível elaborar uma estratégia de *marketing*, com seus esforços voltados para a maneira como a empresa pretende vender seu produto ou serviço, os métodos de comercialização, qual a diferenciação adotada, o preço praticado, estratégias de comunicação, promoção e publicidade. E ainda, traçar toda a parte financeira do plano, no que diz respeito a ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras.

Ao iniciar um novo empreendimento é fundamental para o empresário pré-estabelecer metas sequenciadas e um planejamento de trabalho. O plano de negócios fornece ao empreendedor uma trajetória a ser seguida para amenizar possíveis falhas e antecipar-se aos problemas.

"O Plano de Negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento" (HISRICH, 2002, p.210).

No Plano de Negócios, que é elaborado pelo próprio empreendedor, são traçados alguns planos funcionais como:

- *Marketing*;
- Finanças;
- Produção;

- Recursos Humanos.

Ao abordar esses planos funcionais promove-se a integração e a coordenação de objetivos organizacionais, bem como estratégias empresariais. As estratégias são definidas antecipadamente, baseadas no estudo de mercado e no teste de possibilidades financeiras para verificar a viabilidade de um determinado empreendimento. O plano consegue analisar ambientes externos que influenciam na estrutura de um empreendimento, pontos fortes e fracos do mercado, que se pretende entrar e elencar oportunidades.

"Se pensarmos no Plano de Negócio como mapa de estradas, poderemos entender melhor o seu significado." (HISRICH, 2002, p210)

O plano de viagem consideraria fatores externos, como existência de oficinas para consertos de emergência, condições do tempo, condições das estradas, paisagens para admirar, disponibilidade de lugares para acampar, etc. Esses fatores basicamente não podem ser controlados pelo viajante, mas devem ser considerados no plano, do mesmo modo como o empreendedor consideraria fatores externos como novas regulamentações, concorrência, mudanças sociais, mudanças nas necessidades do consumidor ou nova tecnologia. (HISRICH, 2002, p210)

1.5 Plano Estratégico

As preocupações dos empresários do setor de Revendas de Gas LP, com o desempenho dos investimentos, vêm se tornando cada vez mais intensa. Isto surge do aumento da competitividade entre as empresas e a busca por uma posição no mercado, que esta diretamente ligada à qualidade de seus serviços e produtos. Neste cenário, estudos de alternativas para um melhor desempenho de suas empresas e seus empreendimentos tornam-se indispensáveis. Nesse sentido, o planejamento estratégico enquadra-se como uma excelente ferramenta para melhorar o rendimento e diminuir riscos.

A sequencia deste capítulo visa conceituar planejamento estratégico que é importantíssimo para o processo de tomada de decisão. Através do planejamento é possível analisar as variáveis envolvidas em determinado processo decisório e estabelecer a melhor forma de unir, às variáveis, qualificações e oportunidades, facilitando a tomada de decisão.

Planejamento pode ser definido como “(...) a arte de mover-se do ponto A para o ponto B, da melhor forma possível. O desafio é identificar o ponto A ‘onde você está’ e o ponto B ‘aonde você quer chegar’ (...)” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPE, 2000).

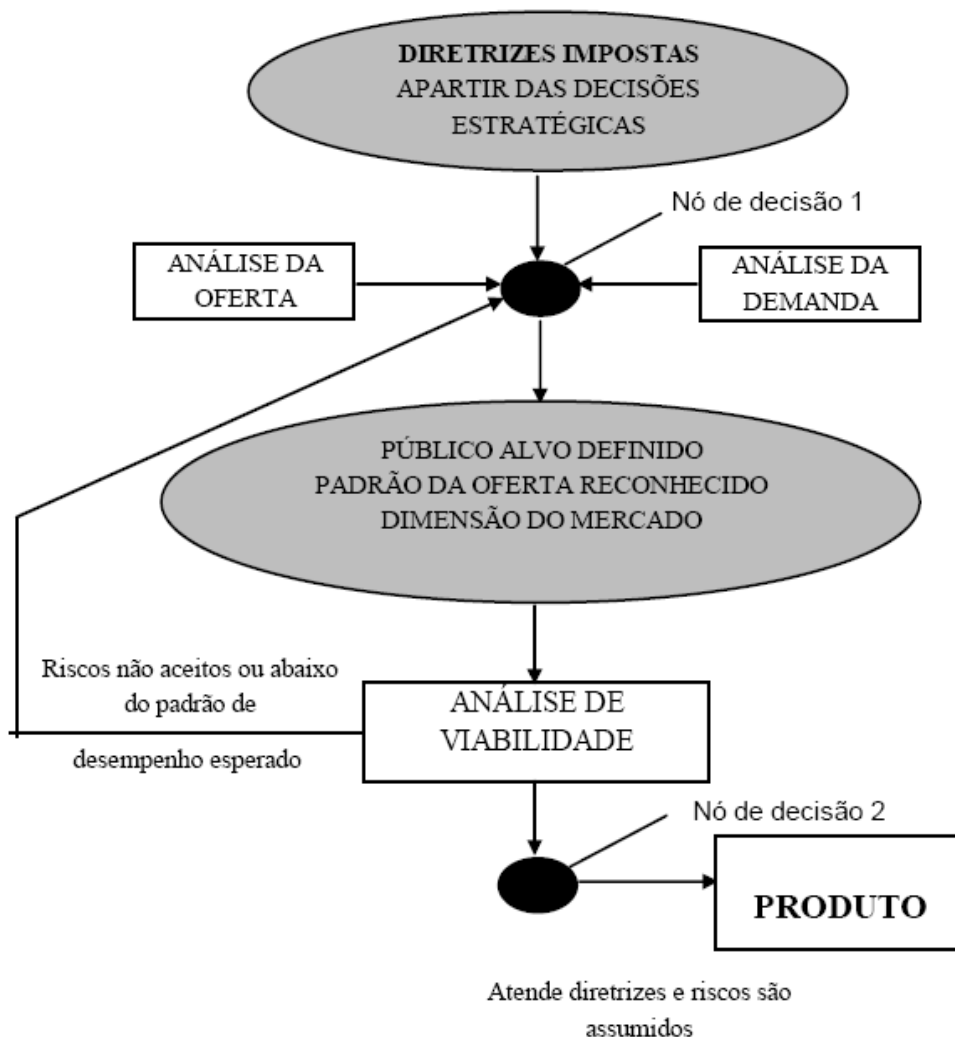
“Qualquer estratégia corporativa bem sucedida baseia-se em diversas premissas ou cenários, resultando na necessidade de uma abordagem mais explícita da incerteza”. (PORTER, 2000).

Sendo assim, podemos definir planejar como reconhecer e dimensionar as alternativas, possibilitando a identificação e análise dos riscos envolvidos em determinado processo ou negócio.

“Entendo como processo de planejamento a sistemática pela qual formulamos o conjunto de informações e análises, suficientes para que as decisões sobre o curso de uma determinada ação possam ser tomadas com maior qualidade”. (ROCHA LIMA JR., 1993).

A figura abaixo descreve roteiro básico de planejamento, explicado por Rocha Lima Jr., no qual se admite o caminho escolhido como aquele, cujo qualidade do empreendedor se ajusta ao preço do mesmo que deverá ser menor ou igual ao preço do mercado.

FIGURA 1 - ROTEIRO BÁSICO DE PLANEJAMENTO



Roteiro básico de planejamento

Fonte: Rocha Lima Jr. (1993).

Inicialmente deve-se realizar o planejamento estratégico na empresa onde terá que estar contido os seguintes itens: determinação do campo de atuação da empresa, a tipologia de produtos a ser desenvolvidos, capacidade de investimentos e endividamento, metas de produção, parâmetros setoriais relacionados a produtos e mercados “foco” e a expectativa de comportamento da economia.

O Planejamento Estratégico possibilita para o empreendedor visualizar quais são as características de seu empreendimento, diante do mercado em que pretende atuar. Fornece uma visão interna de seus aspectos positivos e fortes bem como os negativos e fracos, com o intuito de corrigi-los e adotar uma postura pró-ativa diante das mudanças ocorridas no ambiente externo.

Fornece também, através de análises de ambiente, ferramentais para elencar as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente em que estará inserido. E diante dessas oportunidades, faz com que o empreendedor verifique novos nichos de mercado bem como a adoção de medidas preventivas para ameaças para o seu negócio.

Definimos planejamento estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado. Conta com o desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, definição dos objetivos, um bom portfólio de negócios e coordenação de estratégias funcionais (KOTLER, 1993, p19).

Para a obtenção de resultados significativos no planejamento estratégico é fundamental que o empreendedor siga alguns passos como:

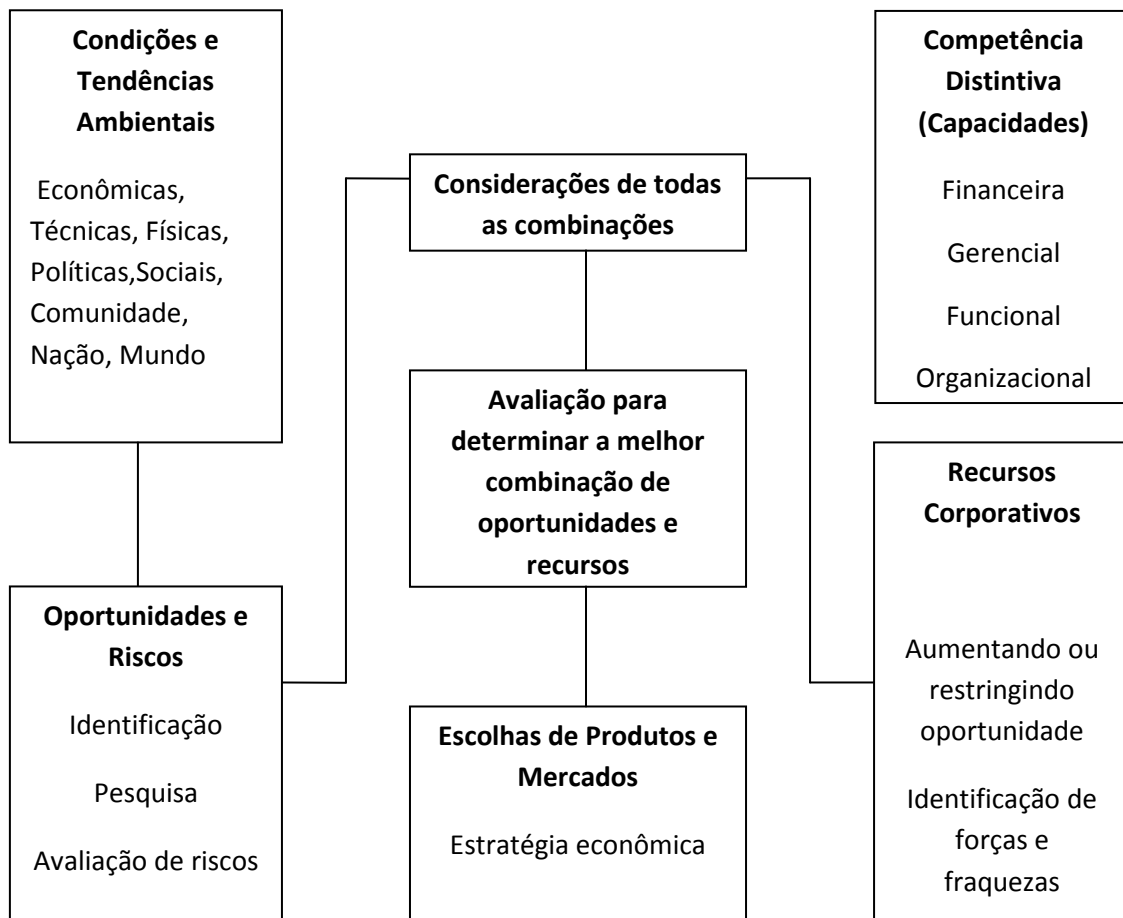
- definição de objetivos e metas;
- missão;
- planejamento do portfólio de negócios;
- planejamento das estratégias de *marketing* bem como outras estratégias funcionais da empresa.
-

1.5.1 Métodos De Planejamento

Há inúmeros métodos de planejamento escritos por diversos autores e por empresas de consultoria. No ensaio Métodos para a Avaliação da Postura Estratégica escrito em 2001 Azevedo e Costa exibem um quadro resumo com mais de 20 métodos diferentes encontrado na literatura. Dentre eles vale a pena destacar a Estrutura de Estratégia de Andrews, o Modelo das Cinco Forças de Porter e a Análise Swot.

Kenneth Andrews desenvolveu uma estrutura de estratégia utilizando a análise swot, ressaltando as competências e recursos que precisam ser igualados as necessidades ambientais. A figura abaixo, extraída do artigo de Azevedo e Costa explica esta estrutura.

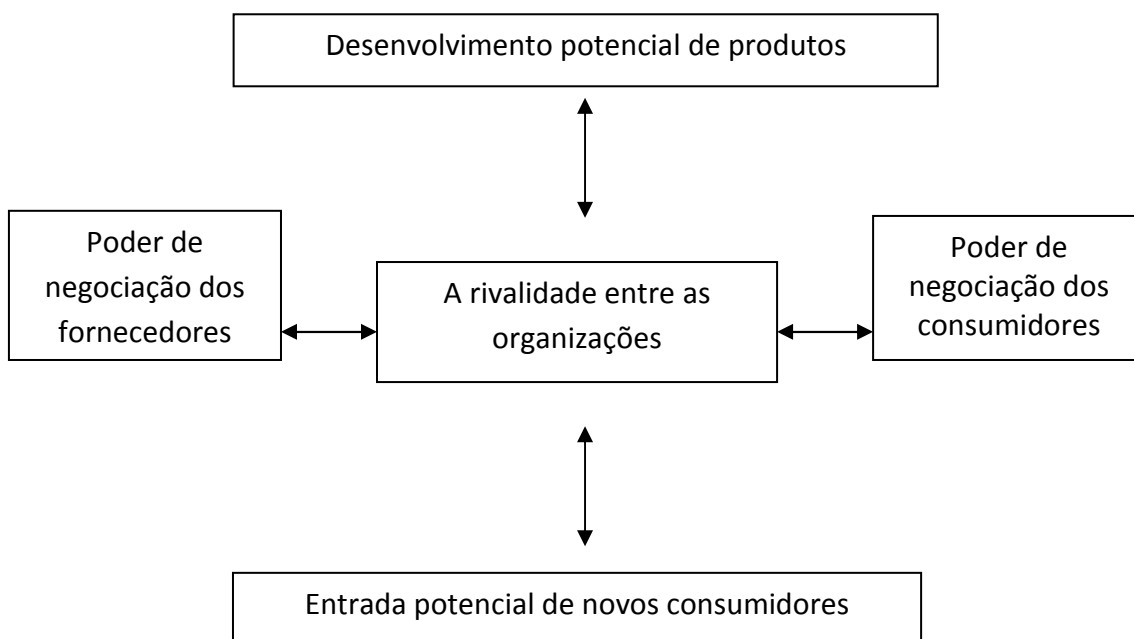
FIGURA 2 - ESTRUTURA ESTRATÉGICA DE ANDREWS



Fonte: Ghemawat, 2000.

O modelo das Cinco Forças de Porter é utilizado para desenvolver estratégias em muitas indústrias. Azevedo e Costa citam Porter, apud David (1998) onde descrevem que a natureza da competitividade de uma dada indústria pode ser visualizada como um conjunto de cinco forças: a rivalidade entre organizações competidoras, a entrada potencial de novos competidores, o desenvolvimento potencial de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores.

FIGURA 3 – MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER



Fonte: Retirado do ensaio de Azevedo e Costa. Adaptado de David, 1998.

Apesar de o modelo de Andrews e o de Porter serem metodologias excelentes, para este empreendimento escolhemos utilizar a análise Swot como método de planejamento, porque este tem como objetivo estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazos.

1.5.2 Análise Swot

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial a Análise Swot foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos. Esta análise estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Segundo Kotler (2000) a análise swot é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Além disso, Kotler divide a análise swot em análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e análise do ambiente interno (forças e fraquezas).

Na análise das oportunidades e ameaças Philip Kotler expressa que:

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso. O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos chave de êxito na operação de mercados alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. Já as ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrerem. Para lidar com ameaças que podem prejudicar seriamente a empresa e têm uma alta probabilidade de ocorrerem, é preciso preparar planos de contingência que detalhem as mudanças possíveis antes ou durante as ameaças. (KOTLER, 2000)

Na sequência Kotler cita a análise do ambiente interno onde descreve que:

Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. A gerência – ou um consultor externo – analisa as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais, e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza. O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se devem examinar melhores oportunidades, para as quais precisar adquirir ou desenvolver maiores forças. (KOTLER, 2000).

Em resumo: **Oportunidades** são inerentes ao cenário competitivo da revenda, prioritariamente necessidades cujo atendimento à revenda tenha capacidade de operar com lucro; podem ser associadas à chance de sucesso e priorizadas por impacto. **Ameaças** são mudanças no cenário competitivo que possam impactar negativamente na revenda; podem ser associadas à probabilidade de ocorrência de sucesso e por seu impacto. **Forças** são intrínsecas à revenda, pontos fortes que habilitem-na a explorar as oportunidades. **Fraquezas** são intrínsecas à revenda, pontos fracos que potencializem o impacto das ameaças.

1.6 Plano De Marketing

O Plano de *Marketing* faz com que o empreendedor procure conhecer de forma mais intensa o novo empreendimento e para isso é fundamental estudar o comportamento dos consumidores, da concorrência, tendências do mercado atual e características do produto.

"Definimos *marketing* como o processo social e gerencial através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores" (KOTLER, 1993, p2).

"As pessoas tem desejo quase infinitos, mas recursos limitados. Portanto, elas desejam escolher produtos que proporcionem o máximo de satisfação possível em troca de cada um, os desejos se tornam demandas" (KOTLER, 1993, p3).

Dentro do plano de *marketing* o empreendedor pode valer-se de um composto de *marketing*, os Quatro P's: preço, praça, promoção e produto. Através desta ferramenta é possível elencar características de localização estratégica da empresa, divulgação do produto, fixação de marca, características do produto, diferencial competitivo, estudar comportamentos do consumidor e posicionar-se no mercado.

"*Marketing* ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos por meio de trocas. Troca é o ato de se obter um objeto desejado, oferecendo algo como retorno. Troca é apenas uma das muitas maneiras pelas quais as pessoas podem obter um objeto que desejam" (KOTLER, 1993, p3).

1.7 Plano Administrativo

Para iniciar um empreendimento é fundamental a participação e o comprometimento dos empregados para com a organização.

Gerir uma empresa não é uma tarefa simples na atualidade. Requer conhecimentos técnicos e visão de negócio. Mas os empreendedores necessitam de uma equipe administrativa preparada para o desenvolvimento de um plano administrativo eficiente.

É fundamental que o plano administrativo atente para determinados fatores organizacionais como o tipo de propriedade, a forma de responsabilidade dos sócios, custos para iniciar o negócio, exigências de capital, controle administrativo (tomada de decisões) e atratividade para levantamento de capital.

São fatores organizacionais como este que determinam o futuro do empreendimento.

Ao iniciar uma empresa é necessário averiguar os custos implicados. Além de custos questões como registro de marcas, forma de constituição da empresa, adequada ao porte do empreendimento, devem ser atentamente observadas.

O controle administrativo é um ferramental organizacional dos mais eficazes para assegurar a continuidade do negócio.

"Em qualquer empreendimento novo, o empreendedor quer reter tanto controle quanto for possível sobre o negócio. Cada uma das formas organizacionais de empresa oferece oportunidades e problemas diferentes quanto ao controle e à responsabilidade pelas decisões empresariais" (HISRICH, 2002, p279).

1.8 Plano Financeiro

Para o preparo do plano financeiro seguimos a seguinte idéia:

O plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada da empresa. Oferece a base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir um dos problemas mais comuns nos novos empreendimentos – a falta de dinheiro (HISRICH, 2002, p263).

É importante para o empreendedor entender o papel do plano financeiro. Sem um planejamento financeiro cuidadoso, as empresas podem sofrer problemas de fluxo de caixa. O plano deve mostrar de forma clara como a empresa pretende e planeja cumprir todas as suas obrigações financeiras, e manter sua liquidez a fim de pagar dívidas bem como obter retorno sobre investimento financeiro. Esta clareza nas informações possibilita e facilita a análise de possíveis investidores.

1.9 Plano Legal (Aspectos Jurídico-Legais)

O plano legal trata de questões relativas à natureza de patentes, os direitos que oferecem e seu processo de registro, possibilita a compreensão do propósito de uma marca registrada e seu procedimento de registro, identifica e protege questões comerciais de um empreendimento, ilustra questões fundamentais relacionados a contratos, entende questões importantes relativas a seguros e a segurança e responsabilidade do produto.

(...) é necessário entender todas as vantagens e desvantagens de cada uma, em relação a questões como responsabilidade, impostos, continuidade, capacidade transferência de interesse, custos de estabelecimento e capacidade de atrair capital. Faz necessário o aconselhamento legal para esses acordos a fim de garantir que sejam tomadas as decisões mais apropriadas. (...) (HISRICH, 2002, p187).

2 Análise de Caso

Para iniciar a análise de caso, é necessário que sejam levantadas todas as informações financeiras, mercadológicas, de pessoal, ativos e passivos ente outros, a fim de identificar os reais problemas existentes, e dessa forma, criar um plano de ação, para chegar a conclusão de que se há possibilidade de a continuidade ou não da empresa em questão.

2.1 A Empresa

A empresa objeto desse estudo foi constituída a 17 anos por um empresário chamado Claiton Rodrigues. Com espírito empreendedor saiu da sua cidade natal Campo Largo, com a intenção de se tornar um Empresário. Como todo inicio de trabalho o começo foi muito difícil, primeiramente pela distancia da família e posteriormente pela dificuldade encontrada no mercado de Gas LP. Com muito trabalho e dedicação no segundo ano do empreendimento ele começou a reinvestir no seu negocio. Abriu uma nova área de armazenagem de gas na cidade de Palmeira, buscando o crescimento da empresas e de seus resultados. Anos mais tarde adquiriu um concorrente na cidade de Prudentópolis e em Rio Azul, ficando assim com quatro depósitos de gas e tornando-se o maior revendedor de Gas LP da região. Com o tempo também começaram a aparecer os imprevisto, e como não possui nenhuma intrução ou gestão do seu negócio, começaram a aparecer os problemas com funcionários, ações trabalhistas, financeiras, mercadológicas, em outras. Com isso vou obrigado abri mão de uma parte de seus ativos que havia construído nestes 17 anos de “gas”. Portanto é com a intenção de planejar, orientar e reinventar a forma de trabalho do empresário, que se faz necessário uma análise detalhada do seu negocio, diagnosticando seus problemas e criando planos de ação para buscar a volta do crescimento e a liderança do mercado regional.

2.2 O Produto

O Gás LP, Gás Liquefeito de Petróleo, é uma mistura de hidrocarbonetos líquidos obtidos em processo convencional nas refinarias, quando produzido a partir do petróleo cru. Pode ser também produzido a partir do gás natural, em unidades de processamento de gás natural.

É popularmente conhecido como “gás de cozinha”, pois sua maior aplicação é na cocção dos alimentos, porem, também é utilizado em várias aplicações industriais e agrícolas.

Em estado líquido, o Gás LP é mais leve do que a água e pode ser facilmente armazenado a uma pressão moderada. Em estado gasoso, ele é mais pesado que o ar, o que faz com que se concentre próximo do solo em caso de vazamento. Por ser invisível e inodoro, adiciona-se um odorizante não-tóxico, como medida de segurança.

Por sua facilidade de armazenamento, transporte, grande eficiência térmica e limpeza na queima, o Gás LP é usado intensivamente em todo o mundo.

2.2.1 Embalagens

Os principais distribuidores de Gas LP oferecem uma variedade de produtos para as diferentes demandas, porem as embalagens mais utilizadas no mercado são:

Botijão P13

Especificações: peso 13kg, capacidade 31 litros, altura 46 cm e raio 36 cm, utilizado no comercio e em residências.



Cilindro P20

Especificações: peso 20kg, capacidade 48 litros, altura 89 cm e raio 31 cm, utilizado em residências.



Cilindro P45

Especificações: peso 45kg, capacidade 108 litros, altura 130 cm e raio 37 cm, utilizado em residências.



3 Estudo

Como citado anteriormente para a análise mercadológica será utilizada a pesquisa realizada pela Copernicus Marketing Consulting, realizada a nível nacional no estudo dos canais de distribuição de GLP junto ao consumidor final, preparado para o Sindigas em fevereiro 2010. Os objetivos da pesquisa foram:

- levantar os atributos motivadores de compra de gas e identificar a que canal de venda estes atributos estão associados;
- identificar vantagens e desvantagens, fortalezas e fraquezas de cada canal de venda de gas sob a perspectiva do consumidor;
- conhecer os hábitos e atitudes e o comportamento de compra dos consumidores de gas;

3.1 Desenho do Estudo

Metodologia adotada foi quantitativa, realizada através de entrevistas pessoais com questionário estruturado de duração media aproximada de 45 minutos.

A amostra utilizada foi de 750 entrevistas com consumidores de botijões de gas (pessoas físicas), que consumam pelo menos um botijão a cada três meses e que sejam responsáveis pela compra do produto.

3.1.1 Plano Amostral

	No. Entrevistas	% Entrevistas	No. Botijões por Estado	Ponderação
Região Sudeste (capital e região metropolitana):	225	30,00%	433.932.343	52,23%
- Rio de Janeiro	75	10,00%	91.155.761	10,97%
- São Paulo	100	13,33%	233.858.026	28,15%
- Belo Horizonte	50	6,67%	108.918.556	13,11%
Região Nordeste (só capital):	150	20,00%	168.937.224	20,34%
- Recife	50	6,67%	47.760.638	5,75%
- Fortaleza	50	6,67%	40.514.546	4,88%
- Salvador	50	6,67%	80.662.040	9,71%
Região Sul (só capital):	150	20,00%	127.237.225	15,32%
- Porto Alegre	75	10,00%	64.462.311	7,76%
- Curitiba	75	10,00%	62.774.915	7,56%
Região Centro-Oeste (só capital):	125	16,67%	56.827.709	6,84%
- Brasília	75	10,00%	13.084.488	1,57%
- Goiânia	50	6,67%	43.743.221	5,27%
Região Norte (só capital)	100	13,33%	43.832.842	5,28%
- Belém	50	6,67%	30.308.592	3,65%
- Manaus	50	6,67%	13.524.250	1,63%
Total	750	100,00%	830.767.344	100,00%

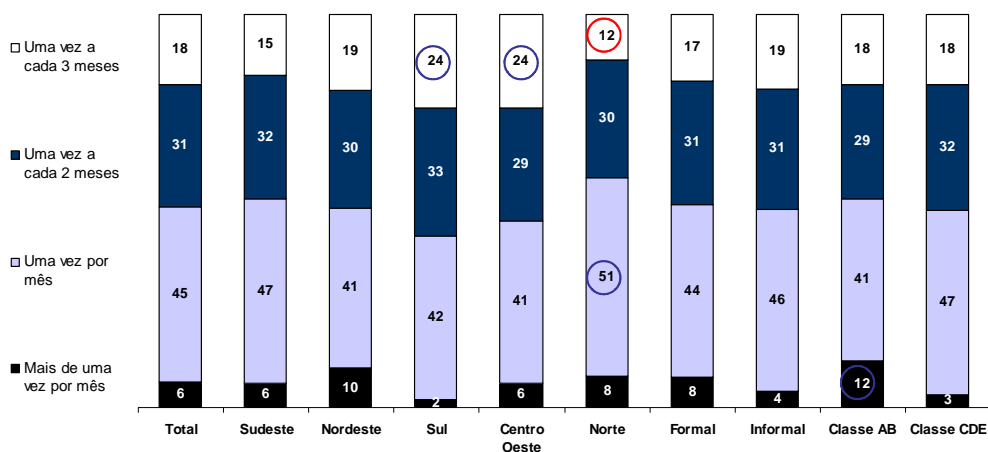
Fonte: Copernicus Marketing Consulting

3.1.2 Comportamento de Compra

Comportamento de Compra

Frequência de Compra de Gás na Residência (%)

- A maioria compra gás **uma vez por mês** ou a cada **2 meses**. A frequência de compra é um pouco menor nas regiões Sul e Centro Oeste.

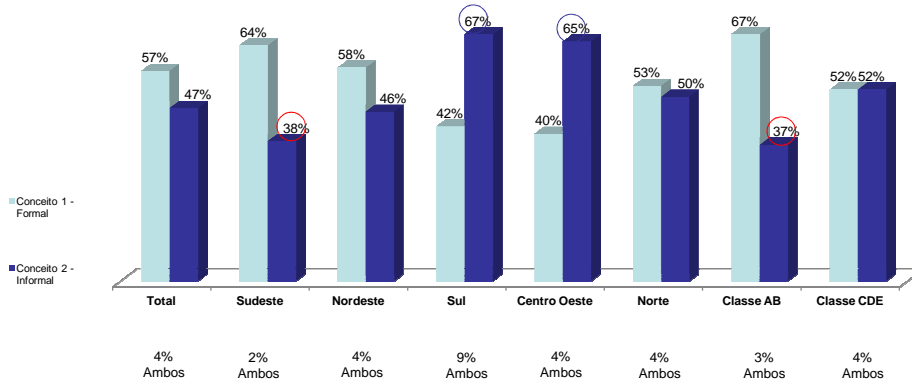


3.1.3 Canal de Compra Utilizado (%)

Comportamento de Compra

Canal de Compra Utilizado (%)

- Nas regiões Sul e Centro Oeste há um maior percentual de consumidores que costumam comprar gás através do canal informal (Conceito 2).



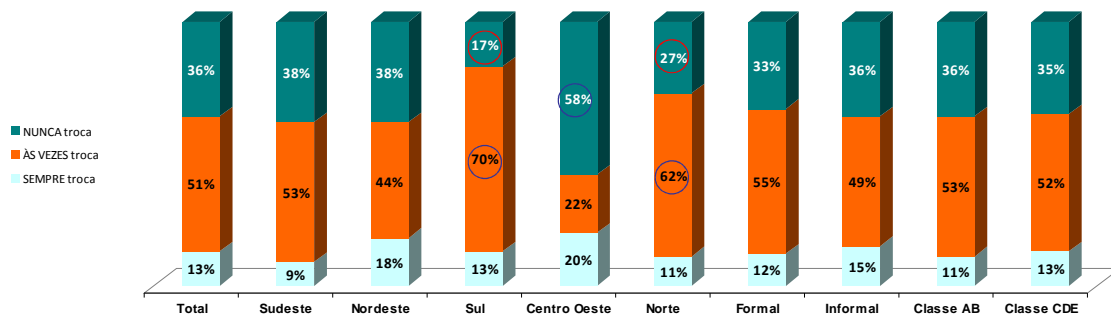
Copernicus
Marketing Consulting

Q30. Onde / como você costuma comprar gás? (RM) (APRESENTAR OS CONCEITOS COM A DESCRIÇÃO DOS CANAIS)

3.1.4 Fidelidade ao canal de Compra (%)

Comportamento de Compra

- Consumidores são relativamente fiéis ao canal de compra, trocando somente as vezes ou nunca.
- No centro-oeste são mais fiéis - a maioria NUNCA troca o lugar de compra.



Copernicus
Marketing Consulting

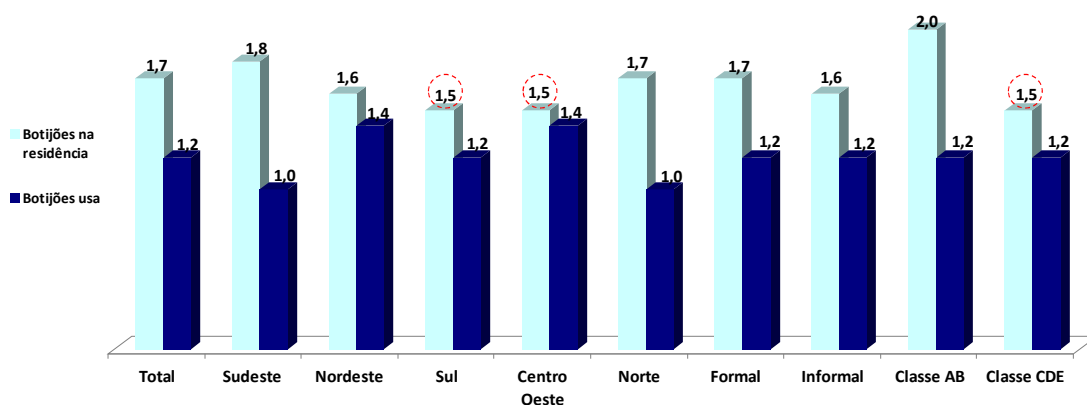
Q29. Com relação ao local onde você compra gás, qual das opções deste cartão você diria que melhor descreve o seu comportamento de compra:
 1. Estou sempre trocando o local onde eu compro gás
 2. Eu procuro não trocar, mas às vezes troco o local onde eu compro gás
 3. Eu nunca troco o local onde eu compro gás

3.1.5 Quantidade de botijões em casa e compra

Comportamento de Compra

Botijões em Casa (Média)

- Consumidores possuem, em média, **2 botijões de gás em casa**. Mas usam somente 1...



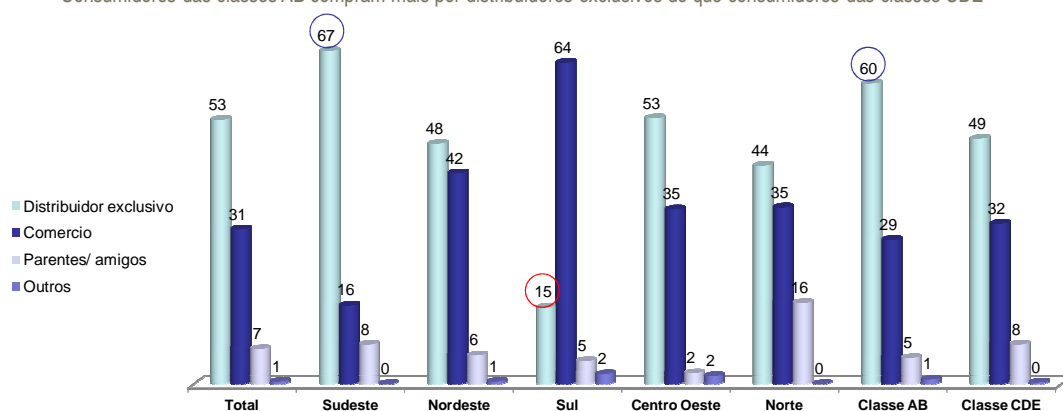
Copernicus
Marketing Consulting

Q2. Quantos botijões você tem disponíveis para uso na sua residência? (RU)
Q3. Quantos você realmente usa? (RU)

Comportamento de Compra

Compra do Botijão de Gás (%)

- Metade dos consumidores (53%) compra principalmente via distribuidor exclusivo.
- No norte e nordeste a compra é feita tanto via distribuidor exclusivo quanto via comércio em geral.
- Já no sul o principal canal de venda é o comércio em geral.
- Consumidores das classes AB compram mais por distribuidores exclusivos do que consumidores das classes CDE



Q8. O(s) botijão(ões) que você tem em casa é(são)... (LEIA AS OPÇÕES) (RM): De sua propriedade/ você comprou; De sua propriedade/ você alugou; Emprestado; Alugado.
Q9. COMPROU / GANHOU / TOMOU EMPRESTADO / ALUGOU de quem? (CARTÃO 6) (RM)
De parentes/ amigos/ vizinhos
De um distribuidor de gás exclusivo
De um comércio/ mercado que vende gás
Outro. Especificar

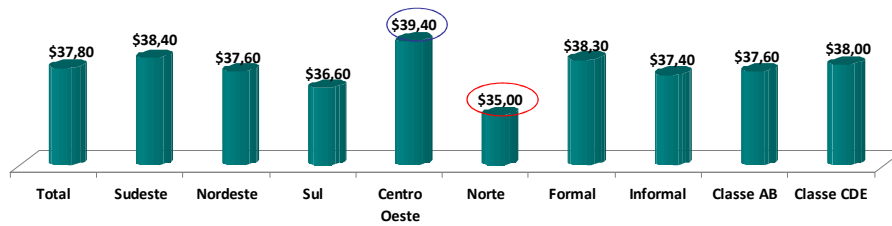
Copernicus
Marketing Consulting

3.1.6 Valor pago pelo produto

Comportamento de Compra

Quanto Paga em Média pelo Botijão de Gás P13 (R\$)

- O consumidor declara pagar em média R\$38 pelo botijão de gás P13.
 - Consumidores do centro-oeste pagam mais caro,
 - Enquanto os nortistas são os que pagam menos pelo botijão.



Copernicus
Marketing Consulting

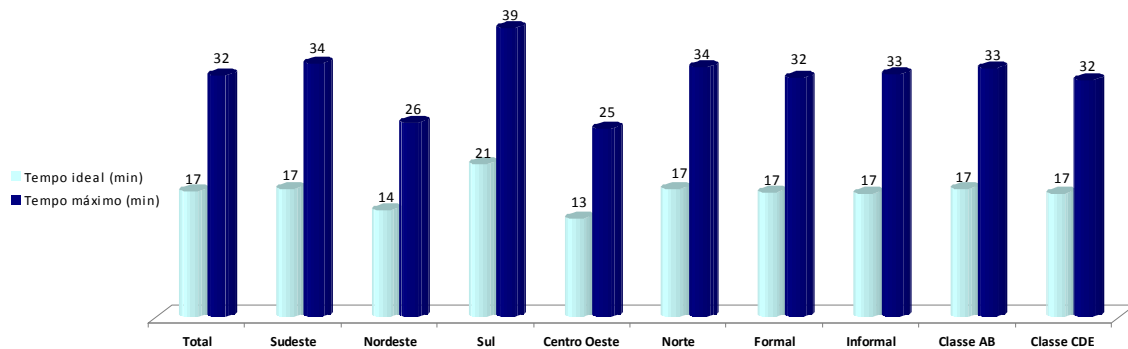
Q14. Quanto você costuma pagar pelo botijão de gás em média? P13 (Tradicional) (Aberta)

3.1.7 Serviço

Comportamento de Compra

Tempo de Entrega

- O tempo **ideal de entrega** é de cerca de 17 minutos.
- Mas com uma **tolerância de até meia hora**.

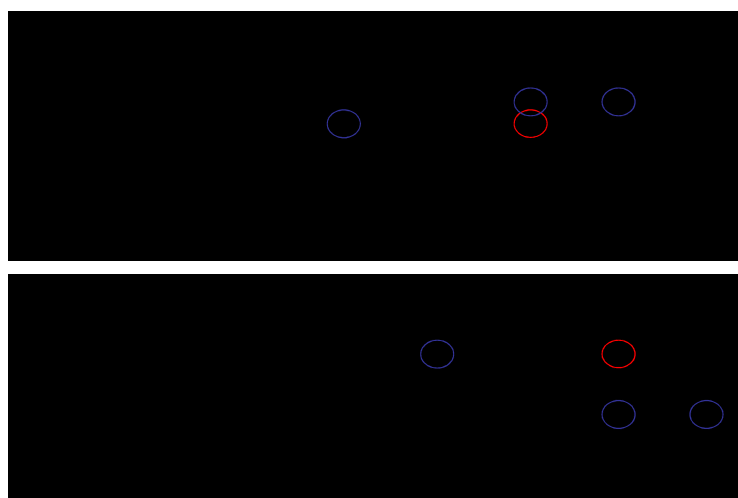


Copernicus
Marketing Consulting

Q33. Qual é o tempo **ideal** de entrega para você (tempo entre o seu telefonema até o botijão chegar a sua casa)? (Aberta)
Q34. Qual é o tempo **máximo aceitável** de entrega para você (tempo entre o seu telefonema até o botijão chegar a sua casa)? (Aberta)

Motivos Costuma Comprar Gás (%)

- **Agilidade** é o principal motivo da escolha do local de compra – tanto nos locais formais como informais.
- **Confiança e qualidade** também influenciam na escolha dos locais formais.
- No centro-oeste e no norte a falta de acesso influenciam na escolha dos locais informais.



3.1.8 Resultados

Frequência de Compra , Quantidade e Preço

- A maioria compra gás uma vez por mês ou a cada 2 meses. A frequência de compra é um pouco menor nas regiões Sul e Centro-Oeste.
- Nas regiões Sul, Centro-Oeste e na Classe CDE observa-se a menor média de botijões por residência
- O preço médio do botijão pago no canal informal é um pouco menor que no canal formal

Canal de Compra

- A diferença entre os canais de compra Formal e Informal é pequena (57% x 47%);
- A presença do informal é grande no Sul e no Centro Oeste;
- A maior diferença de utilização dos canais de compra está na classe AB (67% formal x 37% informal) enquanto na classe CDE não há diferença (52% para ambos os canais)
- Os consumidores, de uma forma geral, são fiéis ao local da compra, trocando de lugar somente ÀS VEZES.

Motivo da Compra (declarado)

- **Agilidade** é o principal motivo da escolha do local de compra – tanto nos locais formais como informais.
- **Confiança e qualidade** também influenciam na escolha dos locais formais.
- No centro-oeste e no norte a falta de acesso (impossibilidade de escolha de outro canal) influenciam na escolha dos locais informais.

Tempo de entrega

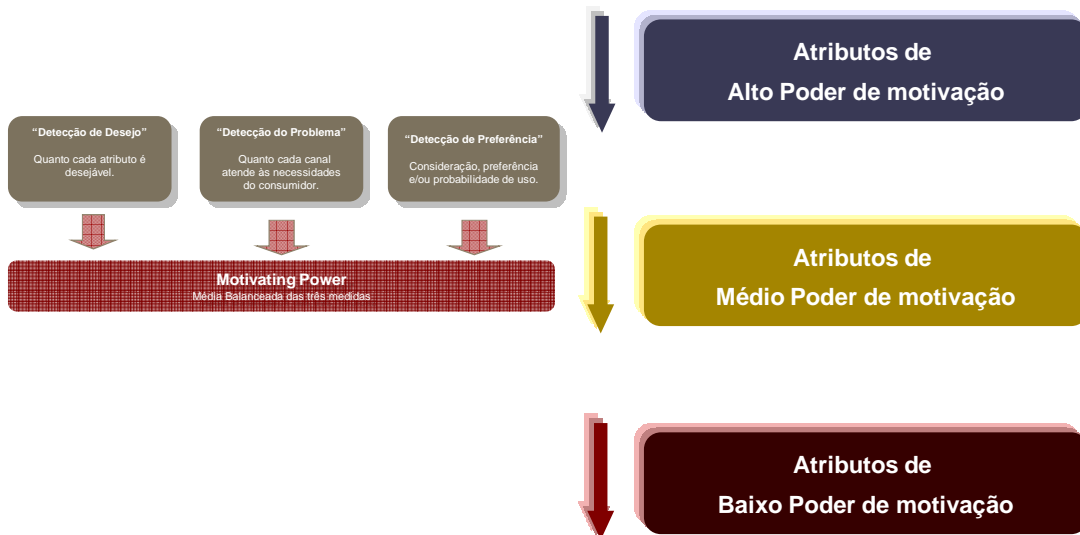
- O **tempo ideal de entrega** é de cerca de **17 minutos** com tolerância de até meia hora.

Drivers da Categoria - O que efetivamente motiva a escolha do canal de compra ?

Uma importante ferramenta que utilizamos é o **Motivating Power**, que considera uma abordagem tridimensional para estabelecer o critério de seleção de canais dentro da categoria. Nesta análise, consideramos não só o que os consumidores declaram, mas também seus comportamentos e percepções com relação à cada um dos canais.



Drivers da Categoria - O que efetivamente motiva a escolha do canal de compra ?



Atributos Motivadores

Drivers da Categoria - Alto Poder de Motivação (75+)

	Poder de Motivação
Honesta	86
Entregue os botijões lacrados e com o lacre inviolado	81
Seja rápida na entrega do gás	79
Responsável	79
Garanta sempre o mesmo prazo de durabilidade do botijão	78
Entregue botijões em bom estado de conservação	78
Possua serviço de entrega imediata	77
Ofereça gás que não borre ou escureça as painelas	77
Tenha um serviço de entrega em que eu possa confiar e que não vai me deixar na mão	76
Tenha entregadores de confiança	76
Garanta sempre o mesmo padrão de qualidade de atendimento e entrega	76
Seja fácil de encontrar ou de entrar em contato	76
Pratique sempre o mesmo preço	75
Tenha etiqueta com informações de segurança no botijão	75
Entregue um botijão limpo, de boa aparência	75
Ofereça um gás que não polua o meio ambiente	75
Cuidadosa	75

Copernicus
Marketing Consulting

Atributos Motivadores

Drivers da Categoria - Médio Poder de Motivação (65-74)

	Poder de Motivação
Tenha um bom custo-benefício	73
Ofereça gás sem cheiro forte	71
Tenha entregadores cordiais e educados	71
Ofereça benefícios e vantagens para os clientes fiéis	71
Ofereça gás com chama azul	69
Competente	69
Amiga / companheira	68
Simpática	68
Tenha um ponto de venda próximo a sua casa	68
Tenha um telefone 0800 onde eu peço e entregam em casa	67
Ofereça promoções e brindes	66
Tenha entregadores de boa aparência: limpos e arrumados	66
Possua serviço de entrega 24 horas	66
Rápida / ágil	65
Tenha tradição, ou seja, muitos anos de mercado	65
Tenha entregadores que facam a instalação do botijão	65

Copernicus
Marketing Consulting

Atributos Motivadores

Drivers da Categoria - Baixo Poder de Motivação (<65)

	Poder de Motivação
Tenha os preços mais baratos	64
Tenha disponibilidade em verificar e prestar assistência técnica a outros componentes (mangueira, registro)	64
Tenha entregadores uniformizados	64
Prática	59
Tenha veículo de entrega com boa aparência (caminhão, caminhonete, moto)	59
Tenha um caminhão de entrega que passe sempre no mesmo dia e na mesma hora	59
Tenha botijões com medidor do nível do gás mais ou menos como o medidor de gasolina no carro	58
Tenha a sua marca estampada em relevo no botijão	58
Forte / decidida	57
Tenha botijões leves, fáceis de carregar	54
Simple	46
Tenha propagandas na TV, rádio, jornais, revistas, etc	45
Moderna	42
Tenha botijões coloridos e modernos	40
Tenha caminhão de entrega com uma musiquinha agradável	39
Ofereça ao cliente a possibilidade de comprar apenas a quantidade realmente desejada de gás	38
Ofereça ao cliente a possibilidade de pagar fiado	32
Ofereça tamanhos menores de botijão com um preço mais em conta	31

Copernicus
Marketing Consulting

Oportunidade de Posicionamento

A partir do **entendimento do seu mercado**, das **características do comportamento de compra dos consumidores**, seus **reais motivadores e necessidades**, é então possível desenvolver o posicionamento estratégico do **Canal Formal**

Quais as oportunidades de posicionamento considerando o atual ambiente competitivo?

Utilizamos as matrizes estratégicas (BSM's) com o objetivo de auxiliar a análise da percepção de cada um dos canais sob estes mesmos atributos.

As matrizes nos permitem uma visão mais objetiva das oportunidades, os pontos fortes e fracos de cada canal frente ao outro.

Copernicus
Marketing Consulting

Oportunidade de Posicionamento

Quais as oportunidades de posicionamento considerando o atual ambiente competitivo?

Canal Formal x Canal Informal **BSM's**

←—————→

Igual

MP	Canal Formal Superior	Excelente: não poderia ser superior	Aceitável, mas poderia ser superior	Inaceitável	Canal Formal Inferior
Alto	Oportunidade de posicionamento chave	Preço de Entrada - Manter	Possível Oportunidade	Enorme oportunidade	Ponto fraco – tentar corrigir
Médio	Oportunidade secundária	Preço de entrada secundário	Oportunidade secundária	Oportunidade secundária	Ponto Fraco Secundário
Baixo	Oportunidade Potencial Aumento da Importância?	Cortar Custos	Sem Ação	Sem Ação	Sem Ação

Oportunidade de Posicionamento

Quais as oportunidades de posicionamento considerando o atual ambiente competitivo?

Canal Formal x Canal Informal **BSM's**

←—————→

Igual

MP	Canal Formal Superior	Excelente: não poderia ser superior	Aceitável, mas poderia ser superior	Inaceitável	Canal Formal Inferior
Alto	Oportunidade de posicionamento chave 1	Preço de Entrada - Manter	Possível Oportunidade 4	Enorme oportunidade 2	Ponto fraco – tentar corrigir
Médio	Oportunidade secundária 3	Preço de entrada secundário	Oportunidade secundária 6	Oportunidade secundária 5	Ponto Fraco Secundário
Baixo	Oportunidade Potencial Aumento da importância? 7	Cortar Custos	Sem Ação	Sem Ação	Sem Ação

Oportunidade de Posicionamento

Conceito Formal X Conceito Informal entre os Compradores Canal Informal

Conceito Formal and Conceito Informal Both The Same

MP	Conceito Formal Superior (75,+5)	Excellent, Couldn't Be Better (75+)	Acceptable, Could Be Better (65 - 74)	Unacceptable (64 or less)	Conceito Formal Inferior (75,-5)
High	Entregue um botijão limpo, de boa aparência (+7)	Honesta (-2) Responsável (=) Garanta sempre o mesmo prazo de durabilidade do botijão (+1) Entregue os botijões lacrados e com o lacre inviolado (+1) Entregue botijões em bom estado de conservação (+4) Tenha entregadores de confiança (+2) Ofereça gás que não borre ou escureça as painelas (+2)	Pratique sempre o mesmo preço (-4) Garanta sempre o mesmo padrão de atendimento e entrega (=) Ofereça um gás que não polua o meio ambiente (+2)		Ofereça um serviço de entrega rápida (-12) Ofereça um serviço de entrega que eu possa confiar e não vai me deixar na mão (-8) Seja rápida na entrega do gás (-19) Seja fácil de encontrar ou de entrar em contato (-19)
Mod	Tenha tradição, ou seja, muitos anos de mercado (+18)	Tenha etiqueta com informações de segurança no botijão (+3) Cuidadosa (+5) Ofereça gás sem cheiro forte (=) Ofereça gás com chama azul (+2)	Tenha entregadores cordiais e educados (+1) Competente (-1) Tenha um telefone 0800 onde eu peço e entregam em casa (+30)	Tenha um bom custo-benefício (-1) Ofereça promoções e brindes (-7) Ofereça benefícios e vantagens para os clientes fiéis (-2) Tenha disponibilidade em verificar e prestar assistência técnica a outros componentes (mangueira, registro) (+9) Possua serviço de entrega 24 horas (+14) Amiga / companheira (-10)	Tenha um ponto de venda próximo a sua casa (-36) Rápida / ágil (-14) Simpática (-6)

O informal é percebido tão seguro quanto o formal;

Oportunidade de Posicionamento

Conceito Formal X Conceito Informal entre os Compradores Canal Informal

Conceito Formal and Conceito Informal Both The Same

MP	Conceito Formal Superior (75,+5)	Excellent, Couldn't Be Better (75+)	Acceptable, Could Be Better (65 - 74)	Unacceptable (64 or less)	Conceito Formal Inferior (75,-5)
High	Entregue um botijão limpo, de boa aparência (+7)	Honesta (-2) Responsável (=) Garanta sempre o mesmo prazo de durabilidade do botijão (+1) Entregue os botijões lacrados e com o lacre inviolado (+1) Entregue botijões em bom estado de conservação (+4) Tenha entregadores de confiança (+2) Ofereça gás que não borre ou escureça as painelas (+2)	Pratique sempre o mesmo preço (-4) Garanta sempre o mesmo padrão de qualidade de atendimento e entrega (=) Ofereça um gás que não polua o meio ambiente (+2)	Tenha os preços mais baratos (-9)	Possua serviço de entrega imediata (-12) Tenha um serviço de entrega em que eu possa confiar e que não vai me deixar na mão (-8) Seja rápida na entrega do gás (-19) Seja fácil de encontrar ou de entrar em contato (-19)
Mod	Tenha tradição, ou seja, muitos anos de mercado (+18)	Tenha etiqueta com informações de segurança no botijão (+3) Cuidadosa (+5) Ofereça gás sem cheiro forte (=) Ofereça gás com chama azul (+2)	Tenha entregadores cordiais e educados (+1) Competente (-1) Tenha um telefone 0800 onde eu peço e entregam em casa (+30)	Tenha um bom custo-benefício (-1) Ofereça promoções e brindes (-7) Ofereça benefícios e vantagens para os clientes fiéis (-2) Amiga / companheira (-10)	Tenha um ponto de venda próximo a sua casa (-36) Rápida / ágil (-14) Simpática (-6)

Ambos são percebidos como praticando o mesmo preço;

3.2 Pesquisa Copernicus X Pesquisa e análise da concorrência da região

Abaixo podemos analisar os resultados da pesquisa realizada no mercado comparando-a a pesquisa realizada pela Copernicus Marketing Consulting.

3.2.1 Dados do Competidores

TABELA 1 COMPETIDORES

Segmento	Marca	Volume (ton)	Revendedor	Perfil/Share	Classe
Atacado e Varejo	SGB	105,0	CLAITON RODRIGUES	Lider Moderado	V
Atacado e Varejo	ULT	9,0	TAQUARI	Desafiante	V
Atacado e Varejo	NAC	60,0	PEROLA DO SUL	Desafiante	IV
Atacado e Varejo	LIQ	20,0	SANTA CLARA	Desafiante	III
Varejo	COP	20,0	LEVE GAS	Desafiante	III
Varejo	SMD	39,0	MAX GAS	Desafiante	III
Atacado e Varejo	LIQ	50,0	PAIVA	Desafiante	II
Outros	LIQ	57,0			
	NAC	10,0			
	ULT	41,0			
	SMD	70,0			
	COP	3,0			
Total:		484,0			

3.2.2 Analise concorrencial – Nível de Serviço

TABELA 2 PESQUISA DE MERCADO (VAREJO)

(a) Varejo	SGB CLAITON RODRIGUES	ULT TAQUARI	NAC PEROLA DO SUL	LIQ SANTA CLARA	COP LEVE GAS	SMD MAX GAS	LIQ PAIVA
1 Marca é percebida como tradicional, confiável?	Muito	Médio	Pouco	Muito	Pouco	Médio	Médio
2 Possui frota padronizada?	Médio	Muito	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Muito
3 Possui depósito padronizado?	Muito	Muito	Pouco	Muito	Pouco	Pouco	Muito
4 Botijões são bem pintados e possuem boa aparência?	Médio	Médio	Pouco	Muito	Pouco	Médio	Médio
5 Entregador verifica instalações?	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito
6 Entrega conforme prazo combinado?	Muito	Médio	Pouco	Muito	Médio	Pouco	Médio
7 Troca botijões com vazamento?	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito
8 Consegue manter padrão de serviços?	Muito	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
9 Possui 0800 com atendimento ágil?	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito
10 Faz treinamento de equipes entrega?	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Pouco	Pouco	Pouco
11 Entregadores uniformizados?	Muito	Muito	Pouco	Muito	Pouco	Pouco	Muito
12 Entrega em horários especiais?	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Médio	Muito
13 Aceita cartão?	Pouco	Muito	Muito	Muito	Muito	Pouco	Muito
(b) Atacado	SGB CLAITON RODRIGUES	ULT TAQUARI	NAC PEROLA DO SUL	LIQ SANTA CLARA	COP LEVE GAS	SMD MAX GAS	LIQ PAIVA
14 Marca é percebida como tradicional, confiável?	Muito	Médio	Pouco	Muito			Muito

15	Possui SAC?	Muito	Muito	Pouco	Pouco			Muito
16	Entrega conforme prazo combinado?	Muito	Muito	Muito	Pouco			Muito
17	Visita Ponto de Venda com assiduidade? Mantem seus PVs e PRs regularmente	Muito	Pouco	Muito	Pouco			Muito
18	abastecidos? Possui equipe comercial preparada e com autonomia?	Muito	Pouco	Muito	Pouco			Muito
19		Pouco	Pouco	Pouco	Pouco			Pouco
20	Padroniza seus PVs e PRs? Botijões são bem pintados e possuem boa aparência?	Muito	Pouco	Pouco	Pouco			Muito
21		Médio	Médio	Pouco	Muito			Médio
(C) Venda Empresarial		SGB CLAITON RODRIGUES	ULT TAQUARI	NAC PEROLA DO SUL	LIQ SANTA CLARA	COP LEVE GAS	SMD MAX GAS	LIQ PAIVA
22	Possui equipe (própria/terceirizada) p/projeto de instalações? Comercializa peças para manutenção de	Muito	Muito	Muito	Muito	Médio	Pouco	Muito
23	instalações Agente comercial próprio da revenda?	Muito	Muito	Muito	Médio	Muito	Pouco	Muito
24	(Empresarial)	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco
25	Oferece assistência técnica?	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito
26	Faz manutenção preventiva?	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco
27	Possui entrega programada?	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco
28	Possui entrega emergencial?	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco

3.2.3 Pontuação Obtida

TABELA 3 PONTUAÇÃO OCDA PESQUISA

(a) Varejo		SGB CLAITON RODRIGUES	ULT TAQUARI	NAC PEROLA DO SUL	LIQ SANTA CLARA	COP LEVE GAS	SMD MAX GAS	LIQ PAIVA
1	Marca é percebida como tradicional, confiável?	3	2	1	3	1	2	2
2	Possui frota padronizada?	2	3	1	1	1	1	3
3	Possui depósito padronizado? Botijões são bem pintados e possuem boa	3	3	1	3	1	1	3
4	aparência?	2	2	1	3	1	2	2
5	Entregador verifica instalações?	3	3	3	3	3	3	3
6	Entrega conforme prazo combinado?	3	2	1	3	2	1	2
7	Troca botijões com vazamento?	3	3	3	3	3	3	3
8	Consegue manter padrão de serviços?	3	2	2	2	2	2	2
9	Possui 0800 com atendimento ágil?	3	3	3	3	3	3	3
10	Faz treinamento de equipes entrega?	3	1	1	3	1	1	1
11	Entregadores uniformizados?	3	3	1	3	1	1	3
12	Entrega em horários especiais?	3	3	3	3	3	2	3
13	Aceita cartão?	1	3	3	3	3	1	3
(b) Atacado		SGB CLAITON RODRIGUES	ULT TAQUARI	NAC PEROLA DO SUL	LIQ SANTA CLARA	COP LEVE GAS	SMD MAX GAS	LIQ PAIVA
14	Marca é percebida como tradicional, confiável?	3	2	1	3			3
15	Possui SAC?	3	3	1	1			3
16	Entrega conforme prazo combinado?	3	3	3	1			3
17	Visita Ponto de Venda com assiduidade? Mantem seus PVs e PRs regularmente	3	1	3	1			3
18	abastecidos? Possui equipe comercial preparada e com	3	1	3	1			3
19	autonomia?	1	1	1	1			1
20	Padroniza seus PVs e PRs? Botijões são bem pintados e possuem boa	3	1	1	1			3
21	aparência?	2	2	1	3			2
(C) Venda Empresarial		SGB	ULT	NAC	LIQ	COP	SMD	LIQ

	CLAITON RODRIGUES	TAQUARI	PEROLA DO SUL	SANTA CLARA	LEVE GAS	MAX GAS	PAIVA
22 Possui equipe (própria/terceirizada) p/projeto de instalações?	3	3	3	3	2	1	3
23 Comercializa peças para manutenção de instalações	3	3	3	2	3	1	3
24 Agente comercial próprio da revenda? (Empresarial)	1	1	1	1	1	1	1
25 Oferece assistência técnica?	3	3	3	3	3	3	3
26 Faz manutenção preventiva?	1	1	1	1	1	1	1
27 Possui entrega programada?	1	1	1	1	1	1	1
28 Possui entrega emergencial?	1	1	1	1	1	1	1

3.2.4 Análise Concorrencial - Competitividade

TABELA 4 PESQUISA DE COMPETIVIDADE

	CLAITON RODRIGUES	TAQUARI	PEROLA DO SUL	SANTA CLARA	LEVE GAS	MAX GAS	PAIVA
1 Bom processo de gestão do negócio ou apoiado por tecnologia?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
2 Capacidade de investimento e saúde financeira?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
3 Equipe treinada e alinhada?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
4 Nível de serviço elevado com tempo de entrega adequado?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
5 Atendimento telefônico?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
6 Imagem de marca associada a credibilidade?	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
7 A revenda possui tradição e idade no local de atuação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
8 Horário de entrega ampliado?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
9 Diferentes formas de pagamento (cartão de crédito, cheque...)?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
10 Assistência técnica?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
11 Possui brindes de valor reconhecido?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
12 Propaganda e promoção de venda com qualidade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
13 Presente nos canais mais relevantes?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
14 Possui disponibilidade de frota e capacidade de entrega?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

3.2.5 Pontuação Obtida

TABELA 5 PONTUAÇÃO OBTIDA

	CLAITON RODRIGUES	TAQUARI	PEROLA DO SUL	SANTA CLARA	LEVE GAS	MAX GAS	PAIVA
1 Bom processo de gestão do negócio ou apoiado por tecnologia?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,00	0,00	0,71
2 Capacidade de investimento e saúde financeira?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,00	0,71
3 Equipe treinada e alinhada?	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 Nível de serviço elevado com tempo de entrega adequado?	0,71	0,71	0,00	0,71	0,71	0,00	0,71
5 Atendimento telefônico?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
6 Imagem de marca associada a credibilidade?	0,71	0,00	0,00	0,71	0,00	0,00	0,71
7 A revenda possui tradição e idade no local de atuação?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,00	0,71	0,71
8 Horário de entrega ampliado?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,00	0,71	0,71
9 Diferentes formas de pagamento (cartão de crédito, cheque...)?	0,00	0,71	0,71	0,71	0,71	0,00	0,71

10	Assistência técnica?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
11	Possui brindes de valor reconhecido?	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Propaganda e promoção de venda com qualidade?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,00	0,00	0,71
13	Presente nos canais mais relevantes?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,00	0,00	0,71
14	Possui disponibilidade de frota e capacidade de entrega?	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,00	0,71
Total:		8,6	7,9	7,1	8,6	4,3	2,9	8,6

3.2.6 Consumidor Final

TABELA 6 PESQUISA CONSUMIDOR FINAL

(a) Consumidor Final	Pontuação Pesquisa Copernicus	Pontuação SGB CLAITON RODRIGUES	Pontuação Concorrente SANTA CLARA
1	3	3	3
2	3	2	1
3	1	3	3
4	2	2	3
5	2	3	3
6	3	3	3
7	3	3	3
8	2	3	2
9	2	3	3
10	2	3	3
11	3	3	3
12	1	3	3
13	1	1	3
(b) PR/PV	Pontuação Pesquisa Copernicus	Pontuação SGB CLAITON RODRIGUES	Pontuação Concorrência SANTA CLARA
14	3	3	3
15	2	3	1
16	3	3	1
17	3	3	1
18	3	3	1
19	2	1	1
20	1	3	1
21	3	2	3
(c) Consumidor Final Empresarial	Pontuação Pesquisa Copernicus	Pontuação SGB CLAITON RODRIGUES	Pontuação Concorrência SANTA CLARA
22	3	3	3
23	1	3	2
24	3	1	1
25	3	3	3
26	2	1	1
27	2	1	1
28	3	1	1

3.2.7 Ranking das Revendas

TABELA 7 – RANKING REVENDAS

Revendedor - Varejo	Nível de serviço	Revendedor - Atacado	Nível de serviço	Revendedor - Atac&Varej	Nível de serviço	Revendedor	Competitividade
LEVE GAS	61,7			CLAITON RODRIGUES	82,1	CLAITON RODRIGUES	8,6
MAX GAS	53,3			PAIVA	79,8	SANTA CLARA	8,6
				TAQUARI	71,4	PAIVA	8,6
				SANTA CLARA	71,4	TAQUARI	7,9
				PEROLA DO SUL	60,7	PEROLA DO SUL	7,1
						LEVE GAS	4,3
						MAX GAS	2,9

3.2.8 Market Share

GRAFICO 1 – MARKET SHARE POR REVENDEDOR

Market Share por Revendedor

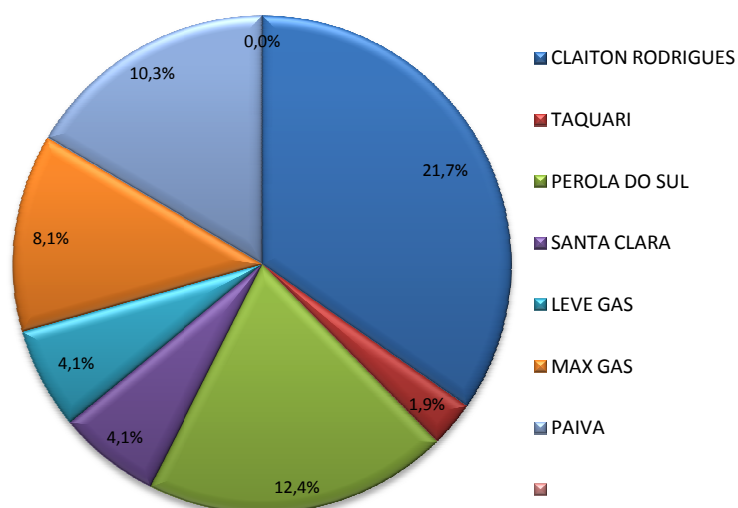
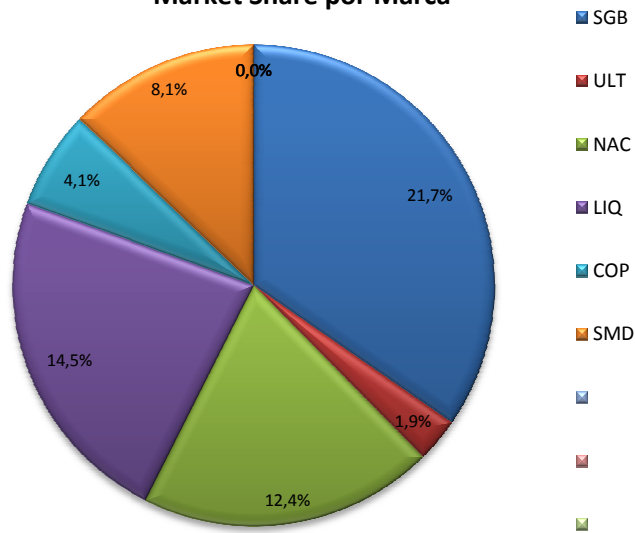


GRAFICO 2 – MARKET SHARE POR REVENDEDOR

Market Share por Marca



3.3 Analise Swot

TABELA 8 – ANALISE SWOT

Oportunidade (Externo - Concorrência / Mercado)	Ameaça (Externo - Concorrência / Mercado)
BAIXO NIVEL DE SERVIÇO	ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES
REGULARIZAÇÃO DE PR'S E PV'S IRREGULARES	GRANDE FATIA DO MERCADO NA VENDA INFORMAL
CRIAÇÃO DE PROMOÇÃO	BRIGA DE MERCADO EM VIRTUDE DE VIRADA DE BANDEIRA
Forças (Interno - SGB / Revendedor)	Fraqueza (Interno - SGB / Revendedor)
PADRONIZAÇÃO DO SERVIÇO	GESTÃO DO NEGOCIO
BAIXO TURN OVER	GRANDE VOLUME AINDA COM TERCEIROS
CREDIBILIDADE NO MERCADO	ALTO PRAZO MEDIO DE RECEBIMENTO

3.4 Curva de valor

Notas obtidas cruzando os índices gerados pela pesquisa de mercado e a pesquisa copernicus pode ser visualizada na tabela 9, sim como a curva de valor tabela10 abaixo:

TABELA 9 - NOTAS

Segmento:	Atacado e Varejo	Atacado e Varejo
Nivel de serviço:	82,1	71,4
Market share:	8,6	8,6
Volume:	105	20

Quadro de Movimentos Táticos							
(a) Consumidor Final	Pontuação pesquisa	Pontuação SGB CLAITON RODRIGUES	Pontuação Concorrente SANTA CLARA	Concorrente X	SGB X	SGB X	Ação Recomendada
	Copernicus			Consumidor	Consumidor	Concorrente	
1 Marca	3	3	3	Igual	Igual	Igual	Melhorar proposta de valor
2 Frota Padronizada	3	2	1	Menor	Menor	Maior	Alerta! Criar barreira para impedir crescimento da concorrência
3 Depósito Padronizado	1	3	3	Maior	Maior	Igual	Avaliar se Proposta > se Justifica; se não, rever
4 Botijões bem pintados / desamassados	2	2	3	Maior	Igual	Menor	Avaliar se proposta de valor da concorrência se justifica; se não, manter
5 Check Instalação Residencial	2	3	3	Maior	Maior	Igual	Avaliar se Proposta > se Justifica; se não, rever
6 Assistência Técnica Residencial	3	3	3	Igual	Igual	Igual	Melhorar proposta de valor
7 Prazo de Entrega	3	3	3	Igual	Igual	Igual	Melhorar proposta de valor
8 Serviços Padronizados e Contínuos	2	3	2	Igual	Maior	Maior	Avaliar se proposta > se justifica; se não, rever
9 Número 0800	2	3	3	Maior	Maior	Igual	Avaliar se Proposta > se Justifica; se não, rever
10 Entregadores Confiáveis	2	3	3	Maior	Maior	Igual	Avaliar se Proposta > se Justifica; se não, rever
11 Equipes Treinadas	3	3	3	Igual	Igual	Igual	Melhorar proposta de valor
12 Horários Especiais	1	3	3	Maior	Maior	Igual	Avaliar se Proposta > se Justifica; se não, rever
13 Cartão	1	1	3	Maior	Igual	Menor	Avaliar se proposta de valor da concorrência se justifica; se não, manter
(b) PR/PV	Pontuação pesquisa	Pontuação SGB CLAITON RODRIGUES	Pontuação Concorrência SANTA CLARA	Concorrente X	SGB X	SGB X	Ação Recomendada
	Copernicus			Consumidor	Consumidor	Concorrente	
14 Marca	3	3	3	Igual	Igual	Igual	Melhorar proposta de valor
15 SAC	2	3	1	Menor	Maior	Maior	Avaliar possibilidade de redução do valor da proposta
16 Prazo de Entrega	3	3	1	Menor	Igual	Maior	Manter alerta
17 Assiduidade	3	3	1	Menor	Igual	Maior	Manter alerta
18 Manutenção dos Estoques	3	3	1	Menor	Igual	Maior	Manter alerta
19 Força de Venda Empoderada	2	1	1	Menor	Menor	Igual	Elevar proposta de valor além da concorrência
20 Padronização PVs e PRs	1	3	1	Igual	Maior	Maior	Avaliar se proposta > se justifica; se não, rever

21 Botijões bem pintados / desamassados		3	2	3	Igual	Menor	Menor	No mínimo igualar proposta ao concorrente
(c) Consumidor Final Empresarial		Pontuação pesquisa Copernicus	Pontuação SGB CLAITON RODRIGUES	Pontuação Concorrência SANTA CLARA	Concorrente X Consumidor	SGB X Consumidor	SGB X Concorrente	Ação Recomendada
22	Solução para projeto de instalações	3	3	3	Igual	Igual	Igual	Melhorar proposta de valor
23	Comercialização de peças	1	3	2	Maior	Maior	Maior	Avaliar se sobre proposta SGB se justifica; se não rever
24	Força de venda empoderada	3	1	1	Menor	Menor	Igual	Elevar proposta de valor além da concorrência
25	Assistência técnica	3	3	3	Igual	Igual	Igual	Melhorar proposta de valor
26	Manutenção preventiva	2	1	1	Menor	Menor	Igual	Elevar proposta de valor além da concorrência
27	Entrega programada	2	1	1	Menor	Menor	Igual	Elevar proposta de valor além da concorrência
28	Entrega emergencial	3	1	1	Menor	Menor	Igual	Elevar proposta de valor além da concorrência

3.5 Venda

Na tabela abaixo, podemos visualizar a venda atual, em unidades, do revendedor e seu objetivo

TABELA 10 – VENDA ATUAL E PROJEÇÃO

Market Share Atual	Percentual: 21,7% Toneladas: 105,0 P13: 8.077
Market Share Desejado	Percentual: 29,0% Toneladas: 140,4 P13: 10.797
Diferença em Toneladas: 35,4 Diferença em P13: 2.720	

TABELA 11 – EVOLUÇÃO DA VENDA

Evolução da Venda <small>(valores em P13)</small>	Volume		Mês	Mês	Meses do Período:	Diferença de volumes:	Incremento:
	Atual:	Desejado:	Inicial:	Final:			
Portaria	35	40	1	36	36	5	0,1
Telegás	912	1.500	1	36	36	588	16,3
Automática	0	0	1	1	1	0	0,0
Empresarial	198	350	1	36	36	152	4,2
Total - Varejo:	1.145	1.890					
PR	5.934	7.032	1	36	36	1.098	30,5
PV	62	600	1	36	36	538	14,9
Agregados	936	1.275	1	36	36	339	9,4
Total - Atacado:	6.932	8.907					
Total - Varejo e Atacado:	8.077	10.797					

GRAFICO 3 – MIX DE VENDAS ATUAL E DESEJADO

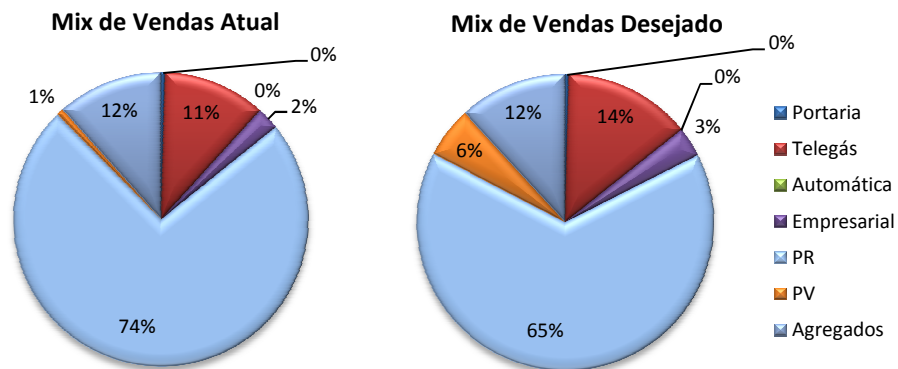
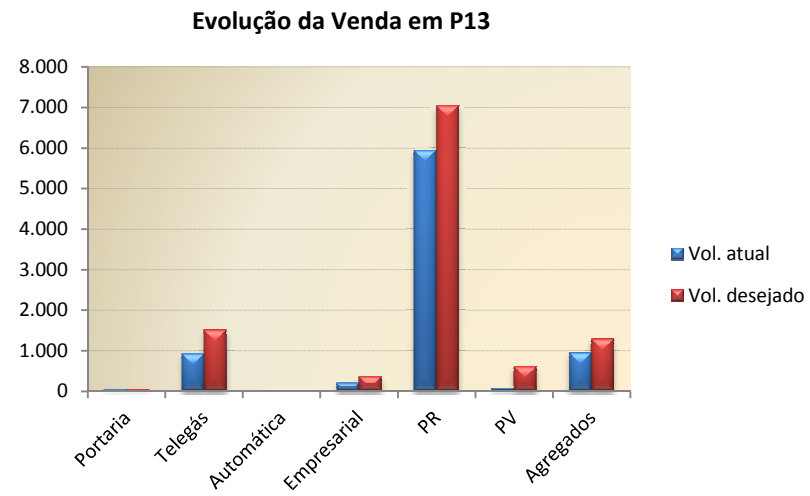


GRAFICO 4 – EVOLUÇÃO DA VENDA



3.6 Plano de Ação

O Plano de ação foi desenvolvido juntamente com o empresário afim de alinhar os principais problemas e buscar oportunidades para melhora do seu negocio. Para isso foram desenvolvidos planos de ação para cada setor da empresa, como Ações de Marketing e Vendas, Ações de Administração e Finanças, Ações de Operações, Ações de RH e Ações diversas, conforme é possível a visualização na tabela abaixo:

TABELA 12 – PLANO DE AÇÃO

Ações de Marketing e Vendas	Conta contábil	Canal Venda	Segmento	Despesa / Investimento	Data Início	Data Fim	Responsável	Valor (R\$)	Prioridade
Desenvolver ações comunitárias	Prop & promoção & resp social	Telegás	Residencial	Despesa	01/09/13	30/04/14	AC/CLAITON		Média
Desenvolver ações promoção de venda (brindes, sorteios, programa fidelização)	Prop & promoção & resp social	Telegás	Residencial	Despesa	01/06/13	30/04/14	AC/CLAITON		Alta
Desenvolver medição de satisfação (pós venda)	Desp. administrativas e localização	Todos	Residencial	Despesa	01/06/13	30/04/14	AC/CLAITON		Alta
Desenvolver método de medição e gerenciamento de recompra	Desp. administrativas e localização	Todos	Empresarial/Comércio	Despesa	01/06/13	30/04/14	AC/CLAITON		Média
Desenvolver programas de parceria c/ PR's	Prop & promoção & resp social	PR	Empresarial/Indústria	Despesa	01/09/13	30/04/14	AC/CLAITON		Média
Prospectar venda comercial (bares, restaurantes, etc...)	Prop & promoção & resp social	Todos	Residencial	Despesa	01/06/13	30/04/14	CLAITON		Alta
Implementar serviço de manutenção preventiva	Outras despesas	Telegás	Condomínio	Despesa	01/06/13	30/04/14	AC/CLAITON		Alta
Realizar promoção segmentada (ex.: marketing direto: sms, tele-aviso, mala direta)	Prop & promoção & resp social	Telegás	Residencial	Despesa	01/06/13	30/04/14	AC/CLAITON		Alta
Elaborar cadastro informatizado, "higiênico e padronizado"	Prop & promoção & resp social	Telegás	Residencial	Despesa	01/06/13	30/04/14	AC/CLAITON		Média
Implementar novas formas de pagamento - cartão, convênios, vale-gás	Prop & promoção & resp social	Telegás	Residencial	Despesa	01/06/13	30/04/14	AC/CLAITON		Média
Ações de Administração e Finanças	Conta contábil	Canal Venda	Segmento	Despesa / Investimento	Data Início	Data Fim	Responsável	Valor (R\$)	Prioridade
Analisar as despesas administrativas,	Desp. administrativas e localização	N/A		Despesa	01/05/13	20/05/13	AD/AC		Alta

comparando-as com as boas e nivelando-as a elas									
Analisar as despesas de distribuição, comparando-as com as boas e nivelando-as a elas	Desp. de Distribuição	N/A		Despesa	01/05/13	20/05/13	AD/AC		Alta
Calcular o fluxo de caixa mensal	N/A	N/A		Despesa	01/05/13	20/05/13	AD/AC		Alta
Checar e avaliar o contas a receber - prazo médio de recebimento	N/A	N/A		Despesa	01/05/13	20/05/13	AD/AC		Alta
Dimensionar e prover o capital de giro necessário	N/A	N/A		Despesa	01/05/13	20/05/13	AD/AC		Alta
Analisar despesas bancárias - pagamentos excessivos de encargos financeiros e juros	N/A	N/A		Despesa	01/05/13	20/05/13	AD/AC		Alta
Implantar Gestor Fiscal	N/A	Todos		Despesa	01/06/13	30/06/13	AD/AC	130	Alta
Ações de Operações	Conta contábil	Canal Venda	Segmento	Despesa / Investimento	Data Início	Data Fim	Responsável	Valor (R\$)	Prioridade
Analisar despesas de rodagem	Desp. de Distribuição	Todos			01/06/13	24/05/13	AD		Alta
Implementar controle de despesa e quilometragem por veículo	N/A	Todos			01/06/13	24/05/13	AC		Alta
Padronizar equipe de entrega (uniformes, crachá, etc.)	Uniformes para distribuição	Todos			01/06/13	24/05/13	AC	50	Alta
Padronizar frota	N/A	Todos			01/06/13	24/05/13	AC		Alta
Verificar necessidade e trocar veículos leves com custo operacional elevado	Desp. de Distribuição	Todos			13/05/13	24/05/13	AD		Alta
Ações de RH	Conta contábil	Canal Venda	Segmento	Despesa / Investimento	Data Início	Data Fim	Responsável	Valor (R\$)	Prioridade
Agendar visitação à Base engarrafadora					01/06/13	30/06/13	AC		Alta
Dimensionar quadro de funcionários administrativos	Desp. administrativas e localização				13/05/13	30/05/13	AD		
Dimensionar quadro de funcionários operacionais (distr./plataforma)	Desp. de Distribuição				13/05/13	30/05/13	AD		
Implementar treinamento para entregadores					01/06/13	30/06/13	AC		
Implantar método de avaliação de desempenho da equipe					01/06/13	30/06/13	AC		
Capacitar funcionários sobre normas de segurança					01/06/13	30/05/13	AC		
Outras Ações	Conta contábil	Canal Venda	Segmento	Despesa / Investimento	Data Início	Data Fim	Responsável	Valor (R\$)	Prioridade
Criar modelo para positivação de venda a					01/06/13	30/06/13	AC/Claiton		Alta

Canal	Preço de Venda em M0												
		M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Portaria:	38,00				2,00								
Telegás:	39,06				2,50								
Automática:													
Empresarial :	33,84				1,80								
PR:	30,75				1,70								
PV:	30,75				1,70								
Agregados:	30,00				1,70								

Preços Reajustados													
Preço de Compra - Composto:	24,94	26,44	26,44	26,44	27,94	27,94	27,94	27,94	27,94	27,94	27,94	27,94	27,94
Portaria - Composto:	38,00	40,00	40,00	40,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00
Telegás - Composto:	39,06	41,56	41,56	41,56	44,06	44,06	44,06	44,06	44,06	44,06	44,06	44,06	44,06
Automática - Composto:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empresarial - Composto:	33,84	35,64	35,64	35,64	37,44	37,44	37,44	37,44	37,44	37,44	37,44	37,44	37,44
PR - Composto:	30,75	32,45	32,45	32,45	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15
PV - Composto:	30,75	32,45	32,45	32,45	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15	34,15
Agregados - Composto:	30,00	31,70	31,70	31,70	33,40	33,40	33,40	33,40	33,40	33,40	33,40	33,40	33,40
	Preço de Compra	Reajustes Mensais Previstos no Preço de Compra											

4.1 Parâmetros

Os parâmetros utilizados na análise, são índices para reajustes e formação da folha de pagamentos, otimização de frota, taxa para vendas a prazo com cartão de crédito ou para débito, entre outros.

TABELA 14 – PARÂMETROS

Prazo de Pagamento (dias)	
Compra de gás na SGB:	20

Canal de Venda	Prazo de recebimento	% Venda a vista	% Venda a prazo	% Venda Ct Crédito	% Venda Ct Débito	Total
Portaria:	0	100%	0%	0%	0%	100%
Telegás:	15	90%	10%	0%	0%	100%
Automática:	0	0%	0%	0%	0%	0%
Empresarial :	15	90%	10%	0%	0%	100%
PR:	15	30%	70%	0%	0%	100%
PV:	15	30%	70%	0%	0%	100%
Agregados:	0	100%	0%	0%	0%	100%

Recebimento - Cartão de Crédito	
Taxa / Mês (%):	2%
Prazo:	31

Recebimento - Cartão de Débito	
Taxa / Mês (%):	2%
Prazo:	1

Comissões	
Canal	R\$/botijão
Portaria:	0,00
Telegás:	0,00
Automática:	0,00
Empresarial :	0,00
PR:	0,00
PV:	0,00
Agregados:	0,00

Conjuntura	
Inflação (%a.a.):	5,5%
Índice de Reajuste (% a.a.):	7,0%
Taxa Mínima de Atratividade (TMA):	15,0%
Encargos Sociais e Previdenciários (%):	67,0%
Dias Operacionais:	25

Despesas - Média das Práticas (por Intervalo deTonelagem)		
De	Até	Administração
0	30	268
30	100	215
100	200	162
200	9999	141

Características do Revendedor	
Regime Tributário:	Lucro real
Nível Máximo de Estoque (ton):	24
Distância em Km (SGB - Revenda):	150

Racional de Reajuste	
Fator de reajuste ano 0:	100,00%
Fator de reajuste ano 1:	107,00%
Fator de reajuste ano 2:	114,49%

Meses de Vida útil dos Ativos	
Terrenos (s):	Não deprecia
Edificações (plataforma, muros):	300
Vasilhames:	180
Diversos:	Em aberto
Rodízio operacional:	120
Equipamentos de segurança:	120
Propaganda e promoção:	Não deprecia
Compra de portfólios:	Em aberto
Capital giro:	Não deprecia
Computador, automação:	60
Legalização / regularização:	Não deprecia
Veículos:	60

Veículos
Ford F250
Fiat Strada
VW Saveiro
Ford Courier
Ford F350
VW 5150
VW 8160
VW13150
VW15190
Trucado
Carreta
MB 710
HR
Saidercar
Moto

4.3 Despesas

Foram levantadas todas as despesas fixas do Revendedor com objetivo de comparação com demais revendas de Gas LP e verificar se estas estão acima da media, visto que a empresa esta passando por dificuldades financeiras.

TABELA 16 – PROJEÇÃO DE DESPESAS

Valor	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M1 0	M1 1	M1 2	M1 3	M1 4	M1 5	M1 6	M1 7	M1 8	M1 9	M2 0	M2 1	M2 2	M2 3	M2 4	M2 5	M2 6	M2 7	M2 8	M2 9	M3 0	M3 1	M3 2	M3 3	M3 4	M3 5	M3 6			
1. Propaganda e Promoção e Responsabilidade Social																																							
Promotoras - Pessoal:																																							
Promotoras - Outras desp.:																																							
Panfletos/Volantes:	300	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Brindes:																																							
Patrocínios:		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Mídia - Produção:		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Mídia - Veiculação:	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
2. Pessoal Administrativo																																							
Ajudante interno:																																							
Conferente:																																							
Assistente / secretária:	1.156	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Aux. Adm. Financeiro:																																							
Agente Comercial:																																							
Servente:																																							
Atendente:																																							
Vigia:																																							
Sócio/Gerente:																																							
3. Pro-labore																																							
Pagamentos:	10.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
4. Terceiros																																							

500	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36	
Resultado Operacional após Impostos:	(8.018)	(7.093)	(6.630)	(5.248)	(4.746)	(4.223)	(3.744)	(3.231)	(2.728)	(2.235)	(1.742)	162	(805)	(302)	156	1.514	1.912	2.335	2.733	3.136	3.534	3.943	4.349	4.764	3.910	4.309	4.714	6.380	6.813	7.247	7.669	8.103	8.525	8.947	9.368	9.831	
Depreciação:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A receber:	(5.314)	(5.506)	(5.601)	(6.032)	(6.136)	(6.239)	(6.341)	(6.453)	(6.557)	(6.658)	(6.760)	(6.874)	(6.977)	(7.079)	(7.181)	(7.283)	(7.385)	(7.487)	(7.590)	(7.692)	(7.794)	(7.896)	(7.998)	(8.100)	(8.202)	(8.304)	(8.406)	(8.508)	(8.610)	(8.712)	(8.814)	(8.916)	(9.018)	(9.120)	(9.222)	(9.324)	
A pagar:	33.253	34.450	35.049	37.809	38.461	39.114	39.748	40.418	41.075	41.709	42.338	43.009	43.644	44.298	44.947	48.187	48.858	49.584	50.255	50.944	51.614	52.303	52.993	53.701	54.371	55.042	55.733	59.449	60.175	60.902	61.608	62.354	63.060	63.766	64.478	65.278	
C / P - C / R:	27.939	28.945	29.448	31.777	32.326	32.874	33.408	33.965	34.513	35.047	35.580	5	36.668	37.217	37.766	40.498	41.061	41.664	42.228	42.798	43.361	43.943	44.523	45.109	45.673	46.236	46.817	49.947	50.560	51.171	51.765	52.383	52.976	53.570	54.164	54.826	
Variação de Capital de Giro:	27.939	1.006	503	2.329	549	549	533	557	549	533	533	555	533	549	551	2.730	563	603	563	570	563	582	580	586	563	563	580	3.131	613	611	594	618	594	594	594	662	
Fluxo de Caixa Operacional:	19.921	(6.087)	(6.127)	(2.919)	(4.197)	(3.689)	(3.211)	(2.674)	(2.180)	(1.702)	(1.209)	716	(271)	247	706	4.244	2.476	2.938	3.296	3.706	4.098	4.525	4.929	5.351	4.474	4.872	5.294	9.511	7.426	7.858	8.263	8.722	9.119	9.540	9.962	10.494	
Investimentos/desinvestimentos:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fluxo de Caixa Líquido:	19.921	(6.087)	(6.127)	(2.919)	(4.197)	(3.689)	(3.211)	(2.674)	(2.180)	(1.702)	(1.209)	716	(271)	247	706	4.244	2.476	2.938	3.296	3.706	4.098	4.525	4.929	5.351	4.474	4.872	5.294	9.511	7.426	7.858	8.263	8.722	9.119	9.540	9.962	10.494	
Fluxo de Caixa Líquido Acumulado:	20.421	14.334	8.207	5.288	1.092	(2.597)	(5.808)	(8.482)	(10.661)	(12.363)	(13.572)	(12.856)	(13.127)	(12.880)	(12.174)	(7.929)	(5.454)	(2.516)	781	4.487	8.584	13.110	18.039	23.390	27.863	32.735	38.029	47.540	54.966	62.824	71.087	79.809	88.927	98.467	108.423		

TABELA 17 – INDICADORES

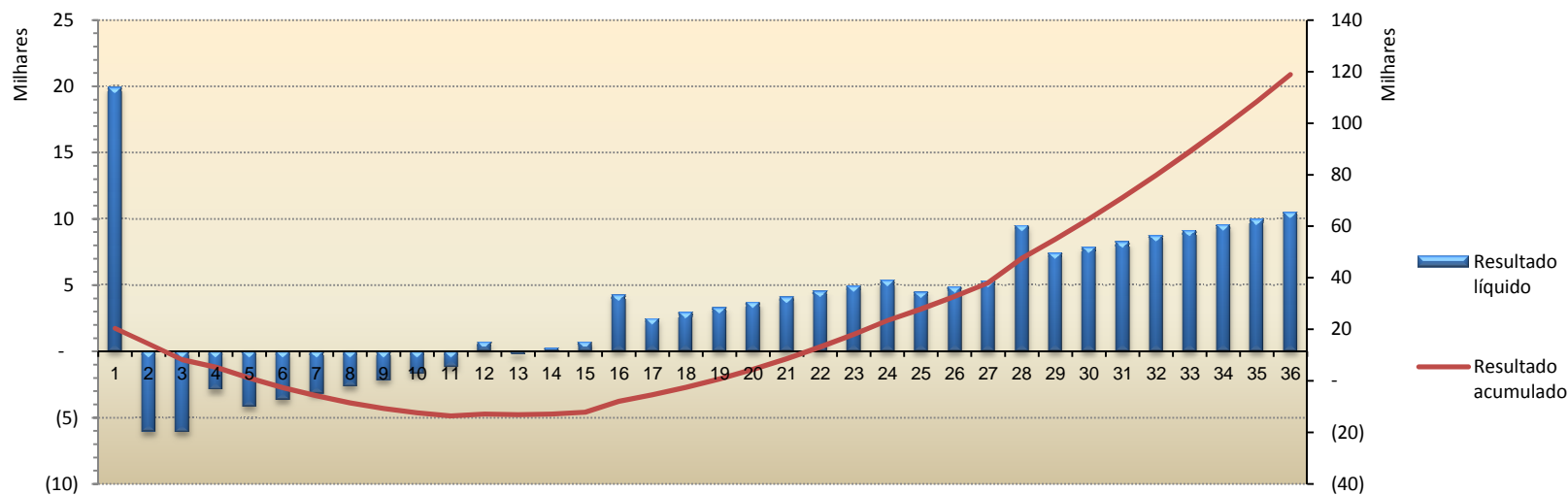
Indicadores	
Payback:	13,76
VPL - 36 meses (R\$):	3.711

4.4 Resultado Líquido no Período

Analisando o resultado líquido que o revendedor possui e contando com seus investimentos necessários para o alinhamento da empresa, observamos que em 12 meses o Revendedor estará saindo de um prejuízo e encontrará o lucro, como podemos observar na tabela abaixo:

GRAFICO 5 –RESULTADO LIQUIDO NO PERIODO

Resultado Líquido no Período - 36 meses



4.5 Capital de Giro Necessário

Abaixo esta a memória de calculo utilizada para o formulação do capital de giro necessário para garantir a saúde do fluxo de caixa da empresa.

TABELA 18 – MEMORIA DE CALCULO PARA CAPITAL DE GIRO

Dados para calculo do Capital de Giro

Venda Mensal (Ton)	105,00
Nível Máximo de Estoque (Ton)	24,00
Saldo de Contas a Receber (R\$)	200.000,00
Saldo de Contas a Receber em Atraso (R\$)	2.500,00
Prazo com Fornecedor (Dias)	20
Despesa Fixa Mensal (R\$)	41.376,00
Preço de Venda (R\$/Ton)	2.466,92
Preço de Compra (R\$/Ton)	1.995,38
Caixa Pequeno (R\$)	200,00

PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM

1 - Prazo Médio de Estocagem

$$\mathbf{PME} = 30 / (\mathbf{GE})$$

PME = Prazo Médio de Estocagem (dias)

GE = Ton Vendida / Nível Máximo de Estoque

GE = Giro dos Estoques (quantos dias dura o estoque de uma compra)

CÁLCULO

$$\begin{aligned}PME &= 30 / GE \\PME &= \underline{30,00} / 4,375 \\PME &= \underline{6,86}\end{aligned}$$

PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO (dias)

3 - Prazo Médio de Recebimento

PMR = [(saldo C/R em dia + saldo C/R em atraso) (R\$) / faturamento mensal (R\$)] * 30 (dias)

C/R = Total de Contas a Receber. Ex: cheques pré-datados, vales, notas promissórias.

CÁLCULO

$$\begin{aligned}\text{Saldo em Dia} &= \underline{200.000,00} \text{ (Input Inicial)} \\ \text{Saldo em Atraso} &= \underline{2.500,00} \text{ (Input Inicial)} \\ \text{Faturamento Mensal} &= \underline{259.026,60} \text{ (Input Inicial)} \\ \text{PMR} &= \underline{23,45}\end{aligned}$$

PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO (dias)

4 - Prazo Médio de Pagamento

PMP = Prazo Médio de Pagamento (dias)

CÁLCULO

PMP = $\frac{20}{\quad}$

CICLO DE CAIXA

1 - Ciclo de caixa

CC = $PME + PMR - PMP$

PME = Prazo Médio de Estocagem

PMR = Prazo Médio de Recebimento (dias)

PMP = Prazo Médio de Pagamentos (dias)

CÁLCULO

$$\begin{aligned} CC &= PME + PRM - PMP \\ CC &= \underline{6,86} + \underline{23,45} - \underline{20,00} \\ CC &= \underline{10,31} \end{aligned}$$

GIRO DE CAIXA

5 - Giro de Caixa

$$GC = 30 / CC$$

GC = 30 dividido pelo Ciclo de Caixa

CÁLCULO

$$\begin{aligned} GC &= 30 / CC \\ GC &= \underline{2,91} \end{aligned}$$

CAIXA MÍNIMO OPERACIONAL

6 - Caixa Mínimo Operacional

CMO = Pagamento a fornecedor no mês (PMF) / GC

PMF = Pagamento a fornecedor no mês

GC = Giro de Caixa

CÁLCULO

CMO	=	PMF	/	GC
PMF	=	<u>209.514,90</u>		
CMO	=	<u>72.005,61</u>		

CAPITAL DE GIRO (K giro)

Capital de Giro Mínimo

$$K = Cx \text{ peq.} + CMO + [Desp. \text{ Fixa} - (Mg \text{ Contr. Total} \times ((30 - CC)/30))]$$

Cx peq = Caixa necessário para pequenos desembolsos (cafézinho, xerox, mat. Expediente, etc)

CMO = É o valor mínimo que preciso para pagar os produtos que a empresa vendeu

Desp. Fixa = Demais despesas do mês (incluir despesas relativos as distâncias percorridas)

MCT = Margem de contribuição total (é o que sobra para pagar os despesas após o custo dos produtos)

CÁLCULO

Cx. Peq	=	<u>200,00</u>
CMO	=	<u>72.005,61</u>
Desp. Fixa	=	<u>41.376,00</u>
MC	=	<u>49.511,70</u>
k	=	<u>81.085,98</u>

Conclusão

Após realizado o estudo de caso no revendedor, foi possível concluir que a falta de gestão financeira, atrelada a falta de um sistema de gerenciamento faz com que o empresário não consiga controlar de forma efetiva seu negócio, não consegue obter controle sobre seus ativos e passivos de forma clara. Quanto aos problemas de mercado existentes na sua região de atuação, ficou comprovado através da pesquisa, que o serviço prestado pela revenda e também pela concorrência, está abaixo do esperado pelo consumidor. Ou seja, o problema que vem assustando o empresário existe, porém esta muito mais fácil de ser resolvido do que o imaginado pelo mesmo. Basicamente trata-se de mudança de cultura, pois o revendedor continua atuando na “gestão” do negócio, como fazia a 17 anos atrás quando iniciou suas atividades, no entanto, como citado diversas vezes e comprovado através das comparações realizadas o que ocorre é uma visível mudança do segmento, pois a venda no atacado quase não existe, e o investimento em melhorias e propaganda assim como serviço devem ser realizadas com extrema dedicação e qualidade, aproximado assim a solicitações dos consumidores.

Para conseguirmos mudar a atual situação e para a empresa voltar a crescer de forma sadia, é indicado ao empresário que com a maior brevidade seja realizada a inserção de um sistema de gerenciamento para seu negócio, que após análise de diversos mecanismos, seguimos a conclusão de que o mais coerente seria a implantação do Programa Gestor, desenvolvido pela empresa WEL, desenvolvido juntamente com a Supergasbras Energia Ltda, exclusivamente para revendedores de Gas LP, afim de proporcionar todo o gerenciamento, fiscal, financeiro e comercial do negócios. Com o acompanhamento correto, será possível gerir de forma ágil o prazo médio de recebimento, que esta totalmente fora da realidade e esta pressionando de forma veemente o aumento gradativo da necessidade de capital de giro, que por sua vez esta ocasionando o endividamento da empresa devido consecutivos empréstimos realizados.

Para buscar a recuperação da saúde financeira do negocio é de suma importancia que ocorra uma injeção de capital na empresa. O aconselhável é que o revendedor efetue a venda de sua carreta, que por sua vez possui uma despesa mensal muito acima da média em virtude de do seu ano de fabricação, e também por já estar totalmente depreciada, e quite suas dividas na rede financeira, e deixe de pagar juros altíssimos com empréstimos para capital de giro. Após isso podera buscar um financiamento através de “Finame” ou “BNE” para aquisição de um novo veiculo, pois conseguirá taxas mais atrativas para o financiamento do veiculo do que as atuais taxas pagas pelos empréstimos. Dessa forma colocaria em dia a empresa e ainda injetava capital ao negocio. Contudo somente esta ação não será o suficiente para voltara a decolar com tranquilidade, é necessário agir de forma pontual e agressiva, quando a liberação de prazo para clientes. Como foi analisado o atual prazo de recebimento esta em 23 dias, enquanto seu prazo médio de pagamento esta em 20 dias, ou seja, existe uma necessidade de capital para “bancar” esta operação e, visto

que este foi um dos principais pontos para criação do problema financeiro encarado pela empresa, e importante não voltar a cometer novamente o mesmo erro. Portanto é de suma importância a criação de uma política de crédito e uma rotina de acompanhamento da mesma para que não volte a assombrar a empresa.

Contudo, após o estudo viu-se que o negócio se faz atrativo para investimento e/ou continuidade, digo isto em virtude as grandes oportunidades que o mercado oferece, como o baixo nível de serviço apresentado pelo mercado de distribuição de Gas LP. A oportunidade para crescimento de vendas e conseguir agregar valor ao produto, que por sua vez é de primeira necessidade, é grande. É necessário que seja priorizado o investimento em treinamento às equipes de entrega, pois são os entregadores que estarão representando a empresa na rua, serão a porta de entrada dos clientes, portanto deveram transparecer confiança, respeito e qualidade na porta do consumidor de modo que consigam fidelizar os consumidores.

Por fim, posso citar uma frase que define todo o estudo: “conseguir uma venda é muito fácil, pois é só necessário ter um produto igual o da concorrência e possuir um preço menor, o difícil é você vender um produto de qualidade semelhante a concorrência com preço diferenciado e ainda encantar seus clientes”. Isso é encantar clientes.

Referencias

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LMPEL, J. **Safári de Estratégia – Um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000;

PORTER, M. E. **Competitive Advantage of Nations**. New York: Fre Press, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LMPEL, J. **Safári de Estratégia – Um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000;

PORTER, M. E. **Competitive Advantage of Nations**. New York: Fre Press, 1990.

AZEVEDO, M, COSTA, H. **Métodos para a Avaliação da Postura Estratégica**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, abril/junho 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro. Campus. 23ª Tiragem.

GRAY, Jack C. 1931 – **Contabilidade e Administração** (por) Jack Gray (e)KENNETH S. johnston; tradução de Antonio Zorrato Sanvicente. São Paulo, Mcgraw-hill do Brasil,1977.

GITMAN, Lawrence J. - **Princípios de Administração Financeira** – essencial /Lawrence Gitman; trad. Jorge Ritter. – 2.ed. – Porto Alegre:Bookman, 2001.

Consulta site, Nettetol, disponível em : [HTTP://www.nettol.com.br/shv25](http://www.nettol.com.br/shv25) consulta em 12/11/2012

Consulta site Sindigas,disponível em: <http://www.sindigas.com.br/> consulta em 12/10/2012;

Consulta site Supergasbras, disponível em: www.supergasbras.com.br consulta em 02/10/2012;

Manual do Consultor Supergasbras 2009

Manual de Princing - Supergasbras 2009