

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Ciências Administrativas

Curso Bacharel em Administração

DANIEL FERRARI FILHO

**PRANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA LOGÍSTICA EM UMA REVENDA DE GLP
(GÁS DE COZINHA) NO MUNICÍPIO DE OURO PRETO**

MARIANA-MG

2019

DANIEL FERRARI FILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA LOGÍSTICA EM UMA REVENDA DE GLP
(GÁS DE COZINHA) NO MUNICÍPIO DE OURO PRETO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Clarisse da Silva Vieira
Camelo de Souza

MARIANA-MG

2019

F375t

Ferrari Filho, Daniel.

Planejamento estratégico da logística em uma revenda de GLP (gás de cozinha) no município de Ouro Preto [manuscrito] / Daniel Ferrari Filho. 2019.

35f.: il.: color; grafs; tabs; mapas.

Orientadora: Profª. Drª. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Logística. 2. Gás - Distribuição. 3. Gás - Indústria. 4. Planejamento estratégico. I. Souza, Clarisse da Silva Vieira Camelo de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.2/8

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br



FOLHA DE APROVAÇÃO

Daniel Ferrari Filho

Planejamento Estratégico da Logística em uma Revenda de GLP (Gás de Cozinha) no Município de Ouro Preto

Membros da banca

Clarisse da Silva Vieira Camêlo de Souza - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto

Simone Aparecida Simões Rocha - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto

Itaiane de Paula - Mestranda - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Versão final

Aprovado em 18 de Dezembro de 2019

De acordo

Clarisse da Silva Vieira Camêlo de Souza



Documento assinado eletronicamente por **Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/01/2020, às 19:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0032377** e o código CRC **F20E362A**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.000331/2020-99

SEI nº 0032377

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que sempre esteve presente na minha vida. Aos meus pais e irmãos por sempre terem me dado todo apoio necessário. As minhas tias e tios de Belo Horizonte por me acolherem com todo carinho; a Isabella por todo amor e apoio por essa conquista tão sonhada.

Gostaria também de agradecer a Universidade Federal de Ouro Preto pela oportunidade de estudo e a todos professores, em especial a orientadora deste trabalho Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções, incentivos e solicitude.

RESUMO

Este estudo coloca em evidência a necessidade de um planejamento estratégico da logística em uma revenda de GLP (gás de cozinha) situada no município de Ouro Preto. Devido as mudanças exigidas pela Conselho Nacional de Transito (CONTRAN) junto a Polícia Militar que atua no município foi proibido o uso de motocicletas para entrega do produto GLP até o consumidor final, que são donas de casa e comércios da cidade. A cidade de Ouro Preto, patrimônio histórico mundial, conta com uma geografia diferente de outras cidades do país devido ao seu relevo, calçamento em paralelepípedos e ao tombamento da cidade, o que dificulta de forma visível o deslocamento e a conservação dos veículos automotores das frotas. A proibição do uso de motocicletas ocasionou, para algumas revendas, um aumento expressivo no custo de entrega. Para isso, esse trabalho servirá como base de estudo para um planejamento estratégico da logística para que uma nova forma de entrega seja formulada de tal forma que o consumidor e a revenda não tenham que arcar com esse elevado custo financeiro.

Palavras-chave: Logística, Gás - Distribuição, Gás – Indústria, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This study highlights the need for strategic logistics planning in a LPG (kitchen gas) resale located in the municipality of Ouro Preto. Due to the changes required by the National Traffic Council (CONTRAN) with the Military Police operating in the municipality, the use of motorcycles to deliver the LPG product to the final consumer, who are housewives and businesses in the city, was prohibited. The city of Ouro Preto, a world heritage site, has a different geography from other cities in the country due to its relief, cobblestone pavement and the tipping of the city, which makes it difficult to displace and maintain the fleet's motor vehicles. The ban on the use of motorcycles has caused, for some dealers, a significant increase in the cost of delivery. To this end, this work will serve as the basis for a strategic logistics planning study so that a new form of delivery is formulated in such a way that the consumer and the reseller do not have to bear this high financial cost.

Keywords: Logistics, LPG Market, Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Cadeia de Distribuição do mercado GLP	10
Figura 2 Distribuição do Mercado de GLP no Brasil.....	11
Figura 3 Níveis de Segmentação	15
Figura 4 Relação entre as atividades primárias da logística.....	18
Figura 5 Fluxo Logístico	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Classificação das vendas	12
Quadro 2 Município de Ouro Preto em seis regiões de atuação.....	24
Quadro 3 Quadro de Custo	25
Quadro 4 Custos e Lucros Estimados.....	27

LISTA DE ABREVIATURAS

ANP – Agência Nacional de Petróleo

CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito

GLP – Gás Liquefeito de Petróleo

PIB – Produto Interno Bruto

P13 – Botijão de 13KG

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1	MERCADO DE GLP	9
2.1.1	Revendas e Distribuidoras	11
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.2.1	Missão	13
2.2.2	Visão	13
2.2.3	Valor	14
2.2.4	Implementação do posicionamento estratégico	14
2.2.4.1	Análise de Mercado	15
2.2.4.2	Análise do setor de mercado	15
2.2.4.3	Análise de clientes	16
2.2.4.4	Plano operacional.....	16
2.3	LOGÍSTICA.....	17
2.3.1	Custos Logísticos	18
2.3.2	Roteirização	19
3	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA	20
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICE A – ANÁLISE FINANCEIRA	31
	APÊNDICE B – MAPA DA CIDADE	33
	APÊNDICE C – POTENCIAL DE VENDAS POR REGIÃO	35

1 INTRODUÇÃO

O Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), popularmente conhecido como gás de cozinha, é um produto essencial em residências, comércios e indústria no Brasil. É usado, por exemplo, para preparo de alimentos, aquecimento, carregamento, entre outros.

A distribuição ao consumidor final (residências), comércio e até mesmo indústrias, com o tempo passou a ser desempenhada pelas distribuidoras através de revendedores autorizados pela Agência Nacional de Petróleo (ANP), órgão fiscalizador e regulamentador do governo. Contam com estrutura física em um ou mais pontos de venda na cidade e além dessa estrutura utilizam como canais de vendas o disk gás e atendimento porta a porta.

Além da estrutura física as distribuidoras e revendedoras devem ter frota para conseguir distribuir o produto até o consumidor, sendo a entrega realizada através de veículos automotores como carros, motocicletas ou caminhões.

Desde o ano de 2009, vigora uma lei do CONTRAN estabelecendo que motocicletas sem homologação de sidecar ou reboque são proibidas de transportar GLP. Os órgãos competentes do município de Ouro Preto orientavam as empresas para a não obrigatoriedade da norma por se tratar de uma cidade de difícil locomoção, mas no mês de abril de 2019 a Polícia Militar estabeleceu um prazo de três dias para adequação da norma que deveria estar em vigor a quase dez anos. Isso fez com que todo planejamento estabelecido anteriormente fosse descartado.

O planejamento estratégico é o instrumento gerencial de grande relevância organizacional, que ajuda o administrador a ter uma visão mais clara do seu negócio. É um instrumento que pode gerar oportunidades de crescimento de longo prazo. Ainda, de construir uma base sólida para rever ou desenvolver a organização no ambiente que está inserido. Esta ferramenta busca implantar na organização o direcionamento e controle, maximizando seus objetivos e minimizando as deficiências. A falta de planejamento coloca em risco a sobrevivência da organização. Torna-se um dos principais motivos do fechamento de empresas (SEBRAE, 2019).

Como o mercado está cada vez mais exigente, ser competitivo, descobrir as suas vantagens, reconhecer seus objetivos e metas tornaram-se indispensáveis para manutenção de qualquer tipo de empresa, independente do porte e ramo de atuação. Ressalto a grande importância de se elaborar um planejamento estratégico para identificar as fraquezas, as

ameaças, as oportunidades e as forças juntamente com os desafios que o mercado propõe. Nesse intuito, o foco principal deste trabalho é a distribuição do GLP e suas dificuldades logísticas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

No desenvolvimento deste trabalho foi abordada a revisão da literatura abrangendo três temas principais: (1) Mercado de GLP, (2) Planejamento Estratégico e (3) Logística. A apresentação do mercado de GLP é importante para melhor compreensão das tomadas de decisão, junto às análises e perspectivas. É indispensável enfatizar a dinâmica existente no setor e as percepções de mercado exigidas ao administrador, realizando assim um referencial abordando planejamento estratégico focado na área de logística do negócio.

2.1 MERCADO DE GLP

O mercado de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), no Brasil, teve início há mais de 75 anos atrás quando Ernesto Igel teve a iniciativa de comprar cilindros de gás propano que eram utilizados por dirigíveis que faziam viagens da Europa rumo a América do Sul (TELLES, 1990). Passando a utilizá-los como combustível doméstico, o popularmente chamado “gás de cozinha” foi armazenado por ele em reservatórios específicos e criou a primeira empresa de distribuição de GLP do país, a chamada Empresa Brasileira de Gás a Domicílio, a futura CIA Ultragaz S.A (TELLES, 1990).

Apesar do pequeno consumo de GLP, com a utilização do fogão a lenha, querosene e outros combustíveis por grande parte da população, o negócio era promissor. Inicialmente o pequeno consumo contava com a importação do produto dos Estados Unidos. Prejudicado pelo conflito da Segunda Guerra Mundial e o bloqueio das negociações e importação do produto, surge uma segunda distribuidora no país. Através de incentivos para a população ao consumo, o mercado se expandiu, tornando o mercado de GLP em ascendência no país. Combustível versátil, com queima limpa e alto poder calorífico, traziam melhorias para o padrão de vida dos brasileiros. Investimentos em terminais de abastecimento e armazenagem dando sustentabilidade ao negócio, além de continuar importando o produto dos EUA, favorecia a garantia de oferta do produto (TELLES, 1990).

Em 1953, no governo de Getúlio Vargas, surge a Petrobras que, em 2 anos depois de sua fundação, passa também a produzir o GLP. Com o crescimento do consumo, agora também

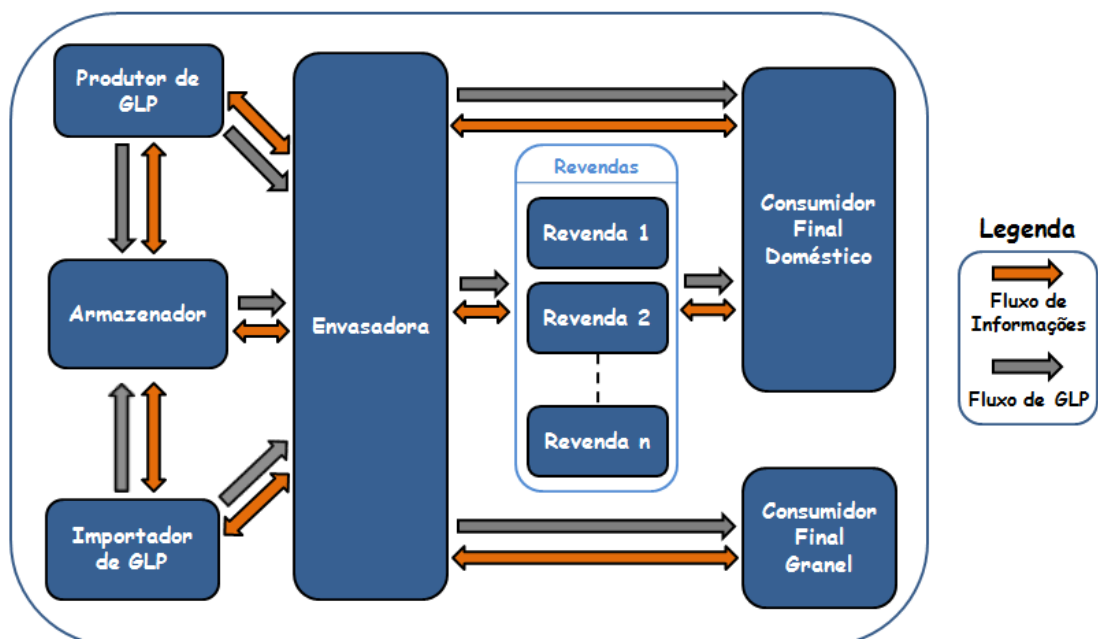
na indústria e comércio, a década foi marcada pelo surgimento de outras distribuidoras. Quando também surgiu o projeto do botijão 13 kg pela empresa Mangels produto de armazenamento do gás no mesmo padrão da atualidade (TELLES, 1990).

É importante introduzir como funciona a cadeia de comercialização do GLP e os seus órgãos fiscalizadores. O comércio de GLP é regulamentado pela ANP (Agencia Nacional de Petróleo). O órgão exerce esta função com intuito de restringir o comércio ilegal do produto e também de definir as formas de distribuição e armazenamento.

A venda é iniciada pela indústria, ou seja, as companhias distribuidoras (Ex.: Ultragaz, Supergásbras e outras) possuem duas formas de distribuição. Uma delas é a opção a granel, é feita a venda direta ao consumidor final como indústrias, condomínios, restaurantes e pousadas. A outra forma é o botijão envasado que fazem a distribuição para as revendas cadastradas junto à ANP para a revenda do produto, que tem como clientes as residências e os comércios. Como observado na figura 1 para simplificar.

Segundo a ANP (2016) são mais de 190 bases localizadas em 24 estados e no distrito federal. De acordo com o sindicato do setor a indústria do Gás Liquefeito de Petróleo são 21 empresas distribuidoras, mais de 70 mil revendedores, 100 mil pontos de venda, cerca de 6 milhões de toneladas comercializadas por ano, e um faturamento importante para a economia do país que arrecada em torno de R\$ 3 bilhões em impostos. (SINDIGÁS 2019)

Figura 1 Cadeia de Distribuição do mercado GLP



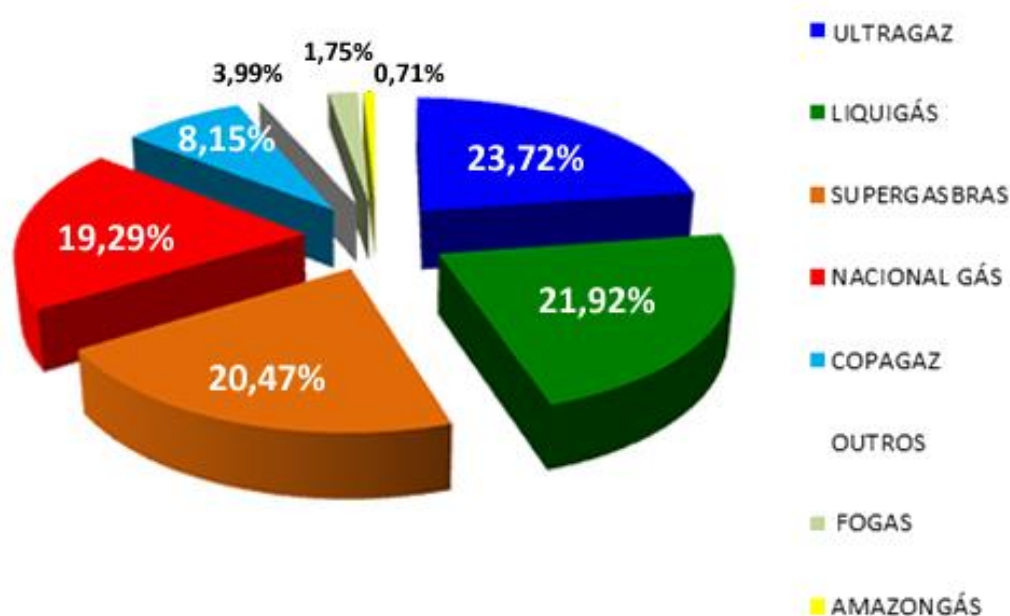
Fonte: Liquigás (2019)

O mercado de GLP é normatizado pela ANP pela Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997 – dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo – “Lei do Petróleo”.

2.1.1 Revendas e Distribuidoras

Principal componente da cadeia produtiva de GLP, as Distribuidoras atuam de maneira essencial para o andamento e o desenvolvimento do mercado. As distribuidoras são importantes por darem assistência comercial aos revendedores. Estas estão no topo da cadeia, pois é a partir delas que são estipuladas as ações macro ambientais, políticas de preços, promoção e outros. Atualmente, o mercado é composto por sete principais distribuidoras com Market Share distribuído como gráfico abaixo:

Figura 2 Distribuição do Mercado de GLP no Brasil



Fonte: SINDIGÁS (2019)

As revendas são classificadas em 5 (cinco) classes principais, geralmente as de classe VI, VII e Especial são compostas pelas distribuidoras. As áreas de armazenamento de recipientes transportáveis de GLP serão classificadas pela capacidade de armazenamento, em quilogramas de GLP, conforme Tabela 1.

Quadro 1 Classificação das revendas

Classe	Capacidade de armazenamento (kg de GLP)	Capacidade de armazenamento (botijões 13 kg)*
I	Até 520	Até 40
II	Até 1560	Até 120
III	Até 6240	Até 480
IV	Até 12480	Até 960
V	Até 24960	Até 1920
VI	Até 49920	Até 3840
VII	Até 99840	Até 7680
Especial	Mais de 99840	Mais de 7680

Fonte: SINDIGÁS (2019)

A atividade de revenda de GLP é regulamentada pela Portaria ANP n° 297, de 20/11/2003. As revendas trabalham geralmente com alguns canais de venda como: telegás, venda pelo telefone; automática, venda feita por funcionário oportunamente oferecendo o produto ou sendo abordado pelo cliente e portaria e quando o cliente vai até a revenda efetuar a compra. Atualmente caminhamos para outros canais como: internet e aplicativos de celular.

Por isso, estabelecer um bom planejamento estratégico é fundamental para sobrevivência da empresa, pois os custos ao decorrer do tempo estão extrapolando a margem de contribuição na venda do produto. A manutenção e a revisão semestral das ações juntamente com os objetivos e as metas da empresa tornam-se imprescindíveis.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Porter (1998), estratégia é como fórmula ampla de como um negócio deve competir, detalhando seus objetivos e quais políticas devem ser implementadas para que estes objetivos sejam alcançados. Resumindo, é uma relação de onde a empresa quer chegar e como ela vai conseguir realizar tal feito. Andrew e Christensen (1978) enxergaram a estratégia como a ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. De acordo com isso, a formulação de uma estratégia envolve a junção

dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Para Biagio e Batocchio (2012), um planejamento estratégico bem elaborado deve ser composto pelos seguintes fatores: missão, visão, valor, competências essenciais, análise dos ambientes internos e externos, juntamente com a identificação dos pontos fortes, pontos fracos que é a análise SWOT, definição dos objetivos e metas e implementação do posicionamento estratégico que abrange as análises mais específicas que estarão descritas neste último tema.

2.2.1 Missão

Missão significa a razão de ser do próprio negócio. Os motivos que levaram a sua criação, a sua existência, a sua razão de ser e o seu propósito (BIAGIO E BATOCCHIO, 2012). Portanto, a missão de um empreendimento pode ser definida da seguinte maneira, de acordo com (CHIAVENATO, 2005, p.63):

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio.

2.2.2 Visão

A visão é o que a empresa vislumbra ao longo do tempo, o que ela quer ser. Segundo Oliveira (2005), a visão de uma empresa consiste em traçar um cenário ou horizonte onde a empresa gostaria de se encontrar no futuro. Chiavenato (2005) complementa dizendo que uma das funções da visão é estabelecer uma identidade única e compartilhada com relação ao futuro da empresa, com objetivo de orientar os envolvidos a atingir o destino desejado. Concluindo, Biagio e Batocchio (2012) dizem que a visão de um empreendimento reflete as aspirações e crenças da organização.

2.2.3 Valor

Outro termo a ser definido para o empreendimento com o intuito de se determinar a estratégia é o valor. De acordo com Rodrigues (2009), ao dizer valor, entende-se como os princípios primordiais da organização e sempre são utilizados nas tomadas de decisão. São eles que vão orientar de forma intrínseca os componentes da companhia.

2.2.4 Implementação do posicionamento estratégico

A tipologia de estratégias mais difundida atualmente é a de Michael Porter. Segundo Porter (1986), existem três abordagens estratégicas que podem ser adotadas por uma empresa, tais como:

- Liderança total em custos: reduzir custos, controle rígido dos custos e das despesas gerais e minimização dos custos nas áreas de apoio, além de buscar escala de produção. Porter (1980) determina que deva existir apenas uma empresa na indústria que é líder por custos, visto que se acontecesse o contrário, haveria uma guerra de preços que não seria sustentável para nenhuma das empresas;

- Diferenciação: diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa em comparação ao fornecido pela concorrência, criando algo que seja único em todo o mercado, e que essa característica seja reconhecida pelo cliente como um benefício, levando o cliente a pagar mais caro pelo benefício único que o produto oferece. No caso de liderança por diferenciação, Porter (1980) garante que pode haver diversas empresas colhendo os frutos da diferenciação, ao contrário do que foi dito anteriormente sobre a liderança via redução de custos;

- Foco: concentrar os esforços para atender somente um determinado grupo comprador ou uma determinada linha de produtos, passando a conhecer as necessidades desses segmentos com muito mais propriedade que os concorrentes. Tal estratégia pode ser completada tanto como uma redução de custos, quanto como uma diferenciação, seguindo os mesmos conceitos citados anteriormente, porém para um público específico.

2.2.4.1 Análise de Mercado

A análise de mercado diz respeito ao conhecimento da empresa sobre o seu ambiente externo e as inter-relações com esse ambiente. É uma forma de conhecer o mercado, onde este é composto pelos concorrentes, fornecedores e clientes. Para Dornelas (2001), nesta etapa o empreendedor faz uma análise do mercado consumidor em potencial, pesquisa dos concorrentes diretos e indiretos e o diferencial competitivo do novo empreendimento.

2.2.4.2 Análise do setor de mercado

Nesta seção, busca-se a definição do mercado-alvo, já que nenhuma empresa poderá atender a todos os tipos de clientes. Portanto, é preciso definir claramente o setor em que a empresa atua e seu mercado geral, onde o segmento-alvo deve ser definido a partir das características do produto, do perfil do consumidor e de outros fatores que afetam de maneira direta o consumo do produto. De acordo com Biagio e Batocchio (2012), a segmentação de mercado pode apresentar quatro níveis distintos: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos.

Figura 3 Níveis de Segmentação

Níveis de segmentação	Características
<i>Segmentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os consumidores são bastante similares em desejos e necessidades • Alguns consumidores desejam características e benefícios adicionais, enquanto outros abrem mão de algo por não desejarem muito; • A empresa pode criar uma oferta de produto/serviço mais ajustada e cobrar um preço mais apropriado à clientela-alvo; • A escolha de canais de distribuição e comunicação é mais fácil; • A empresa enfrentará um número menor de concorrentes, somente aqueles que estiverem focando o mesmo segmento;
<i>Nichos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os consumidores possuem um conjunto completo e distinto de necessidades; • Os consumidores estão dispostos a pagar um preço maior para a empresa que satisfazer essas necessidades;

	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve ter habilidades exigidas para atender ao consumidor de maneira superior; • A empresa obtém alguma economia de escala por meio da especialização; • É provável que o nicho não atraia outros concorrentes; • O nicho deve ter potencial de tamanho, lucro e crescimento suficiente;
<i>Áreas locais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas preparados sob medida conforme as necessidades e os desejos de grupos de consumidores locais (áreas comerciais, vizinhanças, lojas individuais); • Demanda pouco investimento em propaganda; • Atendimento específico aos varejistas regionais
<i>Indivíduos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso intensivo de tecnologia (computadores, bancos de dados, produção flexível, robótica e mídias de comunicação instantânea) para permitir o atendimento individualizado; • Customização de massa, que significa preparar uma base consistente de produtos e comunicações para atender às exigências de cada consumidor

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2012)

2.2.4.3 Análise de clientes

Segundo Biagio e Batocchio (2012), existem alguns fatores que precisam ser analisados, pois estão diretamente ligados ao comportamento do consumidor diante da decisão de compra. Estes fatores podem ser divididos em quatro grupos: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Onde os fatores culturais estão relacionados à origem do indivíduo que adquiriu um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos transmitidos pela família e por outras instituições. Os fatores sociais são compostos pelos grupos de referência, família e posição social. Os fatores pessoais se referem ao comportamento do consumidor diante do estágio do ciclo de vida e do estilo de vida.

2.2.4.4 Plano operacional

Segundo Biagio e Batocchio (2012) esta seção do plano de negócios está relacionada à forma de operação da empresa. Nesta parte será definido a estrutura funcional, a descrição da unidade física, layout da empresa, localização geográfica. A estrutura funcional diz respeito à

alocação das pessoas nas atividades da empresa, à extensão da responsabilidade do cargo de cada uma delas e ao nível de autoridade de cada cargo, além das relações hierárquicas da empresa. A descrição da unidade física consiste em informações sobre os aspectos físicos e a infraestrutura da empresa. Nesta seção é necessário mostrar que a empresa tem condições de operar por longo período de tempo nas instalações.

O layout, segundo Biagio e Batocchio (2012), tem como objetivo permitir a maior eficiência do fluxo de processo, tanto em termos de distância, custos e ocupação. Devido a isto, é necessário descrever a forma que a empresa estará alocada no espaço e o porquê desta escolha. A localização geográfica é um ponto crítico ao se tratar de empresas de serviços, pois o espaço deve estar em um local de fácil acesso e próximo ao cliente-alvo, além disso, o local deve estar alinhado ao propósito do empreendimento.

2.3 LOGÍSTICA

Analisando a origem da palavra Logística, que no francês vem da palavra “loger” que significa: “acomodar”, “alojar”, enquanto que outros derivam do grego “Logos” (razão), que significa a “arte de calcular” ou “manutenção de detalhes de uma operação”.

Logística é o estudo de como o administrador pode melhorar a rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes finais através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visem facilitar o fluxo de produtos. Ballou (1993).

Segundo Chiavenato (2009, p. 145), o planejamento logístico é focado no destino final do produto e o acontecimento de fatos inesperados faz com que os gestores procurem as melhores alternativas para se tornarem mais competitivos e atingirem o melhor resultado.

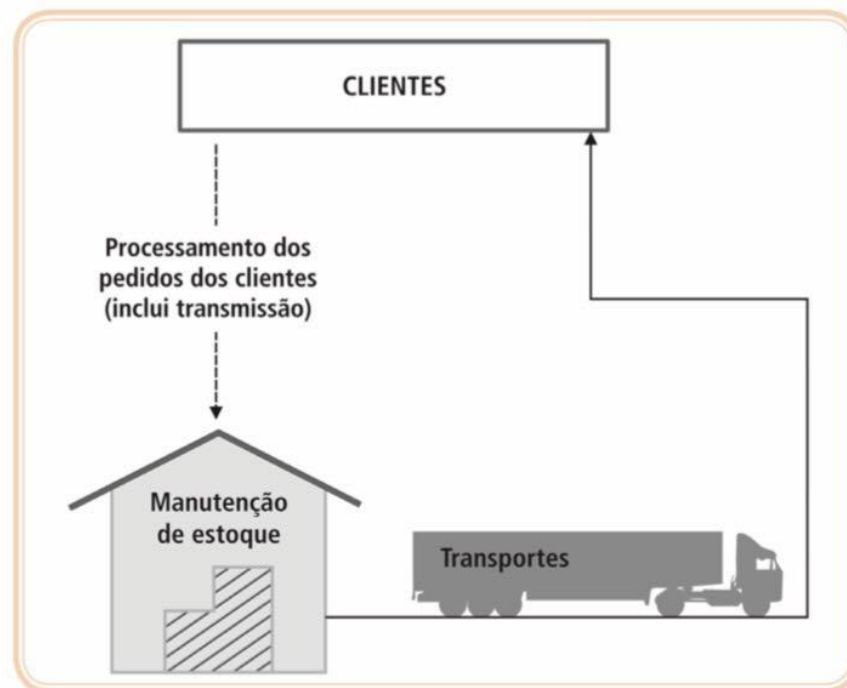
De acordo com Paurra (2012), na constituição de uma empresa, o gestor deverá se questionar em 3 quesitos importantes: o empresário deverá buscar uma local onde obtenha matéria-prima mais em conta; mão-de-obra mais qualificada ou mais barata e se por ventura obtiver incentivos do governo. A partir desses conceitos vemos a necessidade do gestor em buscar o equilíbrio fundamental da logística e sua importância na solvência da organização. A relação entre o que se fatura e o que se gasta na busca constante da redução dos custos e melhoria da qualidade.

Seguindo os quesitos primordiais para o estabelecimento de parâmetros e questionamentos do estudo, faz-se necessário pontuar dois importantes aspectos da logística: os custos logísticos e a roteirização.

2.3.1 Custos Logísticos

Segundo Ballou (1993), as três atividades primárias da logística podem ser colocadas em perspectiva, notando-se as importâncias naquilo que pode ser chamado de “ciclo crítico de atividades logísticas”. O tempo requerido para um cliente receber um pedido depende do tempo necessário para entregar o pedido. Mantendo sempre o principal objetivo que é prover no tempo correto e de forma íntegra a mercadoria ao cliente, observando a otimização de serviços e visando à redução de custos e melhorias. A Figura 2 ilustra bem resumidamente o conceito da logística e em quais aspectos podemos observar para estabelecer formas de redução dos custos.

Figura 4 Relação entre as atividades primárias da logística



Fonte: Adaptado Ballou, H. Ronald – Logística Empresarial

É de extrema importância observar o local onde a organização se estabelecerá, pois, os custos estão diretamente relacionados com os locais de entrega, as dificuldades de acesso, de mobilidade e, principalmente, as condições das vias, ou seja, nada adianta sobre a eficiência das organizações se não tivermos o incentivo dos governos em assumir sua responsabilidade sobre a estrutura das vias. Em uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral no ano de 2017, onde o faturamento das empresas pesquisadas corresponde a 15% do Produto Interno Bruto (PIB), os custos logísticos delas equivalem quase a 12% da receita de cada empresa. Elas

revelam uma dependência de fatores como: Rodovias (98%); Profissionais Capacitados (85%); Máquinas (78%).

Através da pesquisa identificamos a dependência existente dos órgãos governamentais, comprovados fatidicamente sobre as condições de nossa vias, rodovias e malhas ferroviárias precárias. A maior parte dos custos está diretamente ligada à logística, grande causa por parte das empresas contratarem ou terceirizarem essa unidade de negócio da empresa.

2.3.2 Roteirização

Pode-se dizer que a roteirização é uma estratégia usada para calcular, simular ou analisar a melhor tomada de decisão para que o roteiro decidido seja o mais econômico ou o mais rápido possível para a entrega de uma mercadoria até o cliente final. Assim como queira, a empresa prestadora daquele serviço de entrega busca a satisfação do cliente atendido.

A redução do tempo é a melhor prestação do serviço com o objetivo de satisfazer os clientes; são soluções que as organizações precisam buscar e encontrar todos os dias a fim de definir um modal e uma rota apropriada. Por isso, o cumprimento das etapas de construção de roteiros é altamente essencial. Silva (2003).

Além da busca de prestar o melhor serviço possível aos clientes, através da roteirização, pode traçar rotas para que diminua os custos com vários aspectos da empresa como:

- Funcionários: menor número de funcionários, menor tempo ocioso, gastos com horas extras;
- Frota: combustível, manutenção, riscos de acidentes, menor número de veículos;
- Horário de funcionamento: diminuição da carga horária diária de trabalho, menos risco de pagar hora extra.

Com a roteirização, o gestor consegue viabilizar o negócio. O que significa que essa estratégia deve ser usada por gestores, independente do porte da empresa. Além de baixar os custos, junto com o marketing, consegue aumentar as vendas de uma forma que não precise alterar a estrutura física. Aumentando a receita e diminuindo ou mantendo os custos.

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

De acordo com os objetivos propostos, este trabalho é classificado como um estudo de caso, de acordo com Biagio e Batocchio (2012), que permite ao administrador o entendimento do conteúdo de forma descomplicada. O desenvolvimento do estudo de caso é de caráter descritivo seguindo a elaboração de um plano logístico, com o objetivo de atender as expectativas da organização, do mercado e suas tendências.

Para realizar o presente trabalho foram utilizados artigos das bases de dados da Scielo, além de livros, artigos, sites e monografias.

Apesar de ter utilizado alguns dados quantitativos esta pesquisa é predominantemente qualitativa, dado que o objeto de estudo demanda uma análise interpretativa. Dessa maneira, a abordagem foi suficiente para atender os objetivos propostos e descrever uma solução para o negócio. Richardson (1999) complementa que estudos que se baseiam na metodologia qualitativa têm maior potencial para “descrever a complexidade de determinado problema, interpretar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa em estudo é uma microempresa que atua no mercado de GLP desde 2006. Ela foi adquirida pelos novos sócios em 2013, com atuação no município de Ouro Preto. Desde então, a nova gestão vem sendo aprimorada e busca um crescimento saudável do negócio. A organização conta com 12(doze) colaboradores e faz parte dessa estrutura uma frota de 5 (cinco) veículos pequenos, 1 (um) caminhão pequeno e 1 (um) caminhão de porte médio (trucado). Vale destacar que a empresa enfrenta no setor a concorrência com outras 4 (quatro) revendas de gás, sendo que todas elas já atuam no ramo a mais de 20 (vinte) anos, contando ainda com a entrada de revendas clandestinas, que totalizam 10 (dez) pontos de vendas, ou seja, o dobro das revendas legalizadas. Num ambiente geral, podemos destacar o poder legal, político e econômico como os principais reflexos na organização.

Desta forma, a contínua mudança de exigências, por parte dos órgãos competentes, compromete e colocam em risco a vida desse tipo de organização. A falta de fiscalização, por sua vez, é fatal para empresas que atuam com responsabilidade e seguem a risco as exigências e, ao mesmo tempo, inexistentes para aquelas que exercem a atividade clandestinamente.

Resoluções de leis são alteradas constantemente, mais e mais exigências para os legalizados e menos fiscalização prejudicam a solidez das empresas. Aonde incluímos a proibição do uso de motocicletas para o transporte de GLP e a atuação da clandestinidade.

Neste cenário, é de extrema importância tratar o posicionamento da empresa e, primordial, o estabelecimento do seu propósito diante do mercado. Assim, diante do estudo realizado, foram desenvolvidas três principais ações, sendo elas: realização de uma divisão de área de atendimento, mudar o comportamento do consumidor e, por último, o controle da frota.

4.1 REALIZAR UMA DIVISÃO POR ÁREA DE ATENDIMENTO

Como estamos tratando de uma cidade que tem uma área territorial grande e um tanto desnivelada, a alternativa ajustada seria diminuir o deslocamento dos veículos em busca da melhoria da qualidade no atendimento e redução dos custos. Através da divisão por área de atendimento, pode-se reduzir drasticamente o consumo de combustível. Em se tratando de uma cidade que possui mais de 40 bairros, a proposta visa fazer a divisão de seis áreas potenciais realizando o melhor controle de atuação.

A distribuição da venda em torno da cidade poderá ser monitorada de forma mais eficiente e eficaz. Com uma gestão mais profissionalizada nos parâmetros concorrenciais, torna-se essa característica uma grande vantagem competitiva.

A utilização das ferramentas de gestão através dos dados já existentes, pode-se estabelecer a quantidade de botijões que são vendidos em cada área da cidade, ter em mãos um histórico de vendas e, melhor ainda, uma média comportamental de compra de cada cliente, tornando o negócio mais palpável e compreensível. Acontece que este entendimento só existe quando essas ferramentas são utilizadas e geram benefícios para os resultados da empresa.

A estrutura atual tem capacidade para atender em horário comercial 50% a maior da demanda atual, contando que o custo fixo atual é alto em relação ao marketshare hoje conquistado. A empresa trabalha com capacidade ociosa justamente para manter um alto padrão de atendimento. No entanto o pedido é recebido pela atendente e repassado aos veículos já em circulação nas áreas estipuladas pela logística. A venda ativa é rigorosamente controlada e toda entrega tem seu número de pedido identificado. Cada venda é registrada com nome do cliente, telefone e valor.

A organização adota como sistema de gestão o GDSsystem utilizado na área de atendimento e logística. O sistema possui grande padrão de qualidade, fornecendo dados

importantes sobre os clientes como: datas de aniversário, média de consumo, última compra, além disso, fornece toda a plataforma de controle de estoques, controles de contas a receber e a pagar e outros.

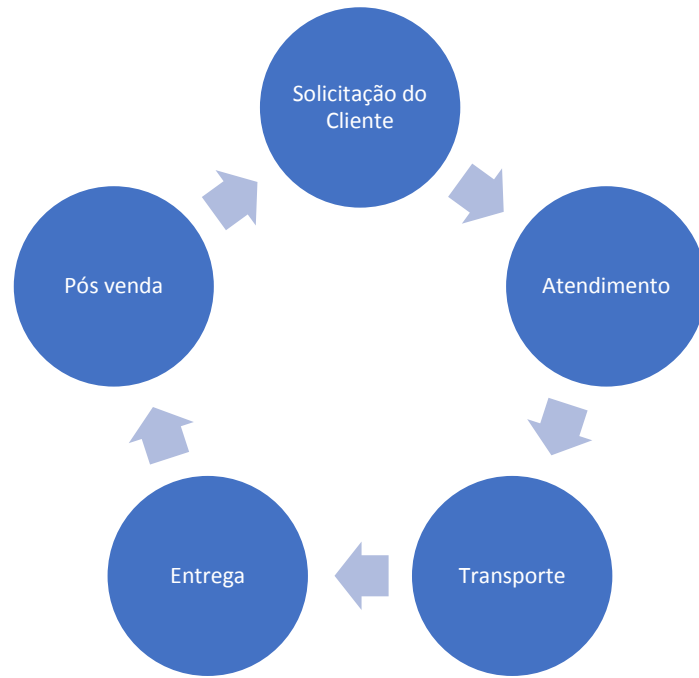
O sistema fornece ainda gráficos de acompanhamento de vendas, quantidades, lucro e segmentos. A empresa realiza controle através de mapas (Apêndice B), com ajuda do sistema de gerenciamento é realizado controle de vendas por região. Através do conhecimento do concorrente e suas formas de atuação o administrador divide a cidade em 6 regiões para melhor controle de suas ações estratégicas, dessa maneira estabelece políticas de preços e entregas diferenciadas para cada região dependendo do mercado e suas alterações.

Fazendo uso de dados e informações do histórico de vendas e atuação da empresa, foi criado um potencial de consumo de cada região (Apêndice C), estabelecendo um fluxo logístico mais intenso, por consequência da localização da revenda os bairros vizinhos demandam mais produtos e em reflexo a distância e o estabelecimento de outras revendas o volume cai proporcionalmente.

As principais atividades do processo logístico são: armazenagem; estoque; transporte; distribuição física; fluxo de informação e nível de serviço. Assim, define-se logística como o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e a armazenagem produto acabado, já que a empresa trabalha apenas com produto acabado, incluindo o fluxo de informações, desde o ponto de origem até o de consumo, visando obter o nível de serviço desejado. Dessa forma, para compreender as atividades logísticas e suas relações com as demais atividades, a organização deve responder as seguintes perguntas: Quando e onde um produto deve ser armazenado? Quando e para onde um produto deve ser transportado?

Para tal, é preciso compreender com clareza o fluxo logístico existente, seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria, visando aumentar a performance do negócio. Dificilmente, tal compreensão se dará de modo eficaz sem o auxílio de ferramentas de mapeamento de processos, então segue o diagrama a seguir:

Figura 5: Fluxo Logístico



Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2 Município de Ouro Preto em seis regiões de atuação
MUNICIPIO DE OURO PRETO EM SEIS REGIÕES DE ATUAÇÃO

REGIÃO 1	Rancharia		Região 2	Bauxita
	Saramenha			Morro do Cruzeiro
	Tavares			Vila Itacolomy
	Varjada			Lagoa
	Vila dos Engenheiros			Novo Horizonte
	Vila Operaria			Vila Israel
	Vila Santa Isabel			Pocinho
	Vila Aparecida			Jardim Itacolomy
	Vila Maria Soares			
	Barra			
REGIÃO 3	Pilar		Região 4	Água Limpa
	Rosário			Cabeças
	Centro			Campo do Raimundo
	Vila São José			São Cristóvão
	Nossa Senhora de Lourdes			Caminho Novo
	Jardim Alvorada			Morro do Piolho
				São Francisco
REGIÃO 5	Antônio Dias		REGIÃO 6	Lajes
	Alto das Dores			Liberdade
	Alto da Cruz			Morro da Queimada
	Caminho da Fábrica			Morro Santana
	Santa Cruz			Morro São João
	Padre Faria			Morro São Sebastião
				Piedade
				Taquaral

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 MUDAR O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Devido à dificuldade de baixar o custo de entrega e manter sua qualidade, a alternativa seria estimular a venda de GLP na portaria com um preço mais atraente, transformar os custos de entrega em benefício para o consumidor. Precificar o produto mais competitivamente diante do concorrente pode se tornar uma boa forma de alavancar esse canal de venda, que por sua vez tem uma participação pequena nos resultados.

O marketing da empresa buscará formas de comunicação evidenciando o quanto o cliente economizaria comprando na portaria (na revenda). Como fazer? Investir em propagandas, em rádio, banners, panfletos e impulsionamento na mídia digital.

Estimular a venda na portaria diminui também o número de pedidos feitos pelos outros canais ou de forma direta pelos entregadores, diminuindo os riscos e melhorando o tempo e a qualidade da entrega. Demonstrar ao cliente o valor agregado e ainda proporcionando no ambiente da Revenda um lugar atraente, organizado e limpo, algo diferenciado em relação à concorrência.

Para tanto a organização pretende de acordo com a estratégia realizar um plano de ação seguindo algumas estimativas de custos para atingir os objetivos e o que ela quer alcançar:

Quadro 3 Quadro de Custo

Ação	Meta	Agente	Custo
Contratação de 2 promotoras de venda. (treinamento)	Circular em todos os bairros no período de 3 meses, fazendo apuração geral de cadastros	Revenda	R\$ 6.000,00
Materiais de Divulgação (Banner, Panfletos, Outdoor e Ímas)	Atingir a totalidade de residência do município	Revenda	R\$ 4.000,00
Divulgação em redes sociais	Abranger todos os canais de comunicação	Revenda	R\$ 200,00

Implantação Ultraconnect (compra de celulares e treinamento)	Digitalizar 50% dos pedidos até JUL/2020	CIA ULTRAGAZ e Revenda	R\$ 1.500,00
Realização de Campanha solidária (dia das crianças...)	Promover pelo menos uma vez ao ano uma ação social	Revenda	R\$ 1.000,00
Aumentar a venda de Gás no canal Portaria	Atingir a venda de 500 P13 no mês até o mês de JUL/2020	Revenda	R\$0,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta Planilha de custos se refere ao último trimestre do ano de 2019, totalizando um custo do trimestre de R\$ 12.700,00 com início de retorno para janeiro de 2020, ou seja, final do processo da ação. Entendemos que o retorno esperado para o crescimento das vendas será atingido no fim do prazo de 12 meses com crescimento proporcional a cada mês corrente. E um crescimento esperado no faturamento

4.3 CONTROLE DA FROTA

O controle e a melhor gestão da frota é manter a qualidade do atendimento utilizando o menor número de equipamento possível, ou seja, fazer mais com menos. Aquisição de veículos está cada dia menos comum nas empresas, muitas utilizam hoje da locação ou leasing, existem empresas específicas para esse segmento. O custo desta aquisição é alto e o desgaste dos veículos é ainda maior. No caso do estudo, isso se torna ainda mais evidente, é uma cidade com difíceis acessos como já falamos anteriormente, então a vida útil do equipamento é muito reduzida. Aplicando esse entendimento no plano da empresa, observa-se a necessidade de apurar de forma minuciosa as condições da frota e seu rendimento.

Através da formulação de dados de comparação das variáveis existentes no cenário, observada juntamente com o engajamento dos funcionários com o negócio em si, proporcionará na formação um banco de dados rico em informações essenciais para a melhoria da gestão. Esse conjunto de fatores é primordial para o rendimento dos equipamentos e diminuição dos custos.

Algumas medidas podem ser utilizadas como forma de comparação de rendimento, assim como:

- KM rodados por mês;
- Litros consumidos por setor de atendimento;
- Quantidade de produtos entregues;
- Valores gastos com manutenção corretiva e preventiva.

Através desses quatro itens bem organizados e metrificados corretamente, pode-se realizar importantes formas de comparação para estabelecer metas e objetivos. Incluindo ainda a realização de parcerias comerciais para melhores condições de preço de combustível e manutenção dos veículos, tudo isso associado a um plano de benefícios para todos os envolvidos.

Incremento das vendas e custos estimados:

Quadro 4 Custos e Lucros Estimados

Setor	Crescimento estimado das Vendas/Mês	Lucro Incrementado/Mês	Custo estimado/Mês
Caminhão I	100 botijões/mês	R\$ 400,00	R\$ 150,00
Caminhão II	100 botijões/mês	R\$ 400,00	R\$ 150,00
Carro I	80 botijões/mês	R\$ 480,00	R\$ 160,00
Carro II	80 botijões/mês	R\$ 480,00	R\$ 160,00
Carro III	80 botijões/mês	R\$ 480,00	R\$ 160,00
Vendas Portaria	400 botijões/mês	R\$4000,00	R\$ 0,00
Total Trimestral	2520 Botijões	R\$18720,00	R\$2.340,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Relações Custo versus Receita

Fazendo uma análise dos resultados esperados pelas ações, podemos determinar que no período de 3 meses o lucro estimado do crescimento das vendas é positivo, pois o lucro acrescido esperado por trimestre vai gerar um resultado de R\$18.720,00, seguido dos custos da ação e o aumento dos custos variáveis. Cotados em R\$12.700,00 e R\$2.340,00 respectivamente. Gerando um incremento de R\$3.680,00 no resultado líquido do trimestre. Em complementação ao resultado gerado, fez-se necessário a identificação dos custos de servir, bem como a análise do ponto de equilíbrio da empresa, como mostrado no Apêndice A do trabalho. Neste quadro

foi elaborado todo o custo envolvido na empresa, segmentando os custos administrativos e operacionais da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a empresa no mercado de GLP no município de Ouro Preto através de ferramentas profissionais para a manutenção da nova forma de entrega a partir da proibição do uso de motocicletas. A utilização do conhecimento obtido durante a graduação em administração foi fundamental para elaborar o presente documento, visto que este exigia o conhecimento de diversos termos técnicos e teóricos para a sua construção.

Através de várias análises e comparações, constatou-se que realmente existe uma oportunidade no mercado de GLP através de diferenciação da concorrência e que em termos mercadológicos o crescimento do empreendimento é viável, desde que acompanhado de boas práticas na gestão da logística e ainda no marketing. Em relação a operação do negócio, determinou-se por um plano relativamente simples e de baixo custo com o objetivo de alcançar as duas questões mais importantes identificadas na oportunidade: preço acessível e qualidade de serviço.

Portanto, o objetivo geral do presente trabalho que consiste na elaboração do plano logístico foi concluído com sucesso, definindo os objetivos específicos de elaboração da análise de mercado e do plano operacional. Durante o desenvolvimento deste trabalho, identificou-se muitas variáveis do mercado de GLP e o aprofundamento nas questões logísticas garantem uma visão diferente em um mercado aparentemente simples mas profundamente complexo. Em se tratando de um produto altamente similar aos da concorrência, identificaram a diferenciação nos serviços prestados e a importância da elaboração de um plano de operacional e logístico profissionalizado.

Por fim, conclui-se que o trabalho em si, além de ter sido muito importante para a formação do autor, mostrando que é possível transformar o plano teórico em um plano prático, mostrou que o sucesso e o crescimento de uma organização não é tão simples quanto parece, é preciso ter conhecimento sobre o mercado, sabedoria na tomada de decisões e organização para que o controle sobressaia para seu crescimento saudável num mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS - ANP. Distribuidoras e Revendedoras. Disponível em :<http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2019.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4.ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATOCCHIO, Antônio; BIAGIO, Luiz Arnaldo. Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas. 3. Ed. Barueri. Editora Manole, 2012.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. Gestão e Logística da Cadeia de Suprimentos. 4ª Ed. São Paulo, Bookman, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração da produção: Uma abordagem introdutória. 3. Ed. Rio de Janeiro. Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. Rio de Janeiro. Editora Manole, 2014.

CHRISTENSEN, C. *et al.* Business policy: texts and cases. Homewood: Richard I. Irwin, INC, 1978.

DORNELAS, José. C. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 7. Ed. Rio de Janeiro. Editora Empreende. 2018.

FDC. Custos Logísticos no Brasil. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/pesquisa-custos-logisticos2017.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2019.

FILHO, Jamil. Et al. Estratégia de empresas. 9.ed. Rio de Janeiro. FGV, 2009.

FILHO, Virgílio. J. M. F. MELO, André. C. S.; Sistemas de roteirização e programação de veículos. Pesquisa operacional. Rio de Janeiro, vol.21, nº2, 1678-5142, Julho 2001.

HAMEL, Garry. PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19 ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.

KOTLER, Phillip. Et al. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 15 ed. São Paulo. GEN Atlas, 2019.

LIQUIGÁS. O mercado de GLP. Disponível em: <http://www.liquigas.com.br>. Acesso em: 10 set. 2019.

OLIVEIRA, Djalma. P. R., Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas. 34. Ed. São Paulo. GEN Atlas, 2018.

PORTER, Michael, E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 1. Ed. Rio de Janeiro. GEN Atlas, 2005.

SEBRAE. Pequenas e médias empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 01 set. 2019.

SINDIGÁS. Revendedores de GLP. Disponível em: <http://www.sindigas.com.br>. Acesso em: 10 set. 2019.

TELLES, C. Et al. Os Pioneiros GLP – Meio Século de História. 2. Ed. São Paulo; CL-A Comunicações, 1990.

APÊNDICE A – ANÁLISE FINANCEIRA

Revendedor:	FERRARI E ANDRADE COMÉRCIO LTDA	Mês/Ano:	OUTUBRO/2019	Localização:	OURO PRETO - MG
-------------	---------------------------------	----------	--------------	--------------	-----------------

Preço Custo P-13	36,56	Ponto de Equilíbrio (P13)	1.511	Custo de Servir	20,31	Margem por P13	2,74
------------------	-------	---------------------------	-------	-----------------	-------	----------------	------

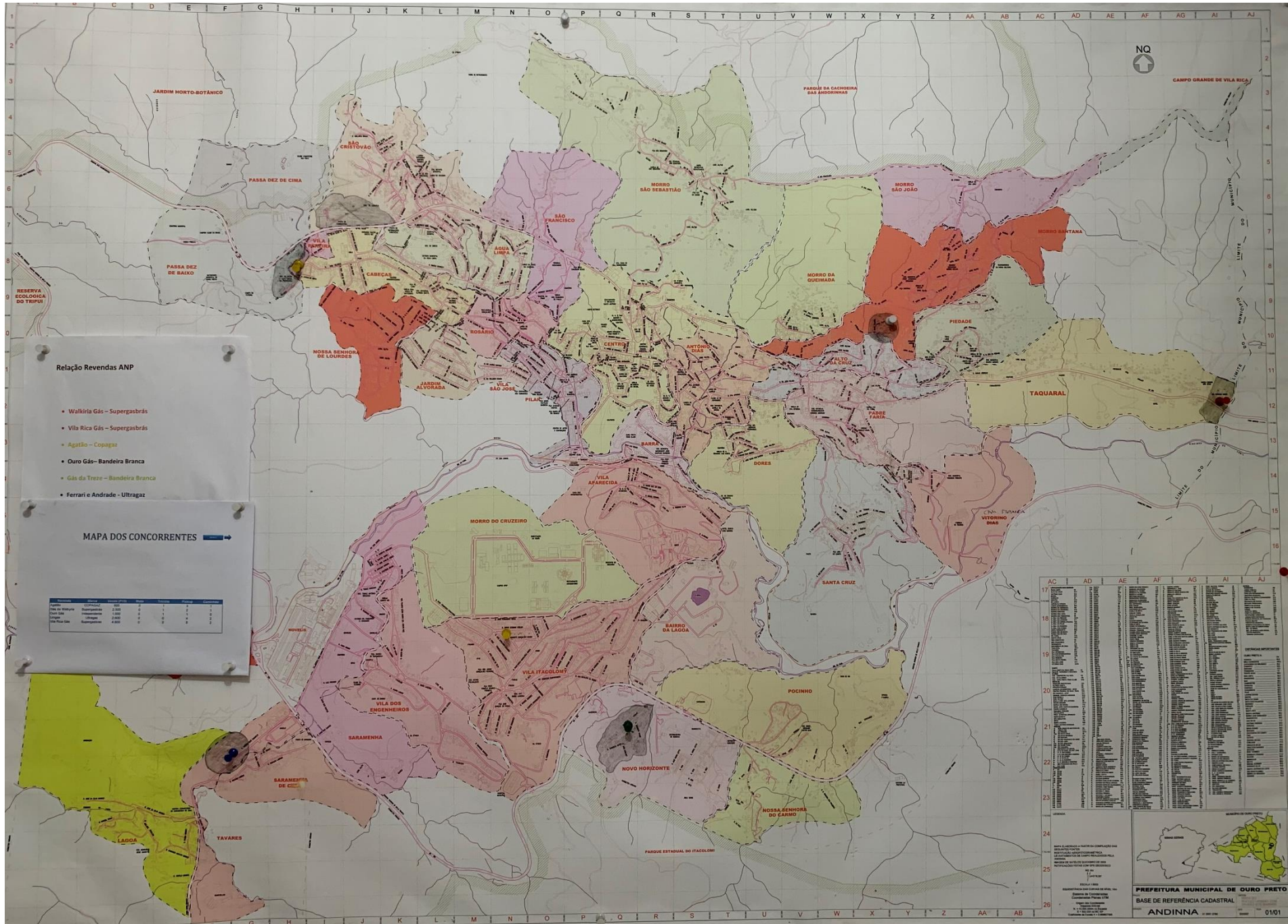
Mix %	Levantamento Mix	Preço (R\$ / P-13)	Quant (P-13)	Total (R\$)	Mix de Canal P-13
2%	Balcão	R\$ 58,00	42	R\$ 2.436,00	
44%	Comércio	R\$ 58,00	754	R\$ 43.732,00	
54%	Disk	R\$ 61,00	919	R\$ 56.059,00	
Total		R\$ 59,61	1715	R\$ 102.227,00	

Custos Fixos

	Custos Administrativos		Custo de Distribuição		Custo de Transporte / Outros	
Ações Promocionais:	R\$ 550,00	Perdas:	R\$ 208,00	Benef - Distribuição		Frete
Benefícios ADM		Salários - Adm:	R\$ 3.894,50	Encargos Distribuição		Outros
Encargos ADM		Refeição	R\$ 440,65	Manut. E Cons.	R\$ 400,00	
Manut. e Cons.		Telefone:	R\$ 825,04	Seguro de veículos	R\$ 354,20	Caminhão Próprio
Material Limpeza:	R\$ 270,00	Vale Transporte:	R\$ 900,00	Vale Transporte Dist.		Benefícios - Distribuição
Recrut & Seleção:		Aluguel:	R\$ 4.672,00	Combustíveis e lubr	R\$ 3.746,00	Encargos Distribuição
Segur e vigilância:	R\$ 80,00	Desp Legais:		IPVA/Licencia	R\$ 516,05	Manut. E Cons.
Tecn e Sistemas:	R\$ 202,70	Hon. Contábeis:	R\$ 750,00	Salários - Distribuição	R\$ 8.561,16	Seguro de veículos
Uniforme:		Material de Escri:	R\$ 260,00	Uniformes		Comb. e lubrificantes
IPTU:	R\$ 140,00	Pró-Labore		Comissões	R\$ 2.954,00	IPVA/Licenciamento
Água e Esgoto:	R\$ 48,50	Sal - Rem Var:		Emplacamento		Salários - Distribuição

Comunicação:		Sindicato	R\$ 70,54	Salários - Dist. Re		Uniformes	R\$ -
Energia Elétrica:	R\$ 340,00	Fgts	R\$ 1.327,21	Outros		Emplacamento	R\$ -
Propaganda e Publ.	R\$ 1.450,00		R\$ 1.873,16				
Total Custos Adm			R\$ 18.302	Total Distribuição	R\$ 16.531	Total Transportes	R\$ -

APÊNDICE B – MAPA DA CIDADE



APÊNDICE C – POTENCIAL DE VENDAS POR REGIÃO

REGIÃO 1	Maria Soares	92 1
	Saramenha	
	Tavares	
	Tripuí/Varjada	
	Vila dos Engenheiros	
	Vila Operaria	
	Vila Santa Isabel	
	Vila Aparecida	
	Barra	
	Estação/Gambá	
Total:		

REGIÃO 2	Bauxita	710
	Morro do Cruzeiro	
	Vila Itacolomy	
	Lagoa	
	Novo Horizonte	
	Nossa Senhora do Carmo	
	Pocinho	
	Jardim Itacolomy	
Total:		

REGIÃO 3	Pilar	44 1
	Rosário	
	Centro	
Total:		

REGIÃO 4	Vila São José	876
	Nossa Senhora de Lourdes	
	Jardim Alvorada	
	Buraco Quente	
	Água Limpa	
	Cabeças	
	Campo do Raimundo	
	Veloso	
	São Cristóvão	
	Caminho Novo	
Morro do Piolho		
São Francisco		
Total:		

REGIÃO 5	Antônio Dias	53 1
	Dores	
	Santa Efigênia	
	Alto da Cruz	
	Caminho da Fábrica	
	Santa Cruz	
	Padre Faria	
Total:		

REGIÃO 6	Águas Férreas	33 0
	Lajes	
	Liberdade	
	Morro da Queimada	
	Morro Santana	
	Morro São João	
	Morro São Sebastião	
	Piedade	
	Taquaral	
	Treze de Maio	
Total:		

POTENCIAL TOTAL

380

9