

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

Genival Costa da Silva

A Função da Controladoria na Gestão de Negócios  
para Micros e Pequenas Empresas de Comércio  
Eletrônico

Monografia de Especialização

Curitiba  
2015

Genival Costa da Silva

A Função da Controladoria na Gestão de Negócios  
para Micros e Pequenas Empresas de Comércio  
Eletrônico

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mayla Cristina Costa

Curitiba  
2015

## **Meus Agradecimentos**

Gostaria de agradecer a Deus pelas as incontáveis bênçãos recebidas no dia a dia, por manter-me firme no meu propósito de buscar o conhecimento, a minha esposa Marcia e meus filhos Miguel e Helena por suportarem a minha dedicação aos estudos, a cada um dos professores da pós-graduação em contabilidade e finanças por me trazerem a uma realidade que eu não conhecia. Em especial a minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Mayla Cristina Costa.

## RESUMO

Este estudo de caso visa destacar a importância da Controladoria na gestão das organizações, dentro dos aspectos relacionados à contabilidade gerencial e gestão financeira. Assim, apresentam-se as principais etapas para a implantação do processo de administração estratégica através de ferramentas como Plano de Negócio, Plano de Marketing, Plano de Logística. Além disso, relaciona-se conceitos de Controladoria procurando esclarecer os aspectos fundamentais do relacionamento dos conceitos de visão estratégica e gestão na implantação da prática de Controladoria estratégica, bem como destacar algumas opiniões atuais de como devem ser tratados o planejamento presente e futuro. Dito isto, pesquisou-se internamente como funciona uma microempresa do ramo varejista denominada EUROTANQUES COMÉRCIO DE PEÇAS PARA TANQUES DE TRANSPORTES DE COMBUSTÍVEIS LTDA. Por meio desta pesquisa, buscou-se entender também as dificuldades desta empresa, relacionadas principalmente ao processo de alavancar as suas vendas. Procurou-se, assim, estruturar o trabalho, por meio da ferramenta de interpretação para o estudo de caso qualitativo, usado como método acadêmico de pesquisa para resolução do problema. Dessa maneira, na introdução do trabalho constam os objetivos gerais e específicos, justificativa e conceitos teóricos para o embasamento do estudo de caso. A seguir, consta a metodologia de construção e análises de dados e por fim, finaliza-se com conceitos de gestão e operação voltados ao controle da empresa.

**Palavras-chaves:** Análise Swot, Pequenas e Médias Empresas, Planejamento Estratégico. E-Commerce, Plano de Negócio, Controladoria.

## ABSTRACT

This case study aims to highlight the importance of the Controller in the management of organizations, within the aspects related to management accounting and financial management. Thus, we present the main steps for the implementation of the strategic management process through tools such as Business Plan, Marketing Plan, Logistics Plan. In addition, relates Controller concepts seeking to clarify the fundamental aspects of the relationship of strategic vision and management concepts in the implementation of the practice of strategic Comptroller and highlight some current views of how they should be treated the present and future planning. That said, if researched internally how a micro retail called PARTS FOR TRADE EUROTANQUES TANK OF FUEL TRANSPORT LTD. The present study also sought to understand the difficulties of this company, mainly related to the process of leveraging their sales. We tried to thereby structure the work, through interpretation tool for the study of qualitative case, used as academic research method for solving the problem. Thus, the introduction of work set out the general and specific objectives, rationale and theoretical concepts to the basement of the case study. Next, given the construction methodology and data analysis and finally ends up with management concepts and operation focused on the control of the company.

**Keywords:** Swot Analysis, Small and Medium Business, Strategic Planning. E-Commerce, Business Plan, Controller.

## Sumário

Lista de Tabelas .....	9
Lista de Gráficos.....	11
1 – Introdução .....	12
<b>1.2- Problema da Pesquisa.</b> .....	17
<b>1.3 - Objetivos</b> .....	17
1.3.1 - Objetivo Geral.....	17
1.3.2 - Objetivos Específicos .....	17
<b>1.4 – Justificativa</b> .....	18
2– Metodologia .....	19
2.1 Definições e Características. ....	19
2.2 Tipos de Estudo de Caso. ....	20
2.3 Quando Usar o Estudo de Caso. ....	21
2.4 Realização de Estudos de Caso. ....	22
2.5 Conduzindo a Coleta de Dados.....	23
2.6 Analisando Dados.....	24
2.7 A Questão do Rigor no Estudo de Caso Qualitativo .....	25
2.8 Características de Habilidades do Pesquisador .....	25
3. Referencial Teórico.....	27
3.1 – Controladoria.....	28
3.2 – Processo de Gestão.....	29
3.3 – Demonstração Contábil: Balanço Patrimonial, DRE e DFC. ....	29
3.4 – Logística.....	30
3.5 – Métodos de Custeio. ....	31
3.6 – Gestão Estratégica de Custo.....	31
3.7 – Preço de Venda. ....	32
3.8 – Orçamento. ....	32
3.9 – Governança Corporativa. ....	33
3.10 - Comércio Eletrônico. ....	33
3.11 – Varejo no Comércio Eletrônico.....	34
3.12 - Comportamento do Consumidor, Atendimento ao Cliente e Propaganda.....	35
3.13 - Estratégia de E- Commerce. ....	35
4. Apresentação dos Dados e Análise.....	37
4.1 – Apresentação do Caso. ....	37

4.1.1 - Dados dos empreendedores.....	37
4.1.2 - Missão da empresa.....	38
4.1.3 - Setores de atividade.....	38
4.1.4 - Forma jurídica.....	39
4.1.5 - Enquadramento tributário.....	39
4.1.6 - Capital social.....	39
4.1.7 - Fonte de recursos.....	40
4.1.8 - Análise de Mercado.....	40
4.2.1 Estudo dos clientes.....	40
4.2.2 - Estudo dos concorrentes.....	41
4.2.3 – Conclusões.....	42
4.2.4 - Estudo dos fornecedores.....	42
4.3.1 - Plano de marketing.....	43
4.3.2 – Preço.....	43
4.3.3 - Estratégias promocionais.....	43
4.3.4 - Estrutura de comercialização.....	43
4.3.5 - Localização do Negócio.....	43
4.3.6 - Plano operacional.....	44
4.3.7 - Leiaute.....	44
4.3.8 - Capacidade Instalada.....	44
4.3.9 - Processos operacionais.....	45
4.3.10 - Necessidade de pessoal.....	45
4.4 - Plano Financeiro.....	46
4.4.1 - Investimentos fixos.....	46
4.4.2 - Estoque inicial.....	47
4.4.3 - Caixa Mínimo.....	47
4.4.4 - Investimentos pré-operacionais.....	49
4.4.5 - Investimento total.....	50
4.4.6 - Faturamento mensal.....	51
4.4.7 - Custo unitário.....	53
4.4.8 - Custos de comercialização.....	55
4.4.9 - Apuração do custo de MD e/ou MV.....	57
4.4.10 - Custos de mão-de-obra.....	58
4.4.11 - Custos com depreciação.....	58

4.4.12 - Custos fixos operacionais mensais.....	59
4.4.13 - Demonstrativo de resultados. ....	61
4.4.14 - Indicadores de viabilidade.....	63
4.5 - Construção de Cenário.....	64
4.5.1 - Ações preventivas e corretivas.....	64
5 - Avaliação estratégica.....	65
5.1 - Análise da matriz F.O.F.A.....	65
5.2 - Análise do Plano.....	66
6 – Considerações Finais.....	69
6.1 - Sugestões para estudos futuros. ....	72
Referências .....	74



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores.....	37
Tabela 2 - Dados do Empreendedor 1 .....	37
Tabela 3 - Perfil do Sócio 1 .....	37
Tabela 4 - Dados do Empreendedor 2 .....	38
Tabela 5 - Perfil do Sócio 2 .....	38
Tabela 6 - Capital Social .....	39
Tabela 7 - Estudo dos Concorrentes .....	41
Tabela 8 - Estudo de Fornecedores .....	42
Tabela 9 - Produtos e Serviços .....	43
Tabela 10 - Localização do Negócio .....	44
Tabela 11 - Necessidade de Pessoal.....	46
Tabela 12 - Aquisição de Imóveis .....	46
Tabela 13 - Aquisição de Máquinas .....	46
Tabela 14 - Aquisição de Equipamentos.....	46
Tabela 15 - Aquisição de Móveis e Utensílios.....	47
Tabela 16 – Veículos.....	47
Tabela 17 - Computadores.....	47
Tabela 18 - Total de Investimento Fixo .....	47
Tabela 19 - Estoque Inicial.....	47
Tabela 20 - Contas á Pagar - Cálculo do Prazo Médio de Vendas .....	48
Tabela 21 - Fornecedores - Cálculo do Prazo Médio de Compras.....	48
Tabela 22 - Cálculo de Necessidade Média de Estoque .....	48
Tabela 23 - Cálculo de Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias .....	49
Tabela 24 - Caixa Mínimo .....	49
Tabela 25 - Resumo de Capital de Giro .....	49
Tabela 26 - Investimentos Pré-operacionais .....	50
Tabela 27 - Investimentos Totais .....	50
Tabela 28 - Fontes de Recursos .....	51
Tabela 29 - Faturamento Mensal .....	52
Tabela 30 - Período de Faturamento Total.....	53
Tabela 31 - Custo Unitário do Produto a ser Vendido .....	55
Tabela 32 - Custo de Comercialização .....	55
Tabela 33 - Total de Impostos, Gastos com Vendas e Total Geral.....	55
Tabela 34 - Período de Custo Total .....	56
Tabela 35 - Apuração de Custo de MD/ MV.....	57
Tabela 36 - Período de CMD/ CMV.....	58
Tabela 37 - Custo Mão de Obra .....	58
Tabela 38 - Custo com Depreciação .....	59
Tabela 39 - Custo Fixo Operacional Mensal .....	60
Tabela 40 - Período de Custo Total .....	60
Tabela 41 - Demonstrativo dos Resultados.....	62
Tabela 42 - Período dos Resultados .....	62

Tabela 43 - Indicadores de Viabilidade .....	63
Tabela 44 - Construção de Cenários.....	64
Tabela 45 - Matriz de SWOT.....	66

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 - Descrição dos Investimentos .....	51
Gráfico 2 - Fontes de Recursos.....	51
Gráfico 3 - Período de Faturamento Total .....	53
Gráfico 4 - Período de Custo Total.....	57
Gráfico 5 - Período de Faturamento Mensal .....	58
Gráfico 6 - Período de Custo Total.....	61
Gráfico 7 - Período dos Resultados .....	63

## **1 – Introdução**

### **Quanto a Controladoria**

Segundo (Souza & Borinelli, 2012, p. 11) a controladoria é um conjunto de conhecimento que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativo ao controle processo de gestão organizacional. E deve ser estudada por três perspectivas, conceitual (o que é), procedimental (como funciona) e organizacional (como se materializa nas organizações).

Segundo (Borinelli, 2006, p. 106) a perspectiva conceitual trata-se da área do conhecimento da controladoria enquanto ramo, campo ou área do conhecimento humano, ou seja, evidenciam-se os esforços para entender como a controladoria pode tomar forma quanto a sua aplicação no âmbito das organizações.

A perspectiva procedimental contempla aspectos procedimentais, são estudados os elementos relativos uso seu funcionamento quanto essa área do conhecimento é levada às entidades. Nesta perspectiva são atividade e funções típicas da controladoria além dos instrumentos utilizados para operacionalizar.

Já na perspectiva operacional discute-se como as atividades e funções na perspectiva anterior estão disseminadas nos vários órgãos das organizações. Busca-se entender a controladoria enquanto unidade administrativa organizacional com seus subsistemas e sistema organizacional-formal.

De acordo com (Beuren, p. 2) a missão da controladoria é garantir o cumprimento da missão e da continuidade da organização tendo com sua função a informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Os requisitos fundamentais da controladoria são:

- O entendimento geral do setor econômico;
- Conhecimento amplo da Empresa;
- Entendimento dos problemas da organização;
- Entendimento dos problemas das funções administrativas;

- Habilidade para analisar e interpretar dados;
- Habilidade para expressar ideias;
- Conhecimento teórico da Contabilidade

Em seu quadro teórico (Borinelli, 2006) salienta que os objetivos da controladoria, segundo a literatura são:

AUTORES	OBJETIVOS DA CONTROLADORIA
Carvalho (1995, p. 63)	Monitorar os efeitos sobre a empresa dos atos de gestão econômica, atuando no sentido de que a medida dessa eficácia – os resultados medidos segundo conceitos econômicos – seja otimizada.
Figueiredo (1995, p. 34)	Zelar pelo bom desempenho da empresa, administrando as sinergias existentes entre as áreas, em busca de um maior grau de eficácia empresarial.
Guerreiro <i>et al.</i> (1997, p. 10)	Propiciar aos gestores condições para o acompanhamento e controle dos resultados dos negócios; subsidiar o processo de planejamento; induzir os gestores das unidades à otimização dos resultados; assegurar que os sistemas de apoio à decisão gerem informações adequadas aos usuários; assegurar a padronização e a homogeneização de instrumentos e informações em todos os âmbitos e níveis de avaliação da organização.
Mosimann e Fisch (1999, p. 88)	Garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.
Fernandes (2000, p. 169)	Contribuir para a eficácia das organizações, oferecendo meios que garantam que o resultado da empresa está sendo otimizado.
Fernandes (2000, p. 34 e 44)	Contribuir para a eficácia da gestão, proporcionando condições para que a gestão atinja os melhores resultados possíveis; explicar e prever os eventos econômicos com o objetivo de assegurar a eficácia das organizações estudadas.
Almeida <i>et al.</i> ( <i>in</i> CATELLI, 2001, p. 347)	Promover a eficácia organizacional; viabilizar a gestão econômica; promover a integração das áreas de responsabilidade.
Nakagawa <i>et al.</i> ( <i>in</i> SCHMIDT, 2002, p. 243)	Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento dos processos internos de negócios, buscando a otimização do potencial de lucro, mediante a eliminação de todas as atividades que não adicionam valor aos clientes e acionistas.
Oliveira <i>et al.</i> (2002, p. 14),	Apoiar e fornecer subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.
Peleias	Subsidiar, de forma ampla e incondicional, o processo de gestão,

(2002, p. 16)	propiciando aos diversos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios, de forma detalhada e global; contribuir para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos; certificar-se de que os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização; certificar-se da padronização, homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimentos e ações) e informações (sobre desempenhos e resultados planejados e realizados) em todos os níveis de gestão da organização; desenvolver relações com os agentes de mercado que interagem com a empresa, no sentido de identificar e atender às demandas por eles impostas à organização.
Garcia (2003, p. 5)	Evidenciar os resultados econômicos.
Figueiredo e Caggiano (2004, p. 27)	Garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.
Benedicto e Leite (2004, p. 63)	Garantir informações adequadas ao processo decisório, além de ser responsável pela coordenação e a disseminação da tecnologia de gestão, colaborando com os administradores na busca da eficácia gerencial.
Calijuri (2004, p. 38)	Fornecer aos gestores das empresas a informação que eles precisam para atingir os objetivos empresariais.

### **Quanto ao Comércio Eletrônico**

No mundo, as empresas voltadas ao comércio eletrônico vêm crescendo exponencialmente devido à interatividade de sua tecnologia e também pela comodidade de comunicação para comprar um universo de produtos sem sair de casa.

Segundo (Costa, Melo, & Ferreira, Abril/Junho 2012, p. 5) “durante a última década, o Comércio Eletrônico (CE) tem se mostrado uma área de importância crescente para os pesquisadores de Sistemas de Informação e de Administração de Empresas”.

O impacto do Comércio Eletrônico nas organizações, alterou a forma dos negócios operarem, pois com suas plataformas eletrônica alcançam um maior número de consumidores com informações de produtos e serviços para possíveis consumidores.

A *internet* oferece uma plataforma adequada de comércio eletrônico para que as Micros e Pequenas Empresas que participam de mercados globais, graças à flexibilidade da *internet* e à natureza dos negócios.

A *internet* e suas tecnologias associadas têm muito mais a oferecer as essas empresas pelo novo método de abordagem ao consumidor acostumado ao ambiente tradicional de aquisição de produtos ou serviços.

Ressalta (Costa, Melo, & Ferreira, Abril/Junho 2012, p. 7) “o crescimento da *internet* como meio de prover uma infraestrutura de baixo custo oferece novas oportunidades para as PMEs introduzirem o comércio eletrônico em suas atividades de negócio, em um ambiente de baixo risco”. Os autores ainda relatam que:

“A *internet* trouxe benefícios ao mundo dos negócios aproximando países, culturas, serviços, produtos, pessoas e conhecimento em uma rede integrada que facilita a comunicação. As micros e pequenas empresas saem do ambiente tradicional e iniciam a sua apresentação comercial via *internet* mudando a forma tradicional de fazer negócio”.

Segundo Poon e Swatman (1999), dado o importante papel das PMEs em muitas economias, o sucesso da “alavancagem” dos negócios dessas empresas. Com o uso da *internet*, os negócios *online* vêm crescendo fenomenalmente onde ingressam em todo mundo dois milhões de pessoas por mês e esta tecnologia será a modalidade comercial com maior representatividade no PIB mundial nos próximos anos.

De acordo com (Costa, Melo, & Ferreira, Abril/Junho 2012, p. 6) dados do site *Internet World Stats* (2011), nos Estados Unidos há um crescimento exponencial de quantidade de usuários que acessam a *internet* na ordem de 146% nos últimos 10 anos atingindo um total de 266 milhões de pessoas.

No mesmo período, China e Índia crescem em acessos a rede vinte vezes mais que os americanos, passando de 22,5 milhões e 5 milhões, respectivamente, para 420 milhões e 100 milhões de usuários, ou 31,6% e 8,5% de suas populações.

O Brasil atingiu em 2011 a expressiva marca de 76 milhões de usuários (38% de sua população), com crescimento de 1500% nesse período, uma vez que o país contava com apenas 5 milhões de usuários no ano 2000.

O crescimento desta modalidade de compra faz com que as organizações busquem um aprendizado no tocante ao ambiente interno e externo, particularidade no modelo de negócio e na melhoria nos processos de inovação proveniente de sua operação.

Toda esta problemática deve ser vista sob o prisma de sustentabilidade da empresa, e para tanto, deve-se montar um plano de negócios consistente, um plano de marketing, um plano logístico que possa trazer a organização um norte de mercado para suprir os anseios do consumidor.

Também é de suma importância trazer a tona conceitos de controladoria que possa auxiliar as micros e pequenas empresas de varejo a obter a integralidade de atividade de todas as com a finalidade de concluir o objetivo esperado.

Este projeto terá a finalidade de construir ferramentas de gestão que possam ajudar as micros e pequenas empresas de comércio eletrônico a expandir-se mediante as perspectivas elencadas acima.

### **Quanto a Empresa Estudada**

A EUROTANQUES está no mercado desde 2012 buscando atender o mercado nacional de peças para Tanques de Transportes de Combustível, Silos Rodoviários e Isotanques.

Missão - Atender de forma eficiente e eficaz as necessidades de nossos clientes, buscando satisfação para todos os stakeholders.

Visão - Estar entre as melhores empresas do setor de comercialização de peças para Tanques de Transportes de Combustíveis, Isotanques e Silos Rodoviários.

Valores – Valorizar as Pessoas, Gestão Ágil e Compartilhada, Excelência no Serviço ao Cliente, Compromisso com o Resultado, Responsabilidade com o Meio Ambiente e a Comunidade, Promoção da Saúde e Segurança, Compromissos com a Transparência e Ética.



## 1.2- Problema da Pesquisa.

As gestões de negócios nas micros e pequenas são em muitos casos problemáticas para estas organizações tendo em vista o despreparo do empreendedor, que tem dificuldade de entender todos os processos que devem estar sincronizado com o negócio e da mesma forma trazer a este empreendedor qual a situação de sua empresa. A dificuldade aumenta quando esta gestão é voltada ao comércio eletrônico.

Considerando a contextualização exposta acima e com as dificuldades que as pequenas e médias empresas tem para implementar a gestão de negócios voltadas ao comércio eletrônico tem-se como questão **“Como Implementar nas Micros e Pequenas Empresas um plano de negócios voltado a venda de produtos online na visão da Controladoria?”**.

## 1.3 - Objetivos

A partir da consideração de que é relevante a gestão dos negócios para uma empresa de comércio eletrônica será trazido à tona um case de uma empresa que revende peças de reposição para tanques de transportes de combustíveis denominada Eurotanques Ltda, empresa do ramo varejista, com dois anos de mercado, e que busca um aumento de receitas e de ampliação de mercado com a venda de seus produtos através do comércio eletrônico.

### 1.3.1 - Objetivo Geral

Implementar um plano de estruturado que possa atender aos anseios de seus proprietários que buscam revender seus produtos via *internet* em uma escala nacional.

### 1.3.2 - Objetivos Específicos

- Padronizar a área operacional interna e externa da organização para comércio eletrônico;
- Projetar a empresa para os próximos 12 meses;

- Verificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças desta organização;
- Construir um plano de negócios voltados ao comércio eletrônico;
- Construir um plano de marketing voltado ao comércio eletrônico;
- Construir um plano logístico voltado ao comércio eletrônico desde a compra de produtos até a entrega ao cliente;
- Melhorar a gestão da empresa tendo como base uma estratégia comercial para o negócio;
- Expandir os negócios da empresa por todo território nacional.

#### **1.4 – Justificativa**

Sendo aqui, os objetivos relacionados às duas áreas de gestão e de controladoria, ou seja, criar um plano de negócio para empresa em atividade do ramo varejista que utiliza o comércio eletrônico como apresentação de seus produtos aos clientes e alguns recursos de controladoria que possa ajudar o empreendedor a interpretar qual a situação atual de sua empresa. O propósito é detalhar os processos operacional, tático e estratégico da empresa para os próximos 12 meses e analisar estes processos através do um controle de gerenciamento de projetos. Com as informações consolidadas, propor ações factíveis de cumprimento para esta empresa possa posteriormente acompanhar o resultado destas ações.

Este projeto justifica-se como uma ótima experiência de aplicar um plano estratégico de forma prática, buscando nortear os interesses da organização com intuito de melhorar sua gestão e facilitar em seu processo decisório no tocante a que direção seguir.

## **2– Metodologia**

No mundo acadêmico ainda temos a dificuldade de discernir o que é um estudo de caso qualitativo ou quantitativo. As diferentes visões de estudo são reforçadas pelo fato de o termo ser usado em várias áreas do conhecimento ora como uma metodologia de investigação, ora para se referir a técnicas de ensino. Na literatura nacional o estudo de caso tem sido amplamente utilizado com a finalidade de identificar os tipos e as estratégias de pesquisa qualitativa usuais nestas organizações. A versatilidade dos estudos de caso tem contribuído para sua disseminação em estudo organizacional, embora nem sempre as pesquisas apresentem a qualidade desejada. De acordo com (Silva & Chritiane Lleinubing Godoi, 2006, p. 117):

entre 1920 e 1940 as pesquisas da época eram realizadas pelos métodos denominados estatísticos e o método quantitativo teve sua origem nos trabalhos realizados pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago no mesmo período vindo opostamente ao modelo usado na época.

Segundo (STABLEIN, 2001, p. 115) “os estudos de casos foram bastante utilizados nos estudos organizacionais voltadas a sociologia sendo fortemente abordado como fonte de pesquisa nos Estados Unidos e Europa”.

As discussões sobre o estudo de caso na área organizacional levantam questões generalistas e de validade das pesquisas. Tal perspectiva defende a mescla de dados qualitativos e quantitativos. Com isto as pesquisas qualitativas com orientação interpretativa começam a dar mais qualidade à modalidade de pesquisa.

### **2.1 Definições e Características.**

A diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador a compreender um caso particular, fundamentalmente a escolha de um determinado objeto a ser estudado, que poderá ser uma pessoa, um programa, empresa, instituição ou um determinado grupo de pessoas. Geralmente os pesquisadores usam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para vários envolvidos. De acordo com (Silva & Chritiane Lleinubing Godoi, 2006, p. 120) um estudo de caso pode ter duas vertentes, entre elas, a estratégia de escopo e a estratégia metodológica:

Quanto ao escopo – Este método de estudo investiga fenômenos da vida real principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quanto à metodologia – No estudo de caso haverá muito mais variáveis de interesse do que ponto de dados e com o resultado beneficia-se do desenvolvimento de propósitos teóricos para conduzir a coleta de dados e a análise dos dados.

Já em estudo de casos de pesquisa organizacional consiste em uma investigação detalhada, com coletas de dados durante um período visando promover a análise do contexto e dos fenômenos em estudo destas organizações. Os estudos comportamentais utilizados nas organizações buscam compreender o processo de inovação e mudanças organizacional a partir da interação entre forças internas e externas permitindo rastrear processo de mudanças, identificando e analisando as forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica dos vários grupos de *stakeholders* na aceitação ou oposição a tais processos.

O que se pretende obter como resultado final em um estudo de caso é a descrição completa e literal do que está sendo estudado usando prosa, como um modo literário para descrever e analisar situações.

## 2.2 Tipos de Estudo de Caso.

O estudo de caso poderá ser elaborado a partir de diferentes perspectivas devendo o pesquisador estar atento para as escolhas que precisam estar alinhadas ao problema de pesquisa que se pretende responder. Pode-se falar em diferentes estudos de casos dentre eles podemos elencar três tipos:

- Descritivo;
- Interpretativo;
- Avaliativo.

O estudo de caso caracterizado como **descritivo** apresenta detalhes de um fenômeno social que envolva configurações, estruturas, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Normalmente se guiam por hipóteses estabelecidas em busca de uma formulação de hipóteses genéricas. São

estudos importantes na medida em que quando o assunto é pouco estudado formando uma base de dados para futuros trabalhos comparativos e de formulação teórica.

O estudo de caso **interpretativo**, contém rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. O nível de contextualização e abstração pode ir de simples sugestão até a elaboração da teoria. A teoria aqui proposta tem como meta a organização e desenvolvimento de um conjunto integrado de conceitos obtidos a partir de dados empíricos coletados no campo explicitamente identificados.

O estudo de caso **avaliativo** é quando há a preocupação em gerar dados e informações de forma cuidadosa com o objetivo de apreciar o mérito e julgar resultados. Este tipo de estudo é entendido como uma pesquisa aplicada que informa tipos de ações fornece indicadores para o processo de tomada de decisão e aplicação do conhecimento para solução de problemas humanos e sociais.

É importante destacar que em alguns estudos de caso descritivos podemos encontrar uma combinação de descritivo e interpretativo ou descritivo ou avaliativo. No entanto os métodos acima elencados traduzem uma forma de se obter dados e análises através do estudo de caso.

### **2.3 Quando Usar o Estudo de Caso.**

O propósito das pesquisas é de responder o “porque” e “como” as coisas acontecem procurando descrever e interpretar o que aconteceu em um determinado período ou situação. Quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais nas organizações buscam entender o contexto histórico passado e atual com uma análise processual, contextual, situacional, longitudinal das várias ações que ocorrem nas organizações. (Silva & Chritiane Lleinubing Godoi, 2006, p. 127) afirmam que:

o estudo de caso é de natureza cotidiana e pesquisado através do desejo do pesquisador tendo com ingredientes casos de natureza conceituais que surge de teorias já pesquisadas onde poderá haver concordância ou se opor as teorias de um caso prático.

## **2.4 Realização de Estudos de Caso.**

Para realização de estudo de caso há de se observar alguns critérios já levantados por alunos e pesquisadores onde se propõe a desenvolver de forma sucinta pesquisas da natureza de estudos de caso.

Uma vez estabelecido o caso a ser estudado é de suma importância definir a unidade da análise estabelecer fronteiras de interesse do pesquisador. Ao pesquisador caberá decidir:

- Onde Observar?
- Quando Observar?
- Quem Observar?
- O que Observar?
- Como Observar?

Ao tomar esta decisão o pesquisador decidirá o ambiente a ser estudado quando os dados serão coletados e quais serão as situações-chaves e incidentes críticos fazem parte do caso.

O estudo de caso procura articular declarações teóricas capazes de explicar regularidades dos processos e estruturas sociais. Assim vários fenômenos são revelados e analisados durante o trabalho de campo que devem ser incorporado num relato que tenha relevância teórica. O resultado final é possível construir um modelo que forneça respostas para as questões teóricas contribuindo com cada conjunto de dados, conceitos elaborados para explicar fenômenos em questão.

O entendimento crucial da investigação científica é contribuir para o avanço do conhecimento levando em consideração a produção de pesquisas anterior, pois sem esta base anterior corre o risco de propor como foco algo já estudado. No entanto há controvérsia sobre o momento de realizar a etapa de estudos qualitativos, pois muitos autores concordam com a ideia de que a tarefa de familiariza-se com o que já foi escrito.

Outros, no entanto consideram que os dados de campo devem ser coletados em primeiro lugar a partir da análise dos dados, da organização em um esquema teórico e assim teria lugar para uma revisão da literatura.

## 2.5 Conduzindo a Coleta de Dados

A coleta de dados pode ser feita por documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. É importante dizer que há possibilidade de uso de fotos e imagens publicitárias ou vídeos para o estudo de casos. Partindo das fontes evidenciadas acima podemos reuni-las em três grupos principais:

- Observação
- Entrevistas
- Documentos

Observam-se as definições abaixo:

**Estudos por Observação** – Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação o pesquisador procurar registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho incluindo observações realizadas durante as visitas de reconhecimento local, de reuniões feitas na realização de entrevistas e outras situações para as quais o pesquisador tenha sido convidado.

**Estudos por Entrevistas** – É utilizado para colher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando o investigador a uma ideia sobre interpretação dos aspectos do mundo. Mesmos quando se utiliza roteiro, ele não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais ou siga uma logica diferente do entrevistador.

**Estudos por Documentos** – O uso de documentos dá-se em função da ampliação das evidências oriundas de outras fontes embora a base de dados e outros tipos de registro sejam relativamente fáceis, todos temos o conhecimento das dificuldades de acesso a documentação interna da organização. Os documentos são considerados “primários” quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente os eventos estudados e secundários quando reunidos por pessoas que não estava presentes na ocasião.

Antes de iniciar o trabalho de campo é preciso conhecer um pouco da história da organização, da estrutura e do funcionamento da organização, pois isto pode ajudar na identificação de possíveis informantes e pessoas a ser entrevista contribuindo para a conclusão do estudo de caso.

Após a fase de identificação devem-se planejar os trabalhos de campo definindo plano de atuação que inclua os passos a serem envolvidos na coleta e no registro dos dados e o tempo necessário para a conclusão dos trabalhos. Na medida que os trabalhos se desenvolvem o pesquisador deve acompanhar o que foi planejado com realizado fazendo os ajustes necessários em um possível desvio.

## **2.6 Analisando Dados**

A partir da coleta, é necessário analisar os dados, é a atividade de transformar um conjunto de informações com o objetivo de poder analisa-los e interpreta-los dando-lhes ao mesmo tempo uma razão de ser e uma análise racional. Segundo (Silva & Chritiane Lleinubing Godoi, 2006, p. 137) em um estudo minucioso de análise de dados chegou-se a conclusão que há diversas formas de manusear tais dados. Processo de análise sistemático e abrangente que caminha de forma ordenada, reque disciplina e só termina quando novos dados nada mais acrescentam.

Os dados são divididos em unidades relevantes e são categorizados de acordo com o sistema de organização predominante. A principal ferramenta intelectual é a comparação tendo como método de comparação a análise de forma categórica, estabelecendo fronteiras, atribuindo categorias de dados sumarizando e encontrando evidências negativas. As categorias preliminares desde o início da análise devendo acomodar dados posteriores. A manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética. Não há melhor meio de realizá-la, sendo a marca registrada da pesquisa qualitativa o envolvimento criativo do pesquisador. Os procedimentos não são mecanicistas. Não há regras estritas que possam ser seguidas. "Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida artisticamente", requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual. O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise consistir em "quebrar em pedaços" os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.



O principal foco das análise dos dados é a interpretação que se dá a eles, pois é com este discernimento que se poderá tomar decisões buscando a assertividade nas organizações.

## **2.7 A Questão do Rigor no Estudo de Caso Qualitativo**

O rigor ao atendimento á critérios que possam atestar a qualidade de um estudo de caos qualitativo buscando atribuir à produção conceitos fidedignidade, validade e generalidade.

Alguns autores sugerem estratégias investigativas que visam garantir o resultado que possam ser extrapolados por outros contextos. Tais estratégias poderão ser consultadas nas obras referenciadas.

Para uma pesquisa ser validada suas conclusões devem estar apoiadas em dados, ou seja, representada por dados coletados fundamentados e que se tenha total rastreabilidade do enredo.

No tocante a confiabilidade da pesquisa acredita-se que ela esta associada ao grau de consistência atribuído a informações coletadas. Esta checagem deve ser através de obras de diferentes pesquisadores ou pelo mesmo pesquisador em diferentes ocasiões.

## **2.8 Características de Habilidades do Pesquisador**

É comum dizer que o pesquisador é a peça chave para coleta e análise dos dados, pois tem a participação direta e intensa em todas as fases do estudo e este deverão apresentar habilidades intelectuais que farão a diferença na qualidade do trabalho.

As características desejadas do pesquisador é a tolerância por ambiguidade tendo liberdade na condução do estudo que passa a ser mais atrativo para aqueles que convivem com situações indefinidas e ambíguas.

Ter sensibilidade é um requisito desejado para o pesquisador, pois este deve estar preparado em todos os aspectos nele envolvido como a organização do

ambiente físico e o comportamento das pessoas envolvidas. O pesquisador deve se manter adaptáveis e flexíveis às situações não esperadas para que sejam avaliadas com cuidado verificando-se a necessidade ou não de alteração de escopo do projeto original.

### 3. Referencial Teórico

O comércio eletrônico é definido como uma transação empresarial executada eletronicamente entre partes podendo ela ser entre empresas x empresas ou empresas x pessoas físicas. Diz (Fernandes & Ramos, Janeiro-Junho 2013, p. 3) “que o comércio eletrônico engloba desenvolvimentos, marketing, venda, entrega, atendimento e pagamento de produtos e serviços negociado com clientes”.

A partir dos anos 90 que a implementação do comércio eletrônico maiores e inovadores onde as organizações passaram a investir e a incrementar duas ferramentas potencializando o canal de acesso aos consumidores. De acordo com (Fernandes & Ramos, Janeiro-Junho 2013, p. 4)

o comportamento do consumidor é o estudo de como o individuo toma as suas decisões que antecede e sucedem estas ações. Um dos fatores importante é que quanto mais experiências as pessoas têm com a compra online maior é a probabilidade de gastar dinheiro neste ambiente virtual.

Um dos fatores para o desenvolvimento efetivo com o cliente de empresas que trabalham com vendas eletrônicas é o entendimento do comportamento deste tipo de consumidor.

O processo inicia-se com estímulo de uma pessoa comprar algo, enquanto o consumidor analisa a necessidade de compra dois tipos de fatores influenciam o processo de decisão de compra que são as utilidades percebidas e a facilidade de uso percebida. A utilidade percebida é a tecnologia percebida como superior em comparação com a prática tradicional. A facilidade de uso percebida é o grau que o individuo acredita que ao usar uma determinada tecnologia estará livre de esforços físicos e mentais.

Alguns componentes deve-se ser levado em consideração no tocante ao comportamento do consumidor, são eles:

- Confiança – Percepção do usuário em relação aos aspectos de confiabilidade no meio de compra do site. Este é um dos fatores na decisão de compra online.
- Risco Percebido – É a crença de que a compra de um produto venha ter consequências negativas

- Influencia social – É o estudo do comportamento individual dos consumidores, os consumidores são expostos a uma influencia social favorável quando apresentam uma maior probabilidade de adotar o sistema de venda eletrônica e uma influencia social desfavorável quando há a necessidade de o individuo obter uma aceitação dos grupos ao qual pertence.

O comércio eletrônico traz uma reflexão de uma nova modalidade de compra e venda de produtos e serviço, mesmo obtendo algumas dificuldades que são teoricamente estudados buscando interpretar o comportamento do consumidor será em curto prazo a ferramenta oficial de transações comerciais no mundo.

De acordo com (MG, SEBRAE, 2013, p. 9) O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Este é o primeiro erro que o micro e pequeno empreendedor cometem quando não busca planejar as suas ações através de um plano de negócio estruturado. Para a controladoria, este é o inicio de construção de todas as atividades da empresa ate a sua finalização que é o alcance de metas.

### **3.1 – Controladoria**

A controladoria é uma área relativamente nova no Brasil, na pratica as entidades optam por modos diferentes para organizar a controladoria levando em consideração o modelo de gestão das organizações. De acordo com (Souza & Borinelli, 2012, p. 21):

a controladoria pode ser vista por três perspectivas, ou seja, Pelo ponto de vista conceitual (diz respeito a área do conhecimento), procedimental(estuda elementos relativos ao funcionamento da controladoria) e a perspectiva organizacional( busca-se entender como a controladoria situa-se na estrutura organizacional.

As atividades da controladoria podem ser divididas em funções contábeis, gerencial estratégica, custos, tributária, proteção e controle do ativo, controle interno e controle de risco e gestão da informação.

Há de se considerar que em uma unidade organizacional deve-se observar a missão e objetivos claramente definidos para que a controladoria em caráter corporativo ou divisional subordinada ao principal executivo.

Como anteriormente comentado as informações para a construção deste plano de negócio partirá de um caso prático de uma empresa de varejo de implementos rodoviários para inserção do comércio eletrônico nesta empresa.

### **3.2 – Processo de Gestão.**

O planejamento é de suma importância para as organizações e sob este prisma é importante entender qual a sua missão, ou seja, a razão de seu principal propósito.

Já o modelo de gestão deve ser orientado por crenças, valores, certezas, opiniões e princípios dos proprietários, ou seja, a forma de administrar empresa. De acordo com (Souza & Borinelli, 2012, p. 30):

processo de gestão é estruturado pelo ciclo composto de planejamento, execução, controle e avaliação do desempenho. Serve para garantir que a utilização dos recursos disponibilizados sejam otimizados até o fim de atingir determinados resultados e cumprir a missão da organização.

Com base nestes conceitos, funções e responsabilidade a controladoria tem um papel importante e específico para cada etapa deste processo de gestão, pois é a controladoria responsável por fazer tudo acontecer, desde o planejamento até a fase de execução e avaliação de desempenho.

### **3.3 – Demonstração Contábil: Balanço Patrimonial, DRE e DFC.**

O balanço patrimonial representa o patrimônio de uma entidade composta de conjunto de bens e direitos com informações sobre a situação anual da empresa. De acordo com (Natan Szuster & Fernanda Rechtman Szuster, 2011, p. 114):

Balanço Patrimonial “consiste da relação, de modo ordenado, dos ativos (bens e direitos), passivo (obrigações) e patrimônio líquido (diferença entre o ativos e passivo) de uma empresa”.

Conforme (Natan Szuster & Fernanda Rechtman Szuster, 2011, p. 162) a DRE “é um resumo ordenado de receitas e despesas da empresa em determinado período, chegando-se ao lucro ou prejuízo”.

E quanto a DFC (Natan Szuster & Fernanda Rechtman Szuster, 2011, p. 175) diz que “mostra as origens e aplicação do fluxo de caixa, que é base para avaliação da situação financeira da empresa e sua capacidade de pagamentos e obrigações.”

A controladoria deve analisar em conjunto o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e a demonstração do fluxo de caixa entendendo a diferença de regime de caixa e competência. Estas informações a controladoria através dos indicadores devem analisar os resultados das entidades mensalmente corrigindo os desvios encontrados em consoante ao planejamento estratégico.

A controladoria tem papel supremo de controle sobre o ativo, passivo e patrimônio líquido, pois com estas informações será montada toda a infraestrutura para o acompanhamento de metas e alcance dos objetivos.

### **3.4 – Logística.**

Logística é a palavra ligada ao francês *logistique* que se refere a arte da guerra que trata do planejamento e realização de projetos de operação integrada. De acordo com (Souza & Borinelli, 2012, p. 105):

a logística é um processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenamento materiais, peças e produtos acabados através da organização e seus canais de marketing conseguindo maximizar a lucratividade presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

A logística deve ser integrada por processamento de pedidos, estoque, transporte, armazenamento e manuseio de materiais e embalagem e rede de distribuição.

A controladoria deve auxiliar a logística com informações orçamentarias, metodologia de custeio e modelo estratégico de lucro avaliando o desempenho das atividades e os resultados econômico-financeiros em cada uma das etapas do processo logístico utilizando as demonstrações contábeis e indicadores para medir a sua eficiência e eficácia.

### **3.5 – Métodos de Custeio.**

Os custos e despesas são classificados e devidamente tratados pelo método de custeio que corresponde à forma de atribuir custos e despesas a entidade objeto do custeio.

De acordo com (Souza & Borinelli, 2012, p. 111) objeto de custeio é qualquer coisa para o qual se deseja uma mensuração de custo, ou seja, é o elemento a ser custeado, estudado e analisado. Por exemplo, os custos podem ser apropriados a objetos de custeio por departamento/ centros de responsabilidade, produtos / clientes e processos/ atividades.

Entre os métodos utilizados para tratamento de custos e despesas são:

- Custeio Variável;
- Custeio por absorção;
- Custeio Pleno;
- Custeio baseado em Atividades;
- Custeio Alvo (Target.Costing).

A controladoria deve adequar a classificação dos custos e despesas mediante a necessidade de precificação de serviços e produtos das entidades buscando o melhor método de custeio para obter vantagem competitiva a organização.

### **3.6 – Gestão Estratégica de Custo.**

A gestão estratégica de custo é determinante aos custos, que compreendem os fatores determinantes a existência de um custo e influenciam o comportamento dos custos de uma entidade como tecnologia, escala nível de utilização da capacidade, escopo, complexidade de produção, curva de experiência, estrutura de capitais, forma de relacionamento das entidades na cadeia de valor e modelo de gestão dentre outras.

Segundo (Souza & Borinelli, 2012, p. 129) “entende-se por gestão estratégica de custo a formulação e implementação da estratégia da organização no que tange a custo, ou seja, é o uso gerencial da informação de custo dirigido para temas e preocupações estratégicas de uma organização.”

Outra condição da gestão estratégica de custo é a análise de custo dos concorrentes buscando identificar informações dos concorrentes para conhecer melhor sua estrutura com a finalidade de gerar ideias para auxiliar no planejamento estratégico da entidade. A controladoria deve transformar estas informações em vantagem competitiva as entidades.

### **3.7 – Preço de Venda.**

As atividades de planejamento e controle da política de preços de venda fica sob a responsabilidade do departamento de marketing, comercial e até do departamento financeiro. No entanto preço faz parte da estratégia da empresa que devem ser discutidos nas áreas elencadas acima envolvendo principalmente a controladoria.

O planejamento e análise de preço passam pela abordagem mercadologia (necessidades do cliente), econômicas (leva em consideração a lei da procura e da oferta) e de custo (focado do mark-up).

Na maioria das entidades é usada a abordagem mercadologia atentando para as necessidades dos clientes e as ações dos concorrentes.

Conforme (Souza & Borinelli, 2012, p. 150) “quando a empresa aprofunda-se na visão do que e a quanto os concorrentes estão oferecendo, ela deve pesquisar as funcionalidades do produto concorrente, como, também, a sensibilidade dos clientes quanto a exigência e diferenciação”.

A responsabilidade da controladoria é auxiliar nos levantamentos dos custos, análise de rentabilidade e lucratividade histórica e prevista bem como a evidenciação dos impactos no resultado da entidade. A controladoria deve estar atento em informações econômicas, de custo, de clientes e concorrentes para contribuir na construção do preço do serviço ou produto.

### **3.8 – Orçamento.**

O orçamento é uma ferramenta de gerencial que auxilia no controle e acompanhamento das atividades com o objetivo de atendimento as metas



estabelecidas pela entidade. O orçamento contém todas as informações definidas pela alta direção contendo informações de recursos a serem capitados e consumidos, prazos e realizações das ações bem como o devido responsável por cada atividade.

Segundo (Souza & Borinelli, 2012, p. 169) a controladoria deve ser responsável pela organização de todo processo orçamentário, conversando com diversas áreas e analisando as informações que devem ser colocadas em orçamentos com a incumbência de consolidá-la.

Com estes dados o objetivo é construir planos relativos às atividades para o alcance dos objetivos. A controladoria deve integrar com informações relevantes os planos de vendas, produção, investimento, recursos humanos e custo para controlar as atividades e corrigir em tempo hábil qualquer desvio orçamentário estabelecido pela alta direção.

### **3.9 – Governança Corporativa.**

A governança corporativa tem o papel de instruir o mecanismo que regulem as ações dos administradores garantindo que os comportamentos das entidades estejam de acordo com os interesses dos acionistas.

Segundo (Souza & Borinelli, 2012, p. 190), “governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades dirigidas e monitoradas envolvendo relacionamentos entre acionistas / cotistas, conselho de administração, direção, auditoria independente e conselho fiscal”. Pode ser entendida, portanto, como um conjunto de mecanismos que tentam garantir o alinhamento do comportamento dos executivos com os interesses dos proprietários.

As principais ferramentas das boas práticas de governança corporativa e as que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão diminuindo conflitos entre proprietários, diretoria executiva.

A governança corporativa prevê a avaliação dos gestores e conselhos através de um processo de avaliação do desempenho e a controladoria tem um papel relevante nesta avaliação de desempenho.

### **3.10 - Comércio Eletrônico.**

Define-se por comércio eletrônico o processo de compra e venda e troca de produtos, serviços e informações por rede de computadores ou pela *internet*.

Conforme (Turban & King, 2004, p. 3) os autores Kalakota e Whinston (1997) define o CE a partir de quatro perspectivas:

- A perspectiva da comunicação – distribuição dos produtos, informações ou pagamentos por meios eletrônicos;
- A perspectiva de processo comercial – a aplicação de tecnologia para automação do fluxo de trabalho;
- A perspectiva de serviço – Ferramenta de satisfação de todos os interessados para diminuição de custo e elevação na qualidade do atendimento;
- A perspectiva on-line – Compra e venda de produtos pela *internet* ou serviços on-line.

Estas perspectivas traduzem cada fase do comércio eletrônico e suas funções ate o envio do produto ao consumidor.

### **3.11 – Varejo no Comércio Eletrônico**

O varejista é um intermediário de vendas de produtos dos fabricantes. No mundo físico os clientes vão ate as lojas para aquisição de produtos e serviços e os fabricantes usam os varejistas para alcançar um maior numero de clientes. Com a apresentação online de produtos livra varejista a adquirirem espaço físico para apresentação de seu produto.

A venda de varejo on-line é denominada varejo eletrônico ou E-tailing. Este método de venda pode ser realizado pelos fabricantes eliminando intermediários e consequentemente excluindo os varejistas do mercado.

Segundo (Turban & King, 2004, p. 76) o sucesso do varejo e do e-tailing vem da oferta de mercadorias de qualidade com bons preços, conjugada a excelente atendimento.

O comercio eletrônico oportuniza a compra e venda para consumidores B2C (consumidor pessoas física) e B2B (consumidor pessoa jurídica).

### **3.12 - Comportamento do Consumidor, Atendimento ao Cliente e Propaganda**

As empresas operam em um ambiente competitivo e as empresa procuram cativar seus clientes com comunicação que chame a atenção do consumidor. Reter e descobrir clientes são fatores decisivos de sucesso para a maioria das empresas. Uma das chaves para a retenção do cliente é o entendimento de seu comportamento.

O modelo genérico de decisão de compra consiste em identificar a necessidade, buscar informações, avaliação de alternativas, compra e entrega e avaliação pós-compra. No entanto este modelo não segue a mesma ordem proposta, pois o comprador poderá ir ate certa fase e voltar a fase anterior.

(Turban & King, 2004, p. 118) diz que a busca do consumidor por informações gerará um conjunto menor de alternativas preferidas. A partir deste conjunto, o comprador potencial avaliará as alternativas mais a fundo e se possível negociará as condições de compra.

Já os modelos de decisão de compra online passam pelas as fases de identificação da necessidade, busca da informação, avaliação, seleção e negociação, compras, pagamento e entrega, serviço pós compra e avaliação.

Este é o grande desafio para o comércio eletrônico que é antecipar as necessidades dos clientes e induzi-los a passar pelas fases de tomada de decisão de compra.

### **3.13 - Estratégia de E- Commerce.**

Uma estratégia é a formula de base ampla para definir como uma empresa vai concorrer no mercado, com suas metas e planos, políticas necessárias para atingir metas.

Segundo (Turban & King, 2004, p. 370) Potter (1996) acrescentou que a estratégia também envolve descobrir a posição no mercado que melhor se adapta às capacidades da empresa. Se não houver ajuste nas atividades, não há estratégia distintiva e a sustentabilidade é pouca. A estratégia também pode ser vista como escolha, pela empresa, de uma nova posição – escolha que deve ser orientada por sua capacidade de descobrir novas trocas e alavancar um novo sistema de atividades complementares, transformando – em vantagem sustentável.

A avaliação do setor, da empresa e de sua posição competitiva colaboram com a entidade em definir estratégias como a análise do setor que pode ser dividida em analisar o setor, avaliar a empresa e avaliação competitiva. Outra avaliação é a análise de SWOT que traz os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidade para o negócio buscando a inteligência competitiva.

O comércio eletrônico ainda é um mistério, pois tem muitas a serem desvendadas sobre o consumidor, as estratégias das empresas para fidelizar cliente, a operacionalidade da loja virtual até a entrega do produto ao consumidor onde a pesquisa destes comportamentos trará uma vantagem competitiva as organizações atentas a esta evolução.

#### 4. Apresentação dos Dados e Análise.

##### 4.1 – Apresentação do Caso.

O objetivo deste plano de negócio é alcançar a expansão da empresa Eurotanques no mercado de reposição de peças para tanques rodoviários. O desafio deste plano é implantar um sistema de venda moderno que facilite a compra das empresas de transportes e caminhoneiros autônomos através do *e-commerce*.

<b>Indicadores</b>	<b>Ano 1</b>
Ponto de Equilíbrio	R\$ 212.866,65
Lucratividade	14,77 %
Rentabilidade	109,46 %
Prazo de retorno do investimento	11 meses

Tabela 1 - Indicadores

##### 4.1.1 - Dados dos empreendedores.

<b>Nome:</b>	Genival Costa da Silva
<b>Endereço:</b>	Rua Adel Raad 74 S20
<b>Cidade:</b>	Curitiba
<b>Estado:</b>	Paraná

Tabela 2 - Dados do Empreendedor 1

<b>Perfil:</b>
Administrador
<b>Atribuições:</b>

Tabela 3 - Perfil do Sócio 1

<b>Nome:</b>	Marcia de Lima
<b>Endereço:</b>	Rua Adel Raad nº 74 s20

<b>Cidade:</b>	Curitiba
<b>Estado:</b>	Paraná

Tabela 4 - Dados do Empreendedor 2

<b>Perfil:</b>
Jurídico
<b>Atribuições:</b>
Relacionamento jurídico da Empresa.

Tabela 5 - Perfil do Sócio 2

#### 4.1.2 - Missão da empresa.

Missão - Nossa missão atender de forma eficiente e eficaz as necessidades de nossos clientes, buscando satisfação para todos os stakeholders.

Visão - Estar entre as melhores empresas do setor de comercialização de peças para Tanques de Transportes de Combustíveis, Isotâncas e Silos Rodoviários.

Valores - Valorização das Pessoas, Gestão Ágil e Compartilhada, Excelência no Serviço ao Cliente, Compromisso com o Resultado, Responsabilidade com o Meio Ambiente e a Comunidade, Promoção da Saúde e Segurança, Compromissos com a Transparência e Ética.

#### 4.1.3 - Setores de atividade.

Agropecuária

Comércio

Indústria

Serviços

#### 4.1.4 - Forma jurídica.

- Empresário Individual
- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI
- Microempreendedor Individual – MEI
- Sociedade Limitada
- Outros:

#### 4.1.5 - Enquadramento tributário.

##### Âmbito federal

Regime Simples

- Sim
- Não

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (apenas para indústria)

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ISS - Imposto sobre Serviços

#### 4.1.6 - Capital social.

Nº	Sócio	Valor	Participação (%)
1	Genival Costa da Silva	R\$ 48.078,37	99,00
2	Marcia de Lima	R\$ 485,64	1,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 48.564,01</b>	<b>100,00</b>

Tabela 6 - Capital Social

#### **4.1.7 - Fonte de recursos.**

Os recursos iniciais serão oriundos de capital próprio e a viabilidade de capital de terceiro para implantação destes objetivos.

#### **4.1.8 - Análise de Mercado.**

#### **4.2.1 Estudo dos clientes.**

##### **Público-alvo (perfil dos clientes)**

Transportadoras, oficinas de manutenção e motoristas autônomos.

##### **Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)**

Estes clientes compram peças de reposição para manutenção de seus equipamentos, no entanto também compram direto do fabricante por um preço muito mais acessível. A procura para os varejistas acontece quando não encontram as peças a pronta entrega na fábrica.

##### **Área de abrangência (onde estão os clientes?)**

Todos os estados brasileiros.



#### 4.2.2 - Estudo dos concorrentes.

<b>Empresa</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Condições de Pagamento</b>	<b>Localização</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Serviços aos clientes</b>	<b>Garantias oferecidas</b>
VAPORMIL	Boa	Alto	70% a prazo E 30% a vista.	Cidade de Araucária	Bom	A Vapormil é constituído por um pool de serviços que corresponde a manutenção dos tanques, a vendas das peças para esta manutenção.	
JOTAKAELE	Ruim	Alto	A vista	Cidade de Araucária	Ruim	Nenhum serviço proposto	
ARAUTANKS	Bom	Alto	70% a Prazo e 30% a vista.	Cidade de Araucária	Bom	A Aautanks é constituído por um pool de serviços que corresponde a manutenção dos tanques, a vendas das peças para esta manutenção.	
TANKSPAR	Ótima	Alto	60% a prazo e 40% a vista	Cidade de Colombo	Ótimo	A Tanksparl é constituído por um pool de serviços que corresponde a manutenção dos tanques, a fabricação de tanques e a vendas das peças para esta manutenção.	

Tabela 7 - Estudo dos Concorrentes

#### 4.2.3 – Conclusões.

Os preços dos concorrentes são altos e tem serviços agregados que ajudam a escoar a venda de peças. É preciso buscar os mesmos serviços para igualar a concorrência ou montar um custo que transforme o preço de venda atrativo e abaixo dos preços dos concorrentes.

#### 4.2.4 - Estudo dos fornecedores.

<b>Nº</b>	<b>Descrição dos itens a serem adquiridos (matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços)</b>	<b>Nome do fornecedor</b>	<b>Preço</b>	<b>Condições de pagamento</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização (estado e/ou município)</b>
1	Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores.	Jowei	Alto	30 dias	45 dias	Cidade de São Paulo
2	Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores.	Vlados	Alto	30 dias	45 dias	Cidade de São Paulo
3	Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores.	Rehk	Médio	60 dias	60 dias	Cidade de Blumenal
4	Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores.	MGN	Alto	30 dias	30 dias	Cidade de Itajaí

Tabela 8 - Estudo de Fornecedores

#### 4.3.1 - Plano de marketing.

Os principais produtos são Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores. Quanto aos serviços poderiam ser agregado á uma manutenção com o objetivo de agregar a venda ao serviço e aumentar as receitas.

Nº	Produtos / Serviços
1	Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores, Tampa de Visitas, Sensores.

Tabela 9 - Produtos e Serviços

#### 4.3.2 – Preço.

A estratégia de preço estará em oferecer o produto com faturamento de 21/42 dias com um mark-up de 1,54% sobre o preço de custo tendo como meta um faturamento de R\$ 30.000,00 por mês.

#### 4.3.3 - Estratégias promocionais.

As promoções serão feitas via Google, *Internet*, Marketplace, Rádio e Visitas aos Clientes.

#### 4.3.4 - Estrutura de comercialização.

Para esta fase do projeto a venda será feita pelo centro de distribuição e pela loja virtual. A distribuição será feito pela a empresa Correios quando a longa distância e por transportadora quando a curta distância. Estas opções serão fornecidos aos clientes no momento da compra.

#### 4.3.5 - Localização do Negócio.

<b>Endereço:</b>	Rua Adel Raad 74 S.20
<b>Bairro:</b>	Capão Raso
<b>Cidade:</b>	Curitiba

<b>Estado:</b>	Paraná
<b>Fone 1:</b>	(41) 3338-755
<b>Fone 1:</b>	(41) 9248-1584
<b>Fax:</b>	( ) -

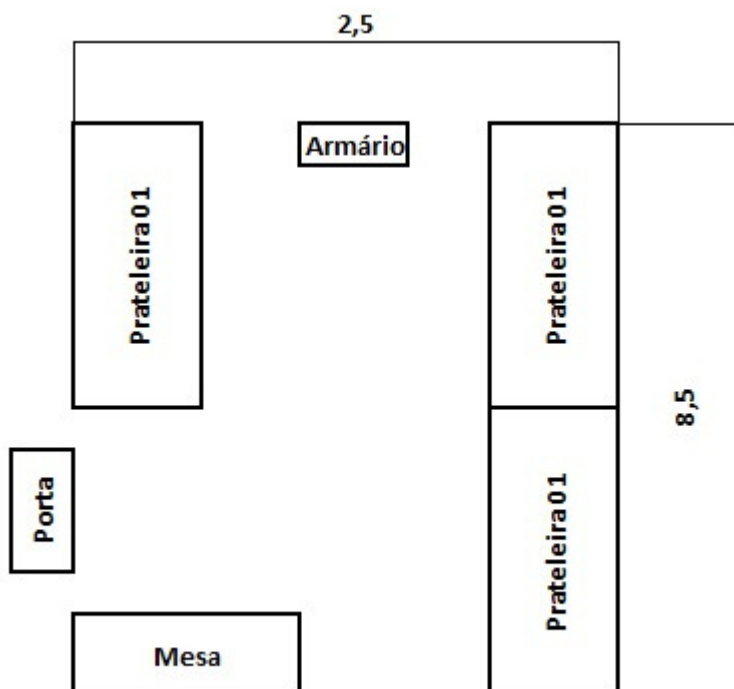
Tabela 10 - Localização do Negócio

**Considerações sobre o ponto (localização), que justifiquem sua escolha:**

A loja física funcionará com um centro de distribuição e revenda. A loja virtual tem um maior alcance territorial para prospectar novos clientes. O desafio é fazer com que estes possíveis clientes comprem pela *internet*.

**4.3.6 - Plano operacional.**

**4.3.7 - Leiaute.**



**4.3.8 - Capacidade Instalada.**

### **Qual a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização?**

A capacidade máxima de vendas estimada é de 50 clientes/dia para loja online e 30 clientes dia para loja física nesta fase do projeto.

### **Qual será o volume de produção (ou serviço) e comercialização iniciais?**

#### **4.3.9 - Processos operacionais.**

Setor de Controle de Estoque>Estoque>Controle de Estoque>Emissão de Necessidade de Compra>Controlar Transportadores para Recolher Produto Comprado>Recebimento.

Setor de Compra de Produto > Requisição de material>Cotação de preços> Autorização de Compra pelo Diretoria Geral>Compra>Recebimento/Conferência> NFE e Boleto para o Financeiro.

Setor de Venda>Negociação>Envio de Orçamento>Recebimento Pedido de Compra Cliente>Fechamento Pedido de Compra EUROTANQUES>Cadastro Cliente>Incluir Produto>Frete>Forma de Pagamento>Parcelamento>Emissão NFE>Entregar.

Setor Financeiro> Recebimento pelo Almoxarifado> Conferência de Impostos e Valores com Ordem de Compra na NFE e Boleto>Registro no ERP>Projeção Diária do Fluxo de Caixa> Aprovação Diretoria Para Pagamento>Baixa do Título>Conciliação Bancária>Envio dos documentos a Contabilidade.

Setor de Distribuição> Recebimento do Pedido de Venda Fechado>Embalagem>Controlar Transportadores Para Recolher Produto Vendido>Envio do Produto> Acompanhamento do Envio Até o Cliente.

Setor de Atendimento>Ligação para os Clientes Informando que o Produto já esta a Sua Disposição> Pesquisa de Satisfação do Serviço>Recebimento de Reclamações, Sugestões> Enviando ao Departamento de Qualidade para tratativa.

#### **4.3.10 - Necessidade de pessoal.**

<b>Nº</b>	<b>Cargo/Função</b>	<b>Qualificações necessárias</b>
1	Diretor Geral	Ter experiência em gestão de empresa voltada ao varejo. Também ter conhecimento em contabilidade e finanças.

Tabela 11 - Necessidade de Pessoal

#### 4.4 - Plano Financeiro.

##### 4.4.1 - Investimentos fixos.

###### A – Imóveis

<b>Nº01</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
<b>R\$ 0,00</b>				

Tabela 12 - Aquisição de Imóveis

###### B – Máquinas

<b>Nº02</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
1	Impressora	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
<b>R\$ 700,00</b>				

Tabela 13 - Aquisição de Máquinas

###### C – Equipamentos

<b>Nº03</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
<b>R\$ 0,00</b>				

Tabela 14 - Aquisição de Equipamentos

###### D – Móveis e utensílios

<b>Nº04</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
1	Prateleira	3	R\$ 700,00	R\$ 2.100,00
2	Mesa	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
3	Cadeira	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00

<b>R\$ 3.350,00</b>				
---------------------	--	--	--	--

Tabela 15 - Aquisição de Móveis e Utensílios

#### E – Veículos

<b>Nº 05</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
1	Línea	1	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>R\$ 0,00</b>				

Tabela 16 – Veículos

#### F – Computadores

<b>Nº06</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
1	Notebook	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
2	Desktop	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
<b>R\$ 5.000,00</b>				

Tabela 17 - Computadores

#### TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS

<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C+D+E+F):</b>	<b>R\$ 9.050,00</b>
---	---------------------

Tabela 18 - Total de Investimento Fixo

#### 4.4.2 - Estoque inicial.

<b>Nº</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
1	ESTOQUE	190	R\$ 160,00	R\$ 30.400,00
<b>TOTAL (A)</b>				<b>R\$ 30.400,00</b>

Tabela 19 - Estoque Inicial

#### 4.4.3 - Caixa Mínimo.

1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada em dias</b>
Pagamento á Prazo	90,00	21	18,90
Vendas a Vista	10,00	1	0,10
<b>Prazo médio total</b>			<b>19</b>

Tabela 20 - Contas á Pagar - Cálculo do Prazo Médio de Vendas

2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

<b>Prazo médio de compras</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada em dias</b>
Compras	100,00	28	28,00
<b>Prazo médio total</b>			<b>28</b>

Tabela 21 - Fornecedores - Cálculo do Prazo Médio de Compras

3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque

<b>Necessidade média de estoque</b>	
Numero de dias	15

Tabela 22 - Cálculo de Necessidade Média de Estoque

4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

<b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>	<b>Número de dias</b>
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	19
2. Estoques – necessidade média de estoques	15
Subtotal Recursos fora do caixa	34



<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	28
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	28
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	6

Tabela 23 - Cálculo de Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

#### Caixa Mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 6.409,06
2. Custo variável mensal	R\$ 19.161,00
3. Custo total da empresa	R\$ 25.570,06
4. Custo total diário	R\$ 852,34
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	6
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 5.114,01

Tabela 24 - Caixa Mínimo

#### Capital de giro (Resumo)

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
A – Estoque Inicial	R\$ 30.400,00
B – Caixa Mínimo	R\$ 5.114,01
<b>TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)</b>	<b>R\$ 35.514,01</b>

Tabela 25 - Resumo de Capital de Giro

#### 4.4.4 - Investimentos pré-operacionais

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
------------------	--------------

Despesas de Legalização	R\$ 1.000,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 0,00
Divulgação de Lançamento	R\$ 1.000,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 0,00
Outras despesas	R\$ 1.000,00
ALUGUEL	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>

Tabela 26 - Investimentos Pré-operacionais

#### 4.4.5 - Investimento total.

<b>Descrição dos investimentos</b>	<b>Valor</b>	<b>(%)</b>
Investimentos Fixos – Quadro 5.1	R\$ 9.050,00	18,64
Capital de Giro – Quadro 5.2	R\$ 35.514,01	73,13
Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3	R\$ 4.000,00	8,24
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	<b>R\$ 48.564,01</b>	<b>100,00</b>

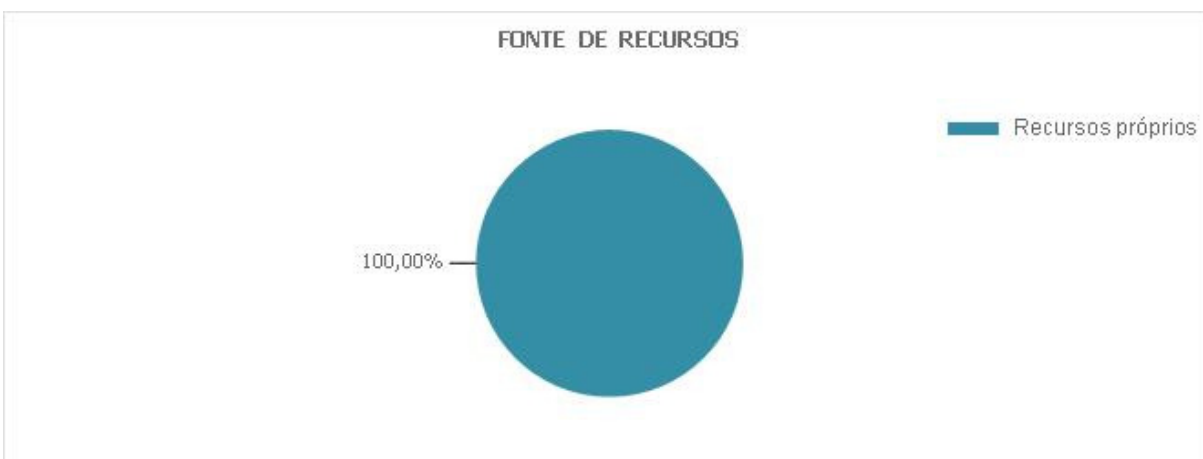
Tabela 27 - Investimentos Totais



**Gráfico 1 - Descrição dos Investimentos**

<b>Fontes de recursos</b>	<b>Valor</b>	<b>(%)</b>
Recursos próprios	R\$ 48.564,01	100,00
Recursos de terceiros	R\$ 0,00	0,00
Outros	R\$ 0,00	0,00
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	<b>R\$ 48.564,01</b>	<b>100,00</b>

**Tabela 28 - Fontes de Recursos**



**Gráfico 2 - Fontes de Recursos**

#### **4.4.6 - Faturamento mensal.**

<b>Nº</b>	<b>Produto/Serviço</b>	<b>Quantidade (Estimativa de Vendas)</b>	<b>Preço de Venda Unitário (em R\$)</b>	<b>Faturamento Total (em R\$)</b>
1	Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores, Tampa de Visitas, Sensores.	3	R\$ 10.000,00	R\$ 30.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 30.000,00</b>

Tabela 29 - Faturamento Mensal

**Projeção das Receitas:**

(x) Sem expectativa de crescimento

( ) Crescimento a uma taxa constante:

0,00 % ao mês para os 12 primeiros meses

0,00 % ao ano a partir do 2º ano

( ) Entradas diferenciadas por período

<b>Período</b>	<b>Faturamento Total</b>
Mês 1	R\$ 30.000,00
Mês 2	R\$ 30.000,00
Mês 3	R\$ 30.000,00
Mês 4	R\$ 30.000,00
Mês 5	R\$ 30.000,00
Mês 6	R\$ 30.000,00
Mês 7	R\$ 30.000,00
Mês 8	R\$ 30.000,00
Mês 9	R\$ 30.000,00
Mês 10	R\$ 30.000,00

Mês 11	R\$ 30.000,00
Mês 12	R\$ 30.000,00
Ano 1	R\$ 360.000,00

Tabela 30 - Período de Faturamento Total

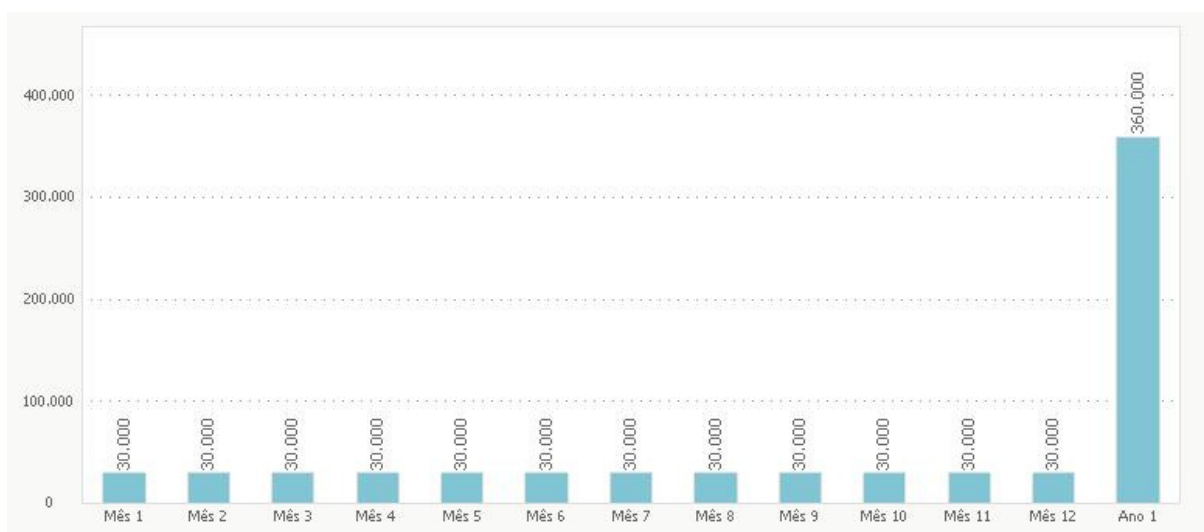


Gráfico 3 - Período de Faturamento Total

#### 4.4.7 - Custo unitário.

**Produto: Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores, Tampa de Visitas, Sensores.**

<b>Materiais / Insumos usados</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Engates Rápidos	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Adaptadores de Descarga	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Acionadores Mecânicos	1	R\$ 125,00	R\$ 125,00
Válvula API	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00

Joelho de Descarga Selada	1	R\$ 380,00	R\$ 380,00
Ponteira para Mangueira	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Ponteira Rosqueada	1	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Válvula de Fundo	1	R\$ 260,00	R\$ 260,00
Portinhola	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Tampa Boca de Visita	1	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
Válvula de Recuperação de Vapor	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Válvula de Alivio de Pressão	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Válvulas Interlook de 3 vias 1/4	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Tampa de Válvula API com Came	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Braço de Fechamento de Clientes	1	R\$ 55,00	R\$ 55,00
Came com Fechamento de Argola	1	R\$ 17,00	R\$ 17,00
Disparador a Distância	1	R\$ 28,00	R\$ 28,00
Engate de Travamento da Tampa	1	R\$ 13,00	R\$ 13,00
Juntas Nitrílicas	1	R\$ 4,00	R\$ 4,00
Porta Mangote Universal	1	R\$ 85,00	R\$ 85,00

Lanterna Anti Explosão Dois Polos	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Seta de Aferição	1	R\$ 32,00	R\$ 32,00
Vidro Joelho de Descarga Selada	1	R\$ 51,00	R\$ 51,00
Adesivos de Segurança	1	R\$ 17,00	R\$ 17,00
Material EPI	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 4.887,00</b>

Tabela 31 - Custo Unitário do Produto a ser Vendido

#### 4.4.8 - Custos de comercialização.

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	4,00	R\$ 30.000,00	R\$ 1.200,00
Comissões (Gastos com Vendas)	2,00	R\$ 30.000,00	R\$ 600,00
Propaganda (Gastos com Vendas)	5,00	R\$ 30.000,00	R\$ 1.500,00
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	4,00	R\$ 30.000,00	R\$ 1.200,00

Tabela 32 - Custo de Comercialização

<b>Total Impostos</b>	<b>R\$ 1.200,00</b>
<b>Total Gastos com Vendas</b>	<b>R\$ 3.300,00</b>
<b>Total Geral (Impostos + Gastos)</b>	<b>R\$ 4.500,00</b>

Tabela 33 - Total de Impostos, Gastos com Vendas e Total Geral

<b>Período</b>	<b>Custo Total</b>
Mês 1	R\$ 4.500,00
Mês 2	R\$ 4.500,00
Mês 3	R\$ 4.500,00
Mês 4	R\$ 4.500,00
Mês 5	R\$ 4.500,00
Mês 6	R\$ 4.500,00
Mês 7	R\$ 4.500,00
Mês 8	R\$ 4.500,00
Mês 9	R\$ 4.500,00
Mês 10	R\$ 4.500,00
Mês 11	R\$ 4.500,00
Mês 12	R\$ 4.500,00
Ano 1	R\$ 54.000,00

Tabela 34 - Período de Custo Total

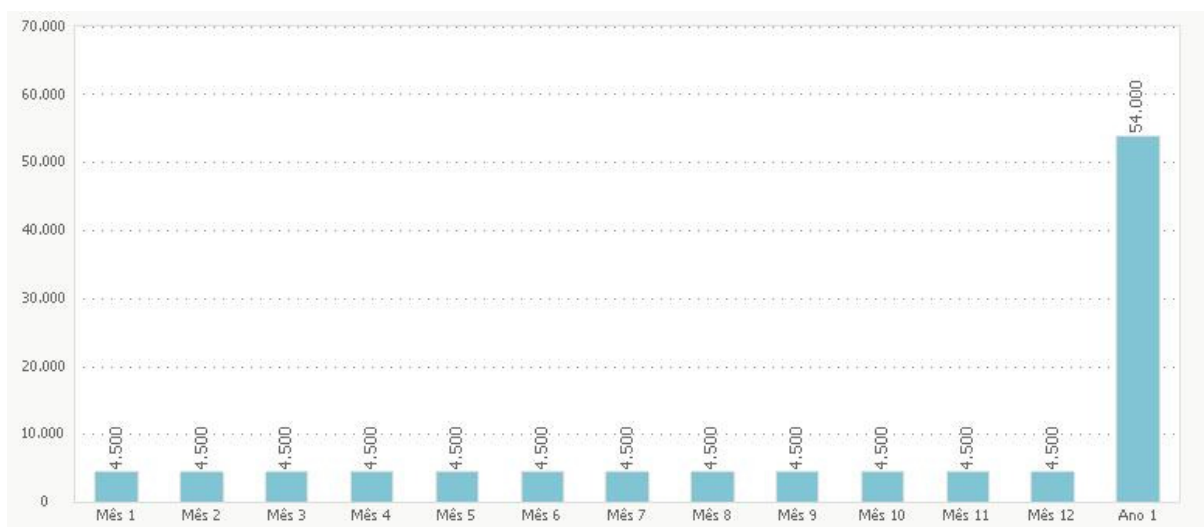




Gráfico 4 - Período de Custo Total

4.4.9 - Apuração do custo de MD e/ou MV.

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Materiais /Aquisições	CMD / CMV
1	Engates, Adaptadores, Ponteiras, Acessórios, Válvulas, Acionadores, Tampa de Visitas, Sensores.	3	R\$ 4.887,00	R\$ 14.661,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 14.661,00</b>

Tabela 35 - Apuração de Custo de MD/ MV

Período	CMD/CMV
Mês 1	R\$ 14.661,00
Mês 2	R\$ 14.661,00
Mês 3	R\$ 14.661,00
Mês 4	R\$ 14.661,00
Mês 5	R\$ 14.661,00
Mês 6	R\$ 14.661,00
Mês 7	R\$ 14.661,00
Mês 8	R\$ 14.661,00
Mês 9	R\$ 14.661,00
Mês 10	R\$ 14.661,00
Mês 11	R\$ 14.661,00
Mês 12	R\$ 14.661,00

Ano 1	R\$ 175.932,00
-------	----------------

Tabela 36 - Período de CMD/ CMV

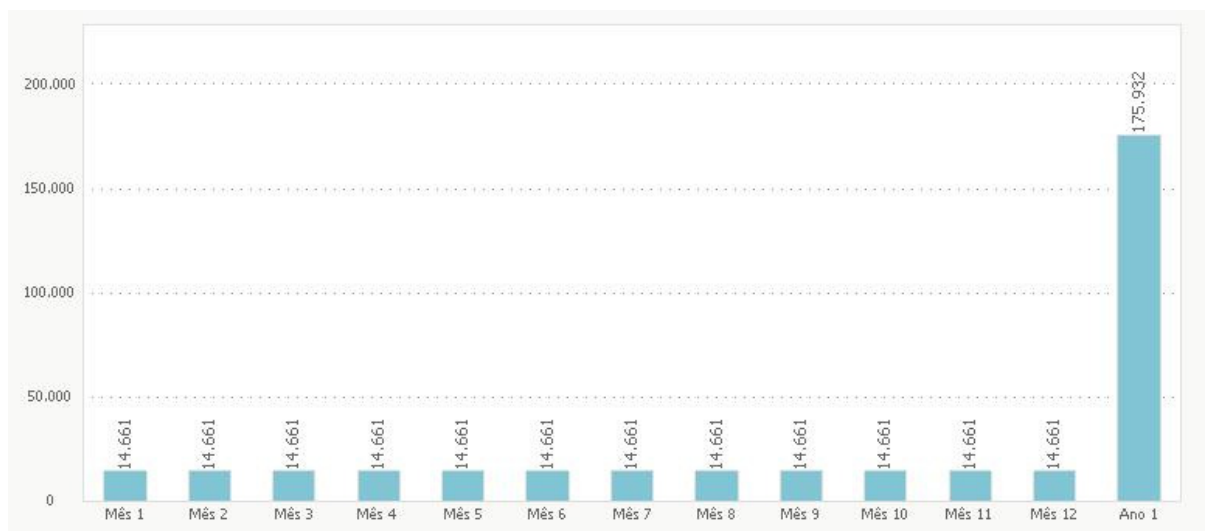


Gráfico 5 - Período de Faturamento Mensal

#### 4.4.10 - Custos de mão-de-obra.

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Diretor Geral	1	R\$ 725,00	R\$ 725,00	8,00	R\$ 58,00	R\$ 783,00
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>725,00</b>		<b>R\$ 58,00</b>	<b>R\$ 783,00</b>

Tabela 37 - Custo Mão de Obra

#### 4.4.11 - Custos com depreciação.

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Máquinas e Equipamentos	R\$ 700,00	10	R\$ 70,00	R\$ 5,83

Moveis e Utensílios	R\$ 3.350,00	10	R\$ 335,00	R\$ 27,92
Veículo	R\$ 0,00	5	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Computadores	R\$ 5.000,00	5	R\$ 1.000,00	R\$ 83,33
<b>Total</b>			<b>R\$ 1.405,00</b>	<b>R\$ 117,08</b>

Tabela 38 - Custo com Depreciação

#### 4.4.12 - Custos fixos operacionais mensais.

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 1.000,00
Condomínio	R\$ 100,00
IPTU	R\$ 40,00
Energia elétrica	R\$ 150,00
Telefone + internet	R\$ 200,00
Honorários do contador	R\$ 400,00
Pró-labore	R\$ 2.333,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 500,00
Salários + encargos	R\$ 783,00
Material de limpeza	R\$ 100,00
Material de escritório	R\$ 200,00
Taxas diversas	R\$ 50,00
Serviços de terceiros	R\$ 0,00
Depreciação	R\$ 553,06
Contribuição do Microempreendedor Individual – MEI	R\$ 0,00
Outras taxas	R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 6.409,06</b>

Tabela 39 - Custo Fixo Operacional Mensal

**Projeção dos Custos:**

(x) Sem expectativa de crescimento

( ) Crescimento a uma taxa constante:

0,00 % ao mês para os 12 primeiros meses

0,00 % ao ano a partir do 2º ano

( ) Entradas diferenciadas por período

<b>Período</b>	<b>Custo Total</b>
Mês 1	R\$ 6.409,06
Mês 2	R\$ 6.409,06
Mês 3	R\$ 6.409,06
Mês 4	R\$ 6.409,06
Mês 5	R\$ 6.409,06
Mês 6	R\$ 6.409,06
Mês 7	R\$ 6.409,06
Mês 8	R\$ 6.409,06
Mês 9	R\$ 6.409,06
Mês 10	R\$ 6.409,06
Mês 11	R\$ 6.409,06
Mês 12	R\$ 6.409,06
Ano 1	R\$ 76.908,72

Tabela 40 - Período de Custo Total

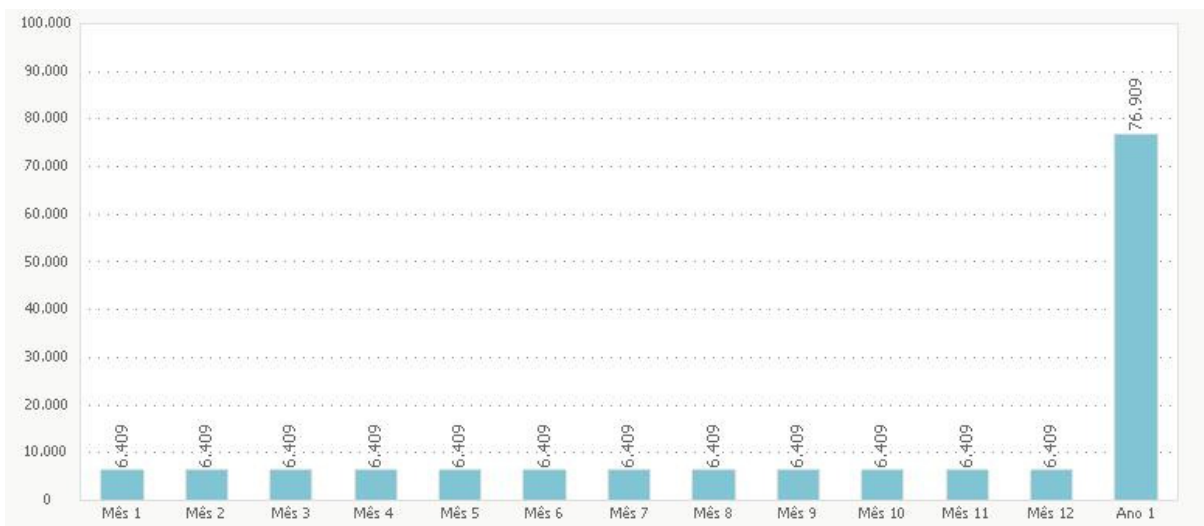


Gráfico 6 - Período de Custo Total

#### 4.4.13 - Demonstrativo de resultados.

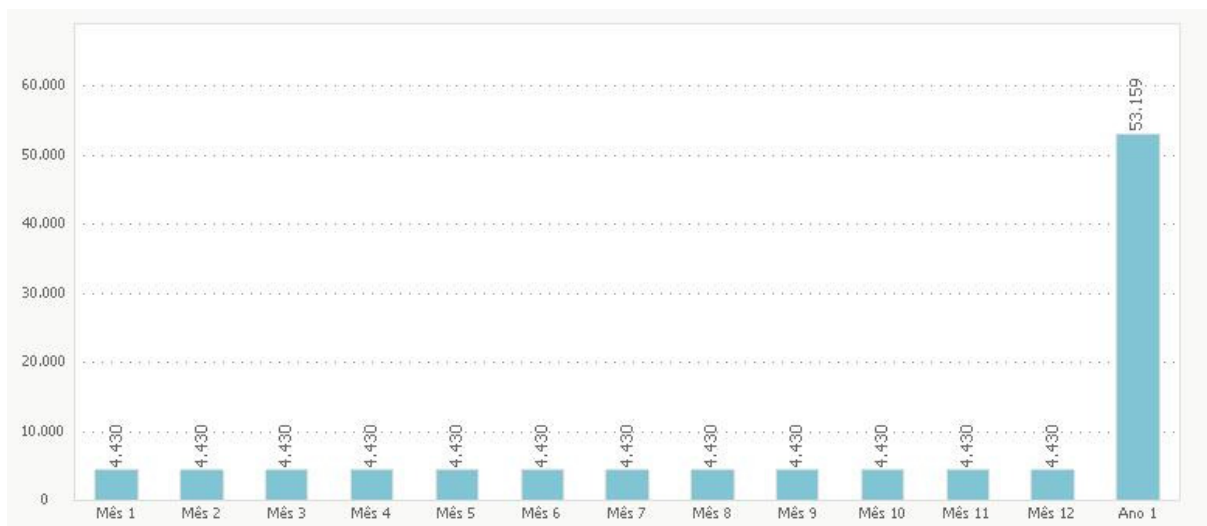
Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 30.000,00	R\$ 360.000,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 14.661,00	R\$ 175.932,00	48,87
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00	4,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 3.300,00	R\$ 39.600,00	11,00
Total de custos Variáveis	R\$ 19.161,00	R\$ 229.932,00	63,87
3. Margem de Contribuição	R\$ 10.839,00	R\$ 130.068,00	36,13
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 6.409,06	R\$ 76.908,72	21,36
<b>5. Resultado</b>	<b>R\$ 4.429,94</b>	<b>R\$ 53.159,28</b>	<b>14,77</b>

<b>Operacional: LUCRO</b>			
-------------------------------	--	--	--

Tabela 41 - Demonstrativo dos Resultados

<b>Período</b>	<b>Resultado</b>
Mês 1	R\$ 4.429,94
Mês 2	R\$ 4.429,94
Mês 3	R\$ 4.429,94
Mês 4	R\$ 4.429,94
Mês 5	R\$ 4.429,94
Mês 6	R\$ 4.429,94
Mês 7	R\$ 4.429,94
Mês 8	R\$ 4.429,94
Mês 9	R\$ 4.429,94
Mês 10	R\$ 4.429,94
Mês 11	R\$ 4.429,94
Mês 12	R\$ 4.429,94
Ano 1	R\$ 53.159,28

Tabela 42 - Período dos Resultados



**Gráfico 7 - Período dos Resultados**

#### **4.4.14 - Indicadores de viabilidade.**

<b>Indicadores</b>	<b>Ano 1</b>
Ponto de Equilíbrio	R\$ 212.866,65
Lucratividade	14,77 %
Rentabilidade	109,46 %
Prazo de retorno do investimento	11 meses

**Tabela 43 - Indicadores de Viabilidade**

#### 4.5 - Construção de Cenário.

##### 4.5.1 - Ações preventivas e corretivas.

<b>Receita (pessimista)</b>	20,00 %	<b>Receita (otimista)</b>	10,00 %
-----------------------------	---------	---------------------------	---------

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 30.000,00	100,00	R\$ 24.000,00	100,00	R\$ 33.000,00	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 14.661,00	48,87	R\$ 11.728,80	48,87	R\$ 16.127,10	48,87
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.200,00	4,00	R\$ 960,00	4,00	R\$ 1.320,00	4,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 3.300,00	11,00	R\$ 2.640,00	11,00	R\$ 3.630,00	11,00
Total de Custos Variáveis	R\$ 19.161,00	63,87	R\$ 15.328,80	63,87	R\$ 21.077,10	63,87
3. Margem de contribuição	R\$ 10.839,00	36,13	R\$ 8.671,20	36,13	R\$ 11.922,90	36,13
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 6.409,06	21,36	R\$ 6.409,06	26,70	R\$ 6.409,06	19,42
<b>Resultado Operacional</b>	R\$ 4.429,94	14,77	R\$ 2.262,14	9,43	R\$ 5.513,84	16,71

Tabela 44 - Construção de Cenários

#### Ações corretivas e preventivas:

Haverá um acompanhamento do projeto para buscar diminuir os impactos que irão acontecer com a implementação do projeto. Esta ação busca corrigir erros e trazer novas ações preventivas, sejam elas, dos concorrentes ou mercadológicas.



## 5 - Avaliação estratégica.

### 5.1 - Análise da matriz F.O.F.A.

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>FORÇAS</b> <p>Um quadro funcional enxuto. Bons equipamentos de trabalho. Os concorrentes trabalham pouco a propaganda em quanto buscamos alternativas para informar nossos clientes. Nossos concorrentes não trabalham com loja eletrônica e conseqüentemente não expõe seus preços e nos queremos é justamente abrir o modo de ver o produto com a loja eletrônica. Boa aceitação dos fornecedores, pois mesmo não faturando o aceitável buscamos cumprir com nossos compromissos. Buscamos parceiro como a FNQ e ABNT com a finalidade de trazer qualidade a atividade da empresa.</p>	<b>OPORTUNIDADES</b> <p>Mercado – Hoje temos 20 clientes em um universo de 300 possíveis Transportadoras e consumidores finais no estado do Paraná. Fornecedores acreditam em nosso potencial. Fundição de peças com a marca Eurotanques. Loja eletrônica neste ramo é novidade. Aumentar o mix de produtos para alavancar o faturamento e trazer mais atratividade. As fábricas tem dificuldade de manter um estoque para revenda e qualquer peça na maioria das vezes demora de 30 a 45 dias para entregar.</p>
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>FRAQUEZAS</b> <p>Clareza na formação de preço com o concorrente. Não ter muito claro qual a melhor estratégia, manter um preço alto, pois o que sobra em termos de venda é a falta de produto no mercado ou manter um preço baixo, mas com risco de não obter um bom giro. Estratégia de marketing fraca, usamos google tradicional e o adword (pago), visitas nas empresas mas sem muito retorno. Estratégia para o futuro da empresa. Um acompanhamento do orçamento muito ruim. Dificuldade de investir em serviços, pois com dificuldade</p>	<b>AMEAÇAS</b> <p>Concorrentes que estão no mercado há 30 anos. Concorrentes agregam serviço em suas vendas. Concorrentes tem uma gama muito boa de clientes difíceis de penetração de novas empresas. Fabricantes vendem os mesmos produtos aos clientes. Difícil aceitação no mercado pelo fato da empresa ser nova. Fornecedores não melhoram os preços com a proposta de segmentar a marca. A dúvida sobre a compra do consumidor na modalidade e-commerce, pois os mesmo não estão acostumados a comprar</p>

	de faturamento é mais difícil conseguir crédito bancário.	peças para caminhão pela <i>internet</i> . Falta de conhecimento contratual para amarrar esta fabrica de fundição evitando que ela revenda.
--	---	---

Tabela 45 - Matriz de SWOT

### Ações:

Mediante as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças acredita-se que ações proposta irão surtir o efeito desejado.

## 5.2 - Análise do Plano.

O plano de negócio se mostra bem desenvolvido e abrangente no tocante as fases do projeto. Os indicadores mostram uma rentabilidade de 109,46% e uma lucratividade de 14,77% com um ponto de equilíbrio mensal de R\$ 17.738,89 por mês onde considera-se que a estrutura é capaz de alcançar estas metas mas terá dificuldades iniciais devido os concorrentes terem plus de serviços que não é encontrado na empresa Eurotanques.

De acordo com o (RJ, Sebrae, 2012) o plano de negócios tem uma importância fundamental para quem vai iniciar um projeto de montar sua própria empresa, pelo seu caráter de planejamento, pelo seu objetivo e pela sua utilidade. “É como se você quisesse fazer uma longa viagem de carro por vários estados do país: você precisa de um roteiro, de um mapa de detalhado, e de um cronograma para guiá-lo nessa jornada. Como todo negócio tem riscos, a viagem é bem mais longa, além de estar sujeita a problemas de travessia, chuvas e tempestades. O plano de negócios ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os seus esforços”.

A missão, visão e valores estão bem direcionados aos objetivos da empresa.

Por ser optante do simples deve ser trabalhar esta vantagem competitiva nos preços as serem praticados.

O alcance dos consumidores expressos no plano de negócio para compra de pessoas jurídicas e físicas deve ser melhor divulgado com a menor verba promocional possível buscando alcançar as metas orçamentárias.

Os concorrentes têm serviços que trazem uma vantagem competitiva no faturamento destas empresas prestando serviço de manutenção e limpeza de tanques. O comércio eletrônico poderá ser uma diferença deste que haja um plano estruturado que façam frente aos concorrentes.

Os fornecedores atrapalham o varejo com venda dietas aos possíveis consumidores do varejo e, portanto deve-se buscar agilidade de todo processo de venda com um todo e preços muito baixos buscando a tática de ganhar no volume de venda.

O plano de *marketing* esta muito bem estruturado e deve ser colocados em ação em primeiro plano ate para que haja resposta dos consumidores antes de ingressar recursos. Com o entendimento das necessidades do consumidor revisado o restante do plano com foco nas informações de marketing.

Layout da entidade está muito bem distribuído. Os processos operacionais estão bem projetados, mas devem estar sempre sendo revisado.

Já a necessidade de pessoal deve ser reavaliada, pois apenas uma pessoa deve ser muito pouco para solucionar os problemas da organização. Mesmo que haja impactos financeiros devem ser reavaliados os números e quantidade de mão de obra.

O total de investimentos fixos estão altos relacionados ao faturamento pois compreendem 30,17% da receita prevista tendo em vista que há ainda mais custos e despesas a serem ingressados.

O estoque inicial esta condizente com o negócio, os cálculos médios de vendas estão com 19 dias para recebimento, muito bom para o encaixe do fluxo de caixa, cálculo médio de compras esta com 28 dias confirmando que haverá caixa para pagamento mediante ao recebimento de receita com 9 dias de folga. A necessidade média de estoque é de 15 dias. O caixa mínimo é de R\$ 5.114,01, um valor muito bom para manter o caixa com folga.

As fontes de recursos devem ser diversificadas buscando investimentos mais ousados, pois só capital próprio poderá emperrar as ações da empresa.

O faturamento mensal no valor de R\$ 30.000,00 é o limite para que a empresa se mantenha no simples, mas não é um valor a faturar mensalmente fácil de alcançar linearmente tendo em vista as condições econômicas pessimistas para 2015.

A matriz de SWOT esta bem condizente com a realidade do mercado atual, mas devem-se procurar inovações que diminuam os impactos dos pontos fracos e ameaças.

A análise final é que este plano de negócio deve ser colocado em prática com algumas ressalvas elencadas nesta analises e avaliadas pelos proprietários.

## 6 – Considerações Finais.

Todo processo estrutural para a consolidação do plano de negócio via de regra foi planejado de forma congruente as necessidades da empresa.

A empresa estudada tem controles internos para gestão de um comércio eletrônico relevante apesar de sua estrutura enxuta e falta-lhe uma compreensão sistêmica do que é controladoria

De acordo com (Beuren, p. 2) há alguns requisitos fundamentais a controladoria e comparados a realidade da micro empresa estudada observa-se o seguinte panorama:

<b>OS REQUISITOS FUNDAMENTAIS DA CONTROLADORIA</b>	<b>DIFICULDADES ENCONTRADAS NA CONTROLADORIA DE MICROS E PEQUENAS EMPRESA.</b>
Conhecimento amplo da Empresa;	Há um conhecimento interno bem amplo da empresa, mas falta a amplitude de conhecimento externo da entidade.
Entendimento dos problemas da organização;	Há entendimentos dos problemas, mas com morosidade nas ações corretivas.
Entendimento dos problemas das funções administrativas;	As funções administrativa da entidade não estão disponíveis devido a sua estrutura enxuta obrigando a apenas um colaborador(proprietário) a decidir sobre os problemas.
Habilidade para analisar e interpretar dados;	Os dados não são consolidados corretamente e conseqüentemente não interpretados em prol do negócio
Habilidade para expressar ideias;	Dificuldade de expressar ideias que possa alterar o panorama mediante as necessidades econômicas.
Conhecimento teórico da Contabilidade.	O conhecimento teórico de contabilidade foi encontrado nos proprietários, mas observou-se a necessidade de práticas sobre as ferramentas que a contabilidade pode trazer ao negócio.

Já na visão (Borinelli, 2006) os conceitos das três perspectivas conceitual, procedimental e operacional pode-se dizer o seguinte:

**Perspectiva Conceitual:** trazendo a realidade das micros e pequenas empresa, por seus proprietários não terem uma preparação teórica e muito vezes lhe falta a prática não foi encontrado a perspectiva conceitual ,ou seja, conhecimento da controladoria em sua essência.

**Perspectiva Procedimental:** não estavam claras as funções e atividade típica da controladoria ate pelo fato de ser apenas um colaborador para exercer todas as funções e finalizando.

**Perspectiva Operacional:** havia atividades e funções pré-estabelecidas na organização, mas não distribuídas de forma cronológica os sistemas e subsistemas organizacional consequentemente emperrando as atividades de controladoria.

Outro fato relevante é que mediante a análise do proprietário em seu plano de negócio e de se considerar as dificuldades da controladoria tomando como referência os objetivos da controladoria dita por (Borinelli, 2006, p. 106) e comparando com a realidade e/ou dificuldade na micro empresa estudada:

<b>OBJETIVOS DA CONTROLADORIA</b>	<b>DIFICULDADES ENCONTRADAS NA CONTROLADORIA DE MICROS E PEQUENAS EMPRESA.</b>
Monitorar os efeitos sobre a empresa dos atos de gestão econômica, atuando no sentido de que a medida dessa eficácia – os resultados medidos segundo conceitos econômicos – seja otimizada.	Não há monitoramento sobre os efeitos do atos da gestão econômica da empresa estudada pois os dados que se apresentam não se traduzem ações que possa mudar o panorama encontrado.
Zelar pelo bom desempenho da empresa, administrando as sinergias	Para as micros e pequenas empresa, pela dificuldade de estrutura funcional

<p>existentes entre as áreas, em busca de um maior grau de eficácia empresarial.</p>	<p>não se consegue de forma clara administrar suas sinergias com o grau desejado, pois por ser uma estrutura verticalizada e com alta quantidade de informações e decisões não se consegue um grau de eficiência empresarial.</p>
<p>Propiciar aos gestores condições para o acompanhamento e controle dos resultados dos negócios; subsidiar o processo de planejamento; induzir os gestores das unidades à otimização dos resultados; assegurar que os sistemas de apoio à decisão gerem informações adequadas aos usuários; assegurar a padronização e a homogeneização de instrumentos e informações em todos os âmbitos e níveis de avaliação da organização.</p>	<p>A dificuldade dos gestores acompanharem o controle e resultados do negócio por sobrecarga dos gestores em quanto pequena empresa e falta a homogeneização dos instrumentos de informações;</p>
<p>Garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.</p>	<p>As informações contábeis da micro empresa em sua maioria das vezes são terceirizadas por contadores externos. Este não contribuem com informações relevantes ao processo decisório das entidades . E os empreendedores não estão preparados para interpretar os dados sejam econômicos e financeiros para garantir a sua eficácia.</p>
<p>Contribuir para a eficácia das organizações, oferecendo meios que garantam que o resultado da empresa está sendo otimizado.</p>	<p>Os esforços do micro empreendedor são em direção é de contribuir para eficácia das organizações e encontra-se falta de habilidade ao empreendedor de compreender este fenômeno.</p>

<p>Contribuir para a eficácia da gestão, proporcionando condições para que a gestão atinja os melhores resultados possíveis; explicar e prever os eventos econômicos com o objetivo de assegurar a eficácia das organizações estudadas.</p>	<p>O micro e pequeno empreendedor não tem uma visão econômica para prever os eventos econômicos com o objetivo de assegurar a eficácia das organizações. Tendo em vista a dificuldade de compreensão de gestão é muito mais difícil encontrar no micro empreendedor uma visão econômica.</p>
<p>Promover a eficácia organizacional; viabilizar a gestão econômica; promover a integração das áreas de responsabilidade.</p>	<p>Os departamentos organizacionais mas microempresa são financeiro, compras e vendas estas buscam a eficácia organizacional, mas não com a visão da controladoria.</p>
<p>Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento dos processos internos de negócios, buscando a otimização do potencial de lucro, mediante a eliminação de todas as atividades que não adicionam valor aos clientes e acionistas.</p>	<p>O aprendizado diário e prático é o que se pode dizer que é o aperfeiçoamento do processo interno e externo.</p>
<p>Apoiar e fornecer subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.</p>	<p>Não há departamento ou colaboradores disponíveis a este tipo de atividade com a visão em fornecer subsídios aos gestores.</p>

As dificuldades encontradas não estão apenas em empresas que comercializam seus produtos através do e-commerce, mas em todas as micro e pequenas empresas brasileira. A pesquisa realizada na empresa de e-commerce estudada mostra que a controladoria em sua essência esta muito distante integrar o dia a dia das micro e pequenas empresas.

### 6.1 - Sugestões para estudos futuros.



Ante tudo o que se discutiu nesta pesquisa, bem como aos resultados a que se chegou, entende-se que há espaço para expandir e melhorar o entendimento da prática e da teoria da Controladoria nas micros e pequenas empresas. Ao concluir, espera-se que outros trabalhos se sigam a este com o propósito de encontrar nova e melhor solução a este setor carente de pesquisas.

## Referências

- Beuren, P. D. Curso de Controladoria. 2014. Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Borinelli, M. L. (01 de 01 de 2006). Tese: Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistema à Luz da Teoria e da Práxis. *Doutor em Contabilidade e Controladoria*, pp. 1-352.
- Costa, R. M., Melo, P. L., & Ferreira, C. E. (Abril/Junho 2012). Ambiente Interno para Inovação em uma empresa de Ecommerce. *Revista de Administração e Inovação*, 5-31.
- Fernandes, L. d., & Ramos, A. S. (Janeiro-Junho 2013). Intenção de Compra Online: A aplicação de um modelo adaptado a aceitação sa tecnologia para o comércio eletrônico. *Revista Eletônica de Sistema de Informação*, v11, n1, 1-22.
- JANEIRO, SEBRAE RIO DE. (10 de 04 de 2012). *Visão do Empreendedor*. Acesso em 22 de 01 de 2015, disponível em <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/elaborando-um-plano-de-negocios/>: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/elaborando-um-plano-de-negocios/>
- MG, SEBRAE. (2013 de 01 de 13). *Plano de Negócios*. Acesso em 14 de 10 de 2014, disponível em <http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Como-elaborar-um-Plano-de-Negocio:> [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)
- MG, SEBRAE. (2013). Como Elaborar um Plano de Negócios. *Sebrae*, 1-164.
- Natan Szuster, R. L., & Fernanda Rechtman Szuster, F. R. (2011). *Contabilidade Geral - Introdução á Contabilidade Societária*. São Paulo: Atlas.
- RJ, Sebrae. (10 de 04 de 2012). *Visão do Empreendedor*. Acesso em 22 de 01 de 2015, disponível em <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/elaborando-um-plano-de-negocios/>: <http://www2.rj.sebrae.com.br>
- Silva, A. B., & Chritiane Lleinubing Godoi, R. B.-d.-M. (2006). *Paradigma, Estratégia e Metodos*. São Paulo: Saraiva.
- Souza, B. C., & Borinelli, M. L. (2012). *Controladoria*. Curitiba: IESDE BRasil S.A.
- STABLEIN, R. (2001). *Dados dos Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Turban, E., & King, D. (2004). *Comércio Eletrônico*. São Paulo: Pearson Education Brasil.