

**FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Anísio Xavier de Barros Neto**

**Bruno Aparecido Rodrigues**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA PRESTADORA DE  
SERVIÇOS EM MANUTENÇÕES DE MOENDAS DE USINAS DE CANA DE  
AÇÚCAR**

**BAURU**  
**2017**

**Anísio Xavier de Barros Neto**

**Bruno Aparecido Rodrigues**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA PRESTADORA DE  
SERVIÇOS EM MANUTENÇÕES DE MOENDAS DE USINAS DE CANA DE  
AÇÚCAR**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado às Faculdades Integradas  
de Bauru para obtenção do título de  
Bacharel em Administração, sob a  
coordenação das disciplinas de LEM e  
TCC.**

**BAURU**

**2017**

Xavier Anísio e Bruno Rodrigues

Análise de viabilidade econômica de uma prestadora de serviços em manutenções de moendas de usinas de cana de açúcar - Anísio Xavier, e Bruno Rodrigues. Bauru, FIB, 2017.

105f

Monografia, Graduação em Direito. Faculdades Integradas de Bauru

Coordenador: Tatiene Martins Coelho  
Clemilton Luís Bassetto.

1. Usinas de Cana de Açúcar. 2. Robô de Chapisco. 3. Prestação de Serviços. I. Anísio Xavier, e Bruno Rodrigues.

Clemilton Luís Bassetto. Faculdades Integradas de Bauru.

CDD 658

**Anísio Xavier de Barros**  
**Bruno Aparecido Rodrigues**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE  
ECONÔMICA DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM MANUTENÇÕES  
DE MOENDAS DE USINAS DE CANA DE AÇÚCAR**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado às Faculdades  
Integradas de Bauru para obtenção  
do título de Bacharel em  
Administração.**

**Bauru, 16 de Novembro de 2017.**

**Banca Examinadora:**

**Presidente/ Coordenador:**

**Professor 1: Tatiene Martins Coelho**

**Professor 2: Clemilton Bassetto**

**BAURU  
2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Só vencemos os obstáculos em nossas vidas se mantermos o foco, pois os obstáculos que enfrentamos é a distância entre nossos sonhos das nossas conquistas, e com atitude e determinação alcançamos tudo.

Agradeço a Deus, por ter me dado força para superar as dificuldades, ter me capacitado, pois sem ele nada disso teria acontecido.

Agradeço meus pais, que me ensinaram os valores da vida, sou grato por ter pessoas como vocês que sempre estiveram ao meu lado por me incentivar e confiar em minha capacidade.

Agradeço as minhas irmãs, em especial minha irmã mais velha, Claudia, obrigado por me apoiar, cuidar, proteger, aconselhar e incentivar.

Agradeço minha namorada, que esteve presente em momentos importantes, por ter aguentando minhas crises de estresse sem deixar de me apoiar.

A esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração que hoje oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, elevado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presente.

A meus orientadores Tatiene Coelho e Clemliton Bassetto, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas correções e incentivos.

Uma amizade verdadeira não é a mais antiga, mas sim a que faz a diferença todos os dias em nossas vidas. Por isso agradeço ao meu atual sócio e acima de tudo melhor amigo o meu mais sincero agradecimentos. Obrigado pelo apoio durante toda essa jornada e principalmente pela confiança.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Anísio Xavier, Obrigado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nos iluminar e nos fortalecer todos os dias, proporcionando a oportunidade de viver, aprender e executar.

Aos meus pais que me educarão proporcionando estrutura familiar, apoio e compreensão.

A minha noiva, obrigado por toda compreensão e paciência ao longo dessa jornada, e, o empréstimo do *note book* para execução do plano de negócio.

Agradeço pelos nossos amigos de perto, de longe, em especial aos amigos que fizemos durante estes quatro anos de vida acadêmica, desejo muito sucesso e realizações a todos.

Aos professores pela convivência, pelo conhecimento adquirido, pela dedicação as aulas ministradas, em especial aos nossos orientadores Tatiene Coelho e Clemilton Bassetto, que sempre se mostraram dispostos a auxiliar e também a compartilhar sua sabedoria.

Ao meu melhor amigo e atual sócio, o meu mais sincero agradecimento. Obrigado por todo apoio ao longo dos anos e principalmente ao desenvolvimento do nosso plano de negócio.

Agradeço a todos que de alguma forma estiveram presentes durante esses quatro anos.

Bruno Rodrigues, Obrigado.

## Epígrafe

*Para ter um negócio de sucesso,  
alguém, algum dia, teve que tomar uma  
atitude de coragem.*

Peter Drucker

XAVIER, Anísio; RODRIGUES, Bruno. **Análise de viabilidade econômica de uma prestadora de serviços em manutenções de moendas de usinas de cana de açúcar.**2017.105f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - FIB. Bauru, 2017.

## RESUMO

De acordo com as projeções do crescimento da produtividade da cana-de-açúcar no Brasil, surgiu a ideia de criar uma empresa no segmento de sucroalcooleiro que utilizara um sistema de robôs automatizados para aplicação de chapisco nas moendas. *UIChap*, trata-se de uma empresa de prestação de serviço que realiza a locação dos robôs para realizar a aplicação de solda nas moendas. As moendas são as responsáveis pela extração do caldo da cana-de-açúcar, e neste processo ocorre o desgaste nos “dentes” da moenda no momento da extração, e para que não ocorra esse desgaste, os robôs oferecido pela empresa tem o objetivo de preservar a vida útil das moendas durante o de processo de extração aumentando a produtividade das usinas. O trabalho teve como objetivo apresentar o desenvolvimento de um plano de negócio, para avaliar a viabilidade de uma prestadora de serviço em manutenções de moendas de cana de açúcar. Através das análises de perfil de cliente, das estratégias de marketing e projeções financeiras ao longo dos anos, notou-se que no mercado brasileiro existe tendência para operar esse tipo de empresa, no qual existem projeções favoráveis do crescimento sucroalcooleiro para o beneficiamento do biocombustível, e com isso torna-se um mercado promissor para atuação da empresa.

**Palavras-chave:** Usinas de cana-de-açúcar. Moendas. Prestação de Serviços

XAVIER, Anísio; RODRIGUES, Bruno. **Análise de viabilidade econômica de uma prestadora de serviços em manutenções de moendas de usinas de cana de açúcar.** 2017. 105f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - FIB. Bauru, 2017.

## **ABSTRACT**

According to the projections for the growth of sugarcane productivity in Brazil, the idea arose of creating a company in the sugar-alcohol segment that had used an automated robot system for the application of slabs in mills. *UIChap*, it is a company of service that realizes the location of the robots to realize the application of weld in the mills. The mills are responsible for extracting the sugarcane juice, and in this process the wear on the "teeth" of the mill at the time of extraction occurs, and for this to occur, the robots offered by the company have the objective of to preserve the useful life of the mills during the extraction process, increasing the productivity of the mills. The objective of this work is to present the development of a business plan that will evaluate the viability of a service provider in sugar cane mill maintenance. Through the analyzes of customer profile, marketing strategies and financial projections over the years, it was noticed that in the Brazilian market there is a tendency to operate this type of company, in which there are favorable projections of the sugar and alcohol growth for the beneficiation of the biofuel, and with that it becomes a promising market for the company's performance.

**Keywords:** Sugarcane mills. Mills Provision of Services

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	P.
Figura 1: Visão histórica do empreendedor	20
Figura 2: Fatores críticos para o desenvolvimento econômico	21
Figura 3: O processo empreendedor	22
Figura 4: Modelo de planejamento estratégico	27
Figura 5: Tipos de fluxos de canal	32
Figura 6: Processo de segmentação de mercado	35
Figura 7: Formação de preços	38
Figura 8: Formula de <i>Mark-up</i>	39
Figura 9: Evolução da área colhida de cana de açúcar	43
Figura 10: Calendário de moagem paulista de cana-de-açúcar	44
Figura 11: Evolução do setor terciário no Brasil	45
Figura 12: Robô de chapisco	57
Figura 13: Processo de aplicação do chapisco na moenda	58
Figura 14: Vantagens do robô	58
Figura 15: Soldagem realizada por pessoas	59
Figura 16: Site do fornecedor	62
Figura 17: Localização do fornecedor	63
Figura 18: Localização da empresa	65
Figura 19: Duque de caxias, 177 - Oeste, Centro – Pederneiras – SP	65
Figura 20: Espaço interno do imóvel	65
Figura 21: <i>Layout UIChap</i>	66
Figura 22: Área administrativa e comercial	67
Figura 23: Sala de reunião/treinamento	68
Figura 24: Banheiro e copa	68
Figura 25 :Área livre	69
Figura 26: Fachada da empresa	69
Figura 27: Logo da empresa	69
Figura 28: Organograma da empresa	70
Figura 29: Recursos necessários e resumo finan. do cenário pessimista	81
Figura 30: Ponto de equilíbrio – cenário pessimista	82
Figura 31: Indicadores de desempenho – cenário pessimista	82
Figura 32: Recursos necessários e resumo financeiro cenário realista	82
Figura 33: Ponto de equilíbrio – cenário realista	83
Figura 34: Indicadores de desempenho – cenário realista	83
Figura 35: Recursos necessários e resumo financeiro cenário otimista	83

<b>Figura 36: Ponto de equilíbrio – cenário otimista</b>	<b>84</b>
<b>Figura 37: Indicadores de desempenho – cenário otimista</b>	<b>84</b>
<b>Figura 38: Fluxo de caixa primeiro ano do cenário pessimista</b>	<b>86</b>
<b>Figura 39: Fluxo de caixa do segundo ano do cenário pessimista</b>	<b>87</b>
<b>Figura 40: Fluxo de caixa do quinto ano cenário pessimista</b>	<b>88</b>
<b>Figura 41: Fluxo de caixa do primeiro ano do cenário realista.</b>	<b>90</b>
<b>Figura 42: Fluxo de caixa do quinto ano do cenário realista</b>	<b>91</b>
<b>Figura 43: Fluxo de caixa do primeiro ano do cenário otimista</b>	<b>93</b>
<b>Figura 44: Fluxo de caixa do quinto ano do cenário otimista</b>	<b>94</b>

## LISTA DE QUADROS

	<b>P.</b>
<b>Quadro 1</b> - Estrutura do plano de marketing	29
<b>Quadro 2:</b> Matriz <i>SWOT</i>	52
<b>Quadro 3:</b> Tempo de mercado dos concorrentes	61
<b>Quadro 4:</b> Investimentos fixos da empresa <i>UIChap</i> “plano pessimista”	73
<b>Quadro 5:</b> Projeção de fat. mensal no primeiro ano “cenário pessimista”.	74
<b>Quadro 6:</b> Projeção de fat. mensal no primeiro ano “cenário realista”.	75
<b>Quadro 7:</b> Projeção de fat.mensal no primeiro ano “cenário otimista”.	75
<b>Quadro 8:</b> Fat. bruto médio em cinco anos (pessimista / realista / otimista)	75
<b>Quadro 9:</b> Estimativa dos custos fixos – cenário pessimista.	77
<b>Quadro 10:</b> Variação dos custos fixos “cenário pessimista (R\$)”	78
<b>Quadro 11:</b> Variação dos custos fixos “cenário realista (R\$)”	78
<b>Quadro 12:</b> Variação dos custos fixos “cenário otimista (R\$)”	78
<b>Quadro 13:</b> Custos do período de cinco anos nos três possíveis cenários	79
<b>Quadro 14:</b> Custos variáveis de atendimento em um raio de 300 km.	79
<b>Quadro 15:</b> Financiamento inicial “cenário otimista”.	80
<b>Quadro 16:</b> Financiamento inicial “cenário realista”.	81
<b>Quadro 17:</b> Financiamento inicial “cenário pessimista”.	81
<b>Quadro 18:</b> Taxa de retorno do investimento – cenário pessimista	97
<b>Quadro 19:</b> Taxa de retorno do investimento – cenário realista	97
<b>Quadro 20:</b> Taxa de retorno do investimento – cenário otimista	97
<b>Quadro 21:</b> Aplicação dos valores Investidos em uma poupança	98
<b>Quadro 22:</b> Aplicação dos valores investidos em CDB	98

## LISTA DE TABELAS

	<b>P.</b>
<b>Tabela 1:</b> Unidades de produção de acordo com a capacidade de processamento	55
<b>Tabela 2:</b> Unidades de moagem de acordo com o perfil de produção	56
<b>Tabela 3:</b> Tabela de preços	60

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**AGEITEC** - Portal da Agência Embrapa de Informação e Tecnologia

**CONAB** - Companhia Nacional de Abastecimento

**CSLL** - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

**COP22** - Conferência das Partes sobre Mudança do Clima

**DRE** - Demonstrativo do Resultado de Exercício

**IBC** - Instituto Brasileiro de Coaching

**ÚNICA** - Portal da Única da Indústria de Cana de Açúcar

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

	P.
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
1.1. Justificativa	18
Objetivo geral	19
Objetivos específicos	19
Estrutura do trabalho	19
<b>2. REFERENCIALTEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1. Empreendedorismo	20
2.1.1.O Processo de empreendedor	21
2.2 Diferença entre ideia e oportunidade	22
2.3 Plano de negócio	23
2.3.1. Benefícios do Plano de negócio	25
2.3.2. Planejamento estratégicos da empresa.	25
<b>2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING</b>	<b>27</b>
2.4.1. Escalabilidade no negócio	30
2.4.2. Os 4P's de Marketing	30
2.4.2.1. Produto	30
2.4.2.2. Preço	31
2.4.2.3. Praça (canais de distribuição)	32
2.4.2.4. Propaganda/ Promoção	32
2.4.2.4.1. Elaboração do plano de comunicação	33
2.4.3. Análise do ambiente interno e externo – SWOT	34
2.4.4. Segmentação de mercado	35
2.4.5. Produtos e serviços	36
2.4.6. Formação de preços	37
2.5. Estrutura organizacional	39
2.6. Aspectos legais e tributários	40
2.7. Viabilidade do negócio: indicadores	41
<b>3 PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE</b>	<b>43</b>
3.1 Sumário executivo	43
3.2 Conceito do negócio	45
3.2.1. Dados de mercado	46
3.3 Visão e missão	48
3.3.1. Missão	48
3.3.2. Visão	49

<b>3.4. Valores da empresa</b>	<b>50</b>
<b>3.5. Metas da empresa</b>	<b>51</b>
<b>3.6. Análise <i>SWOT</i> da empresa</b>	<b>52</b>
<b>3.7. Perfil dos clientes</b>	<b>54</b>
<b>3.8. Produtos e serviços</b>	<b>56</b>
<b>3.8.1. Vantagens dos produtos e serviços</b>	<b>58</b>
<b>3.8.2. Porque utilizar o robô de chapisco?</b>	<b>59</b>
<b>3.9. Preços</b>	<b>60</b>
<b>3.10. Concorrentes</b>	<b>60</b>
<b>3.11. Fornecedores</b>	<b>62</b>
<b>3.12. Localização do negócio</b>	<b>64</b>
<b>3.12.1. <i>Layout</i> da empresa</b>	<b>66</b>
<b>3.13. Recursos humanos</b>	<b>70</b>
<b>3.14. Aspectos legais e tributários</b>	<b>70</b>
<b>3.15. Aspectos econômicos e financeiros</b>	<b>72</b>
<b>3.15.1. Investimentos fixos</b>	<b>72</b>
<b>3.15.2. Faturamento</b>	<b>74</b>
<b>3.15.3. Custos Fixos e Variáveis</b>	<b>76</b>
<b>3.15.4. Simulador de Financiamento</b>	<b>80</b>
<b>3.15.5. Indicadores Financeiros Cenário Pessimista</b>	<b>81</b>
<b>3.15.6. Indicadores Financeiros Cenário Realista</b>	<b>82</b>
<b>3.15.7. Indicadores Financeiros Cenário Otimista</b>	<b>83</b>
<b>3.15.8. Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista</b>	<b>84</b>
<b>3.15.9. Fluxo de Caixa – Cenário Realista</b>	<b>89</b>
<b>3.15.10. Fluxo de Caixa – Cenário Otimista</b>	<b>92</b>
<b>3.16. Estratégias de marketing</b>	<b>95</b>
<b>3.17. Parecer e recomendações da equipe</b>	<b>96</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>101</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo dados da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB (2017), o Brasil é o maior produtor mundial de cana de açúcar, tendo grande importância para o agronegócio do mesmo, e o aumento da demanda mundial por etanol oriundo de fontes renováveis, aliado às grandes áreas cultiváveis e condições edafoclimáticas<sup>1</sup> favoráveis à cana de açúcar, tornam o Brasil um país promissor para a exportação dessa *commodity*.

O Portal Notícias Agrícolas (2017), a moagem de cana do centro-sul do Brasil teve seu início em março de 2017, já em preparação para o início oficial da nova safra em 1º de abril de 2017, e seu término com um volume processado de 605 milhões de toneladas.

De acordo com o Portal da Única da Indústria de Cana de Açúcar – ÚNICA (2017), há uma grande expectativa de crescimento existente no mercado no sucroalcooleiro, várias empresas relacionadas a essa atividade buscam ampliar em diversos modos seu nível de atuação nesse segmento. Isso tem ocorrido principalmente para os produtores ou empresas que desejam focar seus investimentos no crescimento de áreas agrícolas, ou no aumento da produção de matéria prima. Visando maior flexibilidade e competitividade, o setor sucroalcooleiro busca terceirizar algumas de suas atividades, com o objetivo de trazer melhorias econômicas e administrativas ao produtor reduzindo ao máximo o custo de produção.

Conforme explica Queiroz (1992, p. 14):

As tendências mundiais de terceirização enfocam as parcerias, o redimensionamento das estruturas, as alianças estratégicas, as uniões de empresas e a busca do empreendedor interno e externo. Com isso a tendência é as empresas concentram-se em suas atividades principais, ou seja, dirigirem seus esforços para um único foco, redefinindo assim seus objetivos. Esta perspectiva as leva a se especializarem em suas vocações, passando a outras empresas atividades distantes deste foco, surgindo então à terceirização.

---

<sup>1</sup>Refere características definidas através de fatores do meio tais como o clima, o relevo, a litologia, a temperatura, a humidade do ar, a radiação, o tipo de solo, o vento, a composição atmosférica e a precipitação pluvial.

O que se pretende nesse plano de negócio é realizar uma análise no setor de prestação de serviços de manutenções específicas em moendas de cana de açúcar, para demonstrar e avaliar a viabilidade econômica deste ramo.

## **1.1 Justificativa**

Segundo o Portal da Agência Embrapa de Informação e Tecnologia-AGEITEC (2017), o Brasil é o maior produtor mundial de cana de açúcar, com mais de sete milhões de hectares plantados, tendo sua capacidade de produzir mais de 480 milhões de toneladas de cana, colocando o País na liderança mundial em tecnologia de produção de etanol.

A Revista Rural (2017), relata que os números do agronegócio brasileiro e o restante do mundo são hoje suficientes para gerar uma onda de otimismo geral. Isso não está somente em projeções de curto prazo e imediatos, quando se faz projeções para os próximos 10 anos os números mostram-se igualmente promissores. Para os especialistas de 16 importante produtos da economia agrícola mundial, o que maior indica aumento da produção será o Etanol, passando sua produção de aproximadamente 20 milhões de litros para 41 milhões em 2017/2018.

Diante do cenário promissor com projeções de crescimento na agricultura brasileira e mundial de cana de açúcar, esse trabalho tem como objetivo elaborar um plano de negócio de uma prestadora de serviços em manutenções de moendas, com foco na questão mercadológica e financeira de um investimento no setor sucroalcooleiro. Deve-se destacar a importância de desenvolver um empreendimento que una tecnologia e qualidade na prestação de serviço, que ofereça um serviço diversificado e que possa atender a necessidade de um mercado promissor em potência.

Para a demonstração de viabilidade econômica deste setor, será extremamente importante a realização de pesquisas no mercado, com o objetivo de avaliar os impactos que o mercado pode oferecer a empresa.

## 1.2 Objetivo geral

Desenvolver um plano de negócio que proporcione avaliar a viabilidade de uma prestadora de serviço em manutenções de moendas de cana de açúcar, que utiliza robôs com alta tecnologia.

## 1.3 Objetivos específicos

- Realizar análise de mercado do setor produtivo de cana de açúcar e setor terciário no Brasil.
- Identificar os concorrentes, fornecedores e parcerias no setor de prestação de serviços em usinas de cana-de-açúcar.
- Analisar custos diretos e indiretos da prestação de serviços de manutenção.
- Analisar e demonstrar o custo benefício ao adquirir este tipo serviço de manutenção em moendas.

## 1.4 Estrutura do trabalho

O Trabalho de Conclusão de Curso/Plano de negócio foi estruturado, de acordo com as seguintes etapas mencionadas abaixo, que são:

Capítulo 1: Introdução, onde estão descritos o tema central, a justificativa, os objetivos gerais e específicos do trabalho;

Capítulo 2: Referencial teórico, consiste na explicação dos conceitos que serão utilizados dentro do plano de negócio;

Capítulo 3: Plano de negócio, apresenta-se a elaboração do negócio, juntamente com o seu desenvolvimento em relação a viabilidade.

Capítulo 4: Considerações finais, está relacionado com o parecer da equipe e os resultados da viabilidade do plano de negócio.

## 2. REFERENCIALTEÓRICO

### 2.1. Empreendedorismo

Segundo Dornelas (2003), o empreendedorismo significa realizar algo novo, inovador, mudando a situação do momento e buscando, de forma contínua novas oportunidades de negócios, visando novas descobertas. Existem diversas definições para empreendedorismo, mas sua origem se resume em fazer o oposto, empregar os recursos existentes de forma criativa, assumindo riscos calculados, buscando momentos oportunos e inovadores.

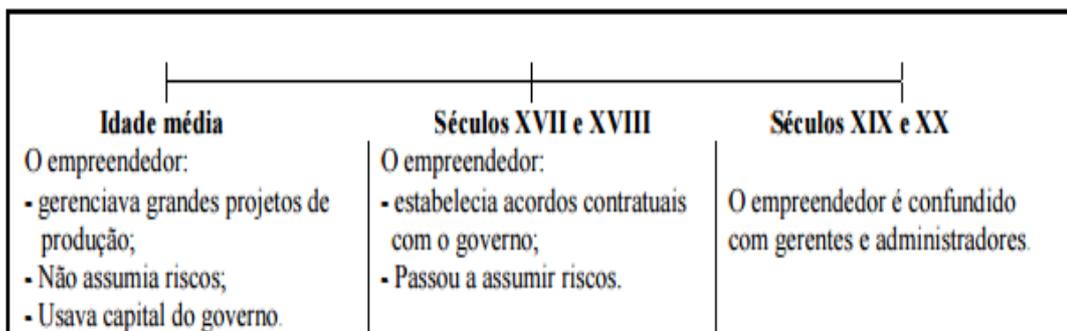
Para Schermerhorn (2007), o indivíduo que se caracteriza como empreendedor corre riscos e busca laçar oportunidades que os demais deixam escapar, ou até mesmo enxergam elas como eventuais problemas ou ameaças. Segundo o mesmo, empreendedores de sucessos desenvolveram seus legados através de suas próprias ideias e muito trabalho.

De Mori (1998, p. 39) ressalta que:

Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individualmente e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócio, montam e coordenam novas combinações de recursos, para extrair melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Chiavenato (2007) afirma que um empreendedor não é apenas o fundador de uma nova organização, o empreendedor é o ânimo da economia, impulsionador de novos talentos e ideias.

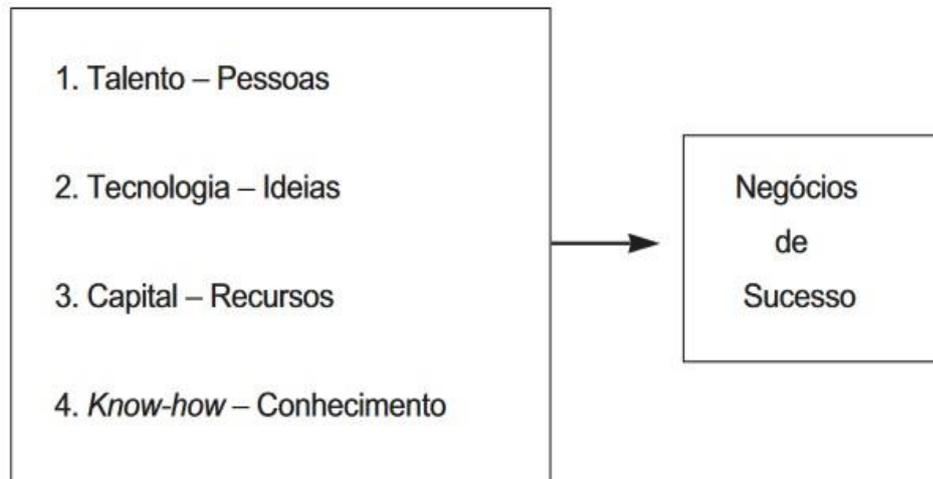
**Figura 1: Visão histórica do empreendedor**



Fonte: Adaptado de Hisrich e Peters - 2004.

A Figura 2 mostra os quatro fatores críticos que devem ser analisados, para entender o processo de sucesso de um empreendedor.

**Figura 2: Fatores críticos para o desenvolvimento econômico**



**Fonte: Adaptado de Hisrich e Peters (2004).**

Empreender é fazer uma ideia acontecer com uma boa administração em seus trabalhos, na busca de obter sucesso.

### **2.1.1.O Processo de empreendedor**

Segundo Dornelas (2005) o processo empreendedor se divide em quatro fases: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócio; determinar e captar recursos necessários; e gerenciar a empresa criada. Como pode-se observar na Figura 3:

**Figura 3: O processo empreendedor**



Fonte: Hisrich (2004).

Com base no esquema do processo empreendedor proposto por Dornelas (2005), verifica-se que o processo empreendedor possui quatro etapas essenciais. Através dessas etapas o empreendedor consegue identificar as oportunidades presentes no mercado, desenvolver a estrutura adequada com base nas pesquisas e estratégicas, e definir qual o melhor estilo de gestão para a empresa.

## 2.2 Diferença entre ideia e oportunidade

Segundo Zavadil (2013), para que seja possível iniciar o desenvolvimento de um plano de negócio, é necessário compreender o conceito de ideia e oportunidade.

De acordo com Zavadil (2013) a ideia deve estar associada a algo que possamos definir, conceituar e atribuir características próprias. Uma ideia pode ser única, diferente de tudo que existe, ou que agrega características novas para criar um diferencial.

Diferente de ideia, oportunidade é de acordo com Cobra (1993, p.94):

“[...] uma oportunidade é mais do que uma forma lucrativa de explorar algo, seja um serviço ou mesmo um produto; é muitas vezes uma forma de sobrevivência em um negócio.”

E de acordo com Degen (1989), a identificação de uma oportunidade é a primeira fase do ciclo de criação de um negócio próprio, podendo ser encontradas

em todos os lugares, exigindo predisposição e criatividade por parte do empreendedor para identificá-las. Através da predisposição o futuro empreendedor aprende a observar e avaliar negócios, e tendo criatividade ele começa a associar as observações que podem transformar uma simples oportunidade em um grande sucesso empresarial.

Segundo Zavadil (2013) a oportunidade está diretamente relacionada a uma necessidade de mercado, criada por fatores como status, informações, atividades, e entre outros motivos que levam um consumidor a procurar determinado produto/ serviço que atendam suas necessidades e expectativas.

Dessa forma ao iniciar um plano de negócio, primeiramente é necessário já ter desenvolvida a ideia do produto/ serviço, e principalmente, saber avaliar se esta poderá se transformar em uma grande oportunidade, (ZAVADIL, 2013)

### **2.3 Plano de negócio**

Segundo Chiavenato (2007), plano de negócios (*Business Plan*), é uma descrição detalhada de todos os aspectos de um novo empreendimento, que projeta aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros.

O plano de negócio movimenta todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto - sejam externos - para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc. (CHIAVENATO, 2007).

Dornelas (2001) define que o plano de negócio é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos, quanto no planejamento de empresas maduras.

Para Dolabela (1999) o plano de negócio é uma linguagem para descrever de forma completa o que é, ou o que se pretende de uma empresa. Portanto, o plano de negócio é uma ferramenta que auxilia na criação de uma empresa, no qual é parte fundamental do processo empreendedor, sendo assim é preciso que os empreendedores saibam planejar suas ações com o intuito de obter os melhores resultados, viabilizando suas ações por meio do plano.

Para Dornelas (2003), o plano de negócio contribui para os objetivos da organização se tornem transparente a todos os envolvidos. O mesmo é a estrutura da organização por meio de pesquisas de mercado e estratégias elaboradas. Ainda

Dornelas (2003) conclui que o plano de negócio é uma ferramenta essencial para realizar análise de viabilidade de investimentos e retorno financeiro no projeto.

Segundo Zavadil (2013) ressalta as justificativa em desenvolver um plano de negócio, são inúmeros benefícios que podem ser agregados ao empreendimento.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012) os principais itens do plano de negócio para ajudar os futuros empreendedores são:

- ✓ Ramo de atividade;
- ✓ Mercado consumidor;
- ✓ Mercado fornecedor;
- ✓ Mercado concorrente;
- ✓ Produtos/serviços a serem ofertados;
- ✓ Localização;
- ✓ Processo operacional;
- ✓ Previsão de produção, vendas e serviços;
- ✓ Análise financeira;
- ✓ Análise final.

Dornelas (2005, p.41) define plano de negócio como:

Um meio de estudo que contribui para deixar transparente o objetivo da organização. É o esqueleto que forma a estrutura da organização por meio das estratégias e pesquisas. Ferramenta essencial para diagnosticar se é viável o investimento no projeto e serve como meio funcional de diagnóstico do retorno financeiro para o empreendedor em relação a utilização dos seus recursos.

A viabilidade do projeto é o resultado que o plano de negócio informa ao empreendedor, após o estudo em relação à organização, o que deve manter ou modificar em suas estratégias de acordo com as observações de fatores internos e externos da empresa. Para isso, é necessário utilizar diagnósticos financeiros e econômicos para comprovar que o plano de negócio tem viabilidade ou se precisará de algumas mudanças, pois as tomadas de decisões nas organizações ocorrem em consequência de fatores externos e internos da empresa (DORNELAS, 2005).

### **2.3.1. Benefícios do plano de negócio**

Conforme descreve Degen (1989), o plano informa alguns benefícios para o empreendedor, tais como:

- Reúne ordenadamente todas as ideias e assim permite uma visão que seja de todas as partes do negócio evitando a cometer erros;
- Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- Examina as consequências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas e evita gastos e riscos de erros no início da operação de um novo negócio;

Segundo Zavadil (2013), com o desenvolvimento do plano de negócio, é possível visualizar melhores as oportunidades e conhecer a empresa. E para que o plano de negócio seja um documento a representar o empreendimento, o empreendedor tem a missão de ler várias vezes, pois a cada leitura surgirão aspectos importantes a serem ajustados e melhorados.

De acordo com Zavadil (2013), o plano de negócio é fundamental para que o empreendedor possa acompanhar o desenvolvimento de seu negócio, possibilitando alterações e direção da empresa, buscando o seu sucesso sempre.

### **2.3.2. Planejamento estratégicos da empresa.**

Segundo Chiavenato (2014) o planejamento estratégico é um conjunto de tomada de decisões envolvendo ações que afetam a empresa por longos períodos.

De acordo com Kotler e Armstrong (1999) o planejamento estratégico é à base do planejamento da empresa, motivando a administração a pensar sempre no que está acontecendo e o que poderá acontecer futuramente.

Chiavenato (2014) ressalta que o planejamento estratégico completa sete etapas necessárias, que são elas:

- Determinação dos objetivos empresariais;
- Análise ambiental externa;

- Análise organizacional interna;
- Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial;
- Elaboração do planejamento estratégico;
- Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais;
- Acompanhamento e avaliação dos resultados.

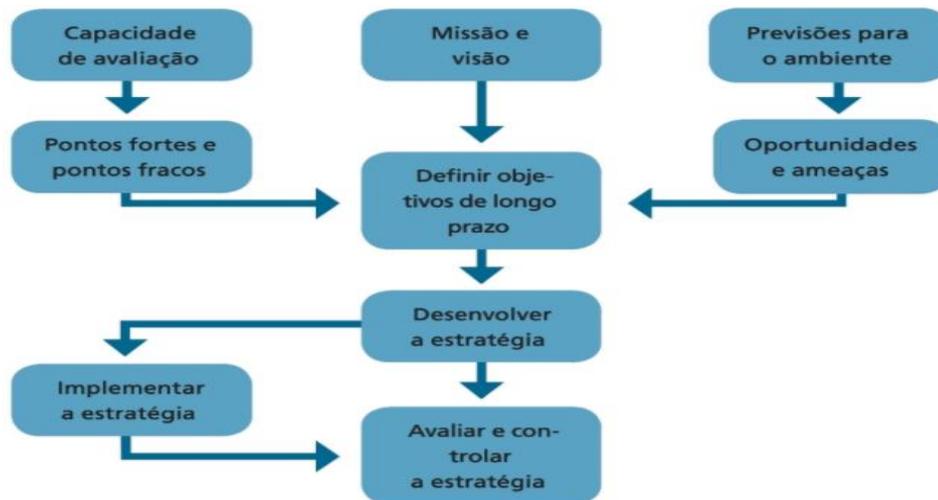
De acordo com Zavadil (2013) o planejamento estratégico pode ser considerado como um processo administrativo, formalizado em um tipo de documento que estabelece a melhor condição a ser seguida pela a empresa.

O bom funcionamento do planejamento estratégico da empresa, deve envolver sempre um comportamento global e sistêmico, ou seja, isso significa que o planejamento estratégico não é soma dos planos táticos e operacionais, mais sim unir os planos estratégicos, táticos e operacionais para que possa contribuir na busca do sucesso das estratégias da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) descreve que o planejamento táticos é uma função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados. O planejamento tático se refere ao nível intermediário da organização. É elaborado pelos gerentes ou executivos com base no planejamento estratégicos da empresa, com o objetivos da empresa obter sucesso.

Chiavenato (2014) diz que o planejamento operacional tem como importância em “o que fazer e como fazer” no nível em as tarefas serão executadas. Basicamente analisa as tarefas executadas no dia a dia da empresa no nível operacional. O plano operacional pode ser visualizado como um sistema que começa com os objetivos estabelecidos no planejamento táticos para desenvolver planos e procedimentos para otimizar processo e maximizar os resultados da empresa.

**Figura 4: Modelo de planejamento estratégico**



Fonte: Oliveira (2005, p.33)

De acordo com os autores o planejamento estratégico é essencial para definir quais objetivos a empresa irá seguir para se obter sucesso.

#### 2.4. Planejamento estratégico de marketing

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o marketing possui duas finalidades: identificar oportunidades de mercado e preencher lacunas com ofertas que apresentem a melhor relação de custo/ benefício para o cliente. Desse modo o planejamento de marketing define ações que a empresa tomará para atingir seu mercado.

De acordo com Kotler (1999) o planejamento é decidir no presente o que se pretende realizar no futuro próximo, para isso é necessário que as empresas reconciliem seus recursos com seus objetivos e oportunidades.

Kotler (1999) diz que toda a empresa possui um planejamento, para que todas as decisões tomadas sobre novos investimentos sejam corretas e de acordo com o que foi estipulando no planejamento feito anteriormente.

Segundo Kotler (1999) o planejamento possui benefícios que se forem usados com bons procedimentos em sua execução, resulta em diversos benefícios que contribuem no crescimento e desenvolvimento da empresa.

De acordo com Kotler (1999, p.495) o uso do planejamento:

Encoraja o hábito de pensar com antecedência. Leva a uma melhor coordenação dos esforços da empresa. Leva ao desenvolvimento de padrões de desempenho e políticos para controle. Faz com que a empresa torne seus objetivos e políticas mais nítidos. Resulta na empresa estar melhor preparada para os acontecimentos imprevistos. Torna mais vivida a participação dos executivos em suas atividades inter-reagentes.”

De acordo com Las Casas (1997), o plano de marketing é o documento que contém todos os detalhes para a ação a ser desenvolvida pelos administradores responsáveis. Precisa ser um documento operacional e simples para que todos o entendam bem.

O planejamento de marketing tem a finalidade de descobrir oportunidades que sejam atraentes no mercado. O mesmo engloba a fixação de objetivos, avaliação de oportunidade, planejamento de estratégias de marketing. Portanto, o plano constitui o planejamento estratégico, que deve levar em conta não apenas as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização ou micro ambiente de marketing), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que correspondem aos ambientes (SEITZ, 2005).

De acordo com Hisrich e Peters (2004), o plano de marketing é uma parte importante do plano de negócio, pois descrevendo como os produtos e serviços serão distribuídos com base nas condições de mercado.

O Plano de *Marketing* é constituído pela Análise de Mercado, voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente, para saber se o negócio é realmente viável, e pela Estratégia de *Marketing*, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso (DOLABELA, 1999, p.149).

[...] as estratégias de marketing são os meios que a empresa deve utilizar para atingir seus objetivos. Elas geralmente se refletem ao composto de marketing, ou os 4P (quatro pés): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação. A empresa pode adotar estratégias, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores. (DORNELAS, 2001, p.148).

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o planejamento de marketing define a forma de como a empresa atuará com seus produtos/ serviços para levar às mãos do consumidor. Através dele, a empresa deve demonstrar sua capacidade em tornar o produto/ serviço conhecido pelos seus clientes.

Ferrell e Hartline (2006) ressalta que a estrutura do plano de marketing, deve ter a capacidade de atender todos os pontos necessário para empresa, e se

necessário, adaptar o esquema para fazer ajustes à exigência específica da situação, de acordo com o Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 - Estrutura do plano de marketing**

<b>Sumário Executivo</b>	- Sinopse - Principais aspectos do plano de marketing
<b>Análise da Situação</b>	- Análise do ambiente interno - Análise do ambiente do consumidor - Análise do ambiente externo
<b>Análise SWOT</b>	- Forças - Fraquezas - Oportunidades - Ameaças - Análise da matriz SWOT - Estabelecimento de um foco estratégico
<b>Estratégia de Marketing</b>	- Mercado-alvo primário e composto de marketing
<b>Metas e Objetivos do Marketing</b>	- Metas do marketing - Objetivos do marketing
<b>Implementação do Marketing</b>	- Questões estruturais - Atividade de marketing tático
<b>Avaliação e controle</b>	- Controle formal do marketing - Controle informal de marketing - Avaliação financeira

Fonte: Ferrell e Hartline (2006)

Cobra (1993) explica que o plano de marketing deve ser especificado por produto, região e mercado com a finalidade de atingir metas da organização. O mesmo explica também, que o plano de marketing para ser bem desenvolvido necessita de certas orientações estabelecidas pela missão, escopo e as metas da empresa:

- **Missão e Escopo:** referem-se a itens como natureza e escopo das linhas de produto e atividade da empresa, possui habilidade para servir seus mercados e satisfazer as questões básicas;

- **Metas:** são estabelecidas a partir dos objetivos da empresa e tem como apoio a estratégia de marketing e programas com objetivos específicos e, quando possível, as metas devem ser definidas em termos quantitativos, onde fazem parte dois tipos de metas que são: Metas Monetárias e Metas Não-Monetárias.

Para que haja um bom planejamento de marketing deve-se iniciar pelo diagnóstico analisando todos os aspectos da empresa, e o mesmo deve ser flexíveis

para a adaptação das necessidades de sobrevivência, crescimento de mercado da empresa (COBRA, 1993).

#### **2.4.1. Escalabilidade no negócio**

Segundo Endeavor Brasil (2017) para atingir a previsibilidade e escalabilidade no negócio, o empreendedor precisa destacar três pontos importantes:

- **Ter bons indicadores e acompanhá-los:** significa identificar os caminhos ao qual a empresa está seguindo até o seu objetivo.
- **Ter processos bem definidos:** O empreendedor tem que pensar no seu futuro, não focar somente na fase que está agora. Tem que criar um processo possível e replicável. Para isso, precisa projetar cenários maiores e analisar se os processos usados hoje seriam gargalos ou não.

A Endeavor Brasil (2017) define que a escalabilidade significa que o negócio está preparado para crescer no mercado.

#### **2.4.2. Os 4P's de marketing**

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o plano de marketing se apoia nos 4 P's (Produto, preço, promoção e praça), para definir o melhor posicionamento estratégico do produto/serviço no mercado.

##### **2.4.2.1. Produto**

Segundo Biagio e Batocchio (2012), defini o produto como aquilo que a empresa tem para vender e necessita ter uma boa estratégia.

Kotler (2000) define que a política de produto também é uma variável que determina a posição da empresa do mercado. As decisões sobre o produto afetam significativamente o interesse do comprador, assim como, também afetam as decisões de modificação e adição de produtos. A escolha de produtos afeta a escolha dos canais de comercialização, mídias e outros aspectos do programa de marketing da empresa.

Segundo Biagio e Batocchio (2012) além de conhecer as principais características do produto, deve-se conhecer também o porquê de cada uma delas, associação do produto com os detalhe da logomarca da empresa e os motivos pelo qual o consumidor adquire o produto. Dessa maneira a empresa irá desenvolver sua estratégia de marketing de acordo com as necessidades do consumidor, e conhecendo realmente o seu produto poderá utilizar de benefício para convencer o consumidor a comprar.

#### **2.4.2.2. Preço**

Segundo Biagio e Batocchio (2012) define o preço como valor monetário, atribuído a algo disponibilizado para venda. Quando o mercado está com oferta maior que a demanda, e assim quem determina o preço é o cliente, pois indica quanto está disposto a pagar pelo produto.

De acordo com o autor Kotler (2006) os preços são os mecanismos que oferece um raciocínio elegante para explicar a eficiência de um sistema competitivo da empresa.

Kotler (1999) explica que os preços agem como um sinal entre o comprador e vendedor para decidir racionalmente em como distribuir os recursos. A fixação dos preços nos produtos se torna um tarefa difícil, pois não é só quando o preço será estabelecido pela primeira vez, mas também para uma alteração devido ao mercado.

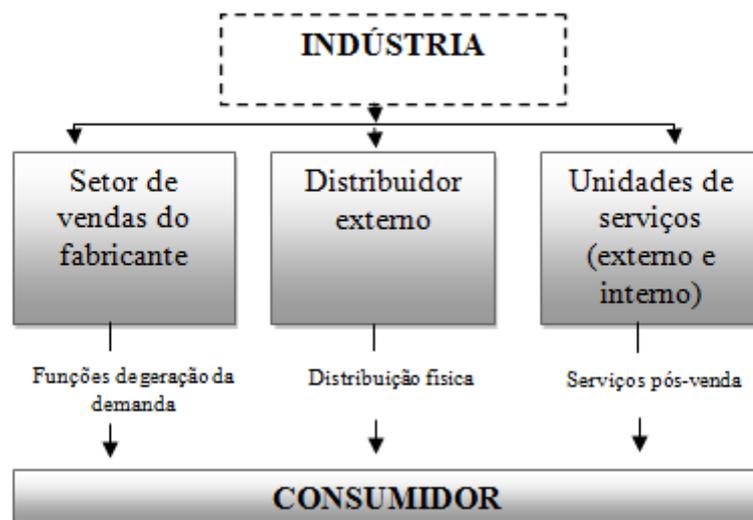
Biagio e Batocchio (2012) ressalta que a empresa deve analisar o mercado e buscar identificar a faixa de preços possíveis de atuação no mercado. Para tanto, deverá manter identificados quais preços mínimos e ideal, margens de contribuição e de lucro para cada produto comercializado. É importante conhecer a reação dos clientes em função dos preços, dessa forma, organizando uma política ideal de preço ao consumidor e de concorrência, fundamentadas nas possibilidades financeiras da empresa.

### 2.4.2.3. Praça (canais de distribuição)

De acordo com Las Casas (1997), o canal de distribuição são os caminhos ao qual o produto percorre até o seu consumidor final.

Segundo Cobra (1993), a distribuição física são atividades associadas à eficácia do movimento de produtos acabados, desde a linha de produção até o consumidor, e em muitos casos incluem o movimento de matérias-primas, desde a fonte de suprimentos até o início da produção em linha. Tais atividades incluem o transporte, a armazenagem, a expedição, a embalagem de proteção, o controle de estoques, a localização de fábricas e de depósitos para armazenagem, o processamento do pedido, a previsão de vendas e o serviço ao cliente.

**Figura 5: Tipos de fluxos de canal**



Fonte: Novaes (2007).

De acordo com a Endeavor Brasil (2017), ressalta que os canais de distribuição são importantes, afinal, é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso à oferta do produto.

### 2.4.2.4. Propaganda/ Promoção

Cobra (1993) diz que a propaganda é uma forma de transmitir mensagens, que se adaptam através das diversas mídias aos desejos e necessidades da sociedade, e especialmente às suas necessidades comerciais.

De acordo com SEBRAE (2017) a promoção está relacionada às estratégias de comunicação e divulgação dos serviços, como forma de mostrar ao público-alvo os diferenciais e benefícios dos serviços. Mostrar a credibilidade da empresa e a competência técnica é uma das melhores maneiras de promover um serviço, obtendo vantagem competitiva.

Por fim, o Endeavor Brasil (2017) ressalta que a propaganda se refere ao conjunto de estratégias de divulgação mais utilizadas. É o composto de ferramentas que vai comunicar os diferenciais da sua oferta ao seu público de interesse. E tais ferramentas são a propaganda, as ações promocionais de vendas, as relações públicas, o marketing direto, o marketing digital etc.

#### **2.4.2.4.1. Elaboração do plano de comunicação**

De acordo com a Endeavor Brasil (2017) define que é por meio do plano de comunicação que você poderá atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico de marketing. E o mesmo tem como objetivo, definir qual o seu público de interesse, e assim estabelecer as estratégias e ferramentas para atingi-los

Segundo a Endeavor Brasil (2017) as etapas do plano de comunicação são:

- **O plano deve nascer da estratégia da sua empresa;**
- **Objetivos bem definidos;**
- **Análise sua concorrência, conheça seu público;**
- **Mapear os canais de marketing e de comunicação mais efetivos;**

De acordo com a Endeavor Brasil (2017) o plano de comunicação auxilia para conhecer a percepção que o público tem da marca, e assim estabelecer a melhor estratégia.

#### **2.4.3. Análise do ambiente interno e externo – SWOT**

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), a análise *SWOT* é um instrumento utilizado na organização para desenvolvimento do plano estratégico, pois relaciona detalhadamente em um único gráfico as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que cercam uma organização e assim apontar a melhor estratégia.

Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT<sup>2</sup> da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Para Ulrich (2002), a análise *SWOT* é uma técnica utilizada na elaboração de diagnósticos dos fatores externos e internos que podem influenciar o funcionamento da organização.

No ambiente interno organizacional encontram-se os funcionários, os equipamentos e máquinas que são utilizados para realizar seu serviço na organização (COBRA, 1993).

Cobra (1993) afirma que o ambiente externo de uma empresa é constituído por várias instituições e pessoas físicas que podem afetar de forma direta ou indiretamente no seu negócio.

De acordo Nogueira (2014), ressalta que a análise *SWOT* tem o objetivo de gerar informações de vulnerabilidade de mercado para a organização, e com isso facilitando ao administrador desenvolver estratégias.

E de acordo com todos os autores citados, para se garantir o sucesso da organização é necessário analisar todos os processos envolvidos pela mesma, tanto os internos como os externos para seja traçado as melhores estratégias para empresa.

#### **2.4.4. Segmentação de mercado**

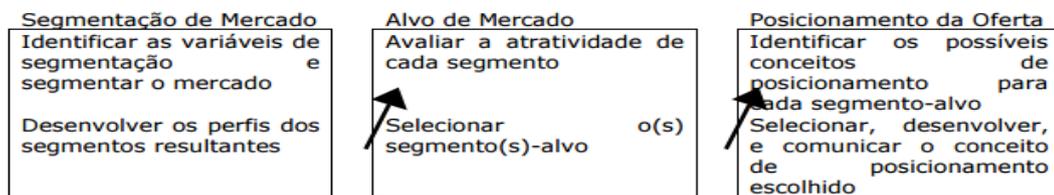
De acordo com Ferreira (2000), segmentar um mercado significa escolher um grupo de consumidores com necessidades homogêneas, para o qual a empresa poderá fazer uma oferta mercadológica, e isso requer identificar os fatores que afetam as decisões de compras desses grupos de consumidores.

---

<sup>2</sup> O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Os mercados se diferem de várias formas e quando uma empresa segmenta o mercado, torna-se mais fácil de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Agora quando se trata de desenvolver um composto dirigido a grandes mercados, formado por consumidores com diferentes necessidades, o trabalho fica bem mais difícil. Por esta razão, que a segmentação do mercado facilita a empresa desenvolver e comercializar produtos que se aproximem mais à satisfação das necessidades de seus consumidores (FERREIRA, 2000).

**Figura 6: Processo de segmentação de mercado**



Fonte: Ferreira (2000)

Para Weinstein (1995) o objetivo geral da estratégia de segmentação de mercado, é melhorar a posição competitiva da empresa e atender de modo superior às necessidades de seus consumidores. E quando se desenvolve as estratégias, surgiu pontos a serem analisados:

- Projetar produtos que atendam eficazmente às necessidades do mercado, onde a empresa coloca os seus clientes em primeiro lugar, satisfazendo as necessidades e desejos dos mesmos.
- Elaborar estratégias promocionais eficazes e de baixo custo, onde se vende a empresa de maneira positiva e com baixos custos, como por exemplo, as campanhas publicitárias.
- Avaliar a concorrência, especialmente a posição de mercado da empresa, pois nos dias atuais a concorrência é cada vez maior, então as empresas têm que estar sempre à frente de seus concorrentes, e saber como a empresa é percebida por seus clientes potenciais perante a concorrência.
- Prover *insights* junto às estratégias de marketing atuais, onde é importante a empresa reavaliar suas estratégias de marketing atuais.

Churchill e Peter (2000), diz que segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

De acordo com os conceitos apresentados, a segmentação de mercado auxilia a empresa a definir qual a melhor estratégica de abordagem para público alvo.

#### **2.4.5. Produtos e serviços**

De acordo com Kotler (2000) os produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. As empresas empenham-se arduamente na busca da necessidade essencial que tentarão satisfazer.

As empresas também encontram boas ideias analisando os produtos e serviços de seus concorrentes. Elas podem aprender com seus distribuidores, fornecedores e representantes de vendas. Podem descobrir o que os clientes gostam e desgostam nos produtos de seus concorrentes. Podem comprar os produtos de seus concorrentes, desmontá-los e fazer produtos melhores. Os representantes de vendas e os intermediários são uma fonte particularmente boa de ideias. Esses grupos têm contato direto com os clientes e frequentemente são os primeiros a saber a respeito dos desenvolvimentos da concorrência. Um número crescente de empresas incentiva representantes de vendas, distribuidores e revendedores a sugerirem novas ideias e os recompensa por elas (KOTLER, 2000, p.358).

Kotler (2000) as ideias de novos produtos também podem vir de outras fontes, entre elas inventores, advogados especializados em patentes, laboratórios de universidades e comerciais, consultores industriais, agências de propaganda, empresas de pesquisa de marketing e publicações setoriais.

“O ‘produto’ dos atacadistas é seu sortimento. Os atacadistas são pressionados a ter uma linha completa e a manter estoques suficientes para pronta entrega, mas os custos disso podem liquidar com os lucros. Os atacadistas estão hoje reexaminando quantas linhas podem manter e selecionando apenas as mais lucrativas. Estão também avaliando que serviços são mais importantes para construir fortes relacionamentos com os clientes e quais devem ser descartados ou cobrados. A chave é encontrar um mix de serviços que seja valorizado por seus clientes” (KOTLER 2000 pg.555).

Já o serviços são intangíveis e estão presentes e quaisquer oferta comerciais, podem ser consideradas como atos, ações e desempenho o que muda o grau da prestação de serviço (LAS CASAS, 2006)

Segundo Kotler (1999), os serviços apresentam características importantes que podem afetar o desempenho dos programas de marketing que são:

- **Inseparabilidade:** os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos, mas quando um serviço é prestado por uma pessoa, a mesma acabará fazendo parte dele, pois, quando os clientes têm preferência por algum tipo de fornecedor o preço se eleva em função do seu curto tempo.

- **Perecibilidade:** serviços não podem ser estocados, principalmente quando a demanda é estável, pois é fácil antecipar sua prestação. Porém, quando a demanda é flutuante acabará enfrentando problemas difíceis.

- **Intangibilidade:** os serviços são diferentes dos produtos que não podem ser vistos, provados, ouvidos, cheirados e sentidos antes de serem comprados. Os compradores procuram a qualidade de serviço com base na localização, funcionários, equipamentos, materiais de comunicação, símbolo e preço.

- **Variabilidade:** os serviços são variáveis e dependem de quem executa e de onde serão prestados. As empresas de serviços podem utilizar três providências para o controle da qualidade que são: investir em seleção e treinamento de pessoas, padronizar o processo de prestação de serviço por toda organização e monitorar a satisfação do consumidor através de sugestões e reclamações, possibilitando a correção dos serviços fracos.

É fundamental que empresa conheça o perfil de seu público alvo, pois será importante para definir o conceito de seus produtos e serviços oferecidos ao mercado.

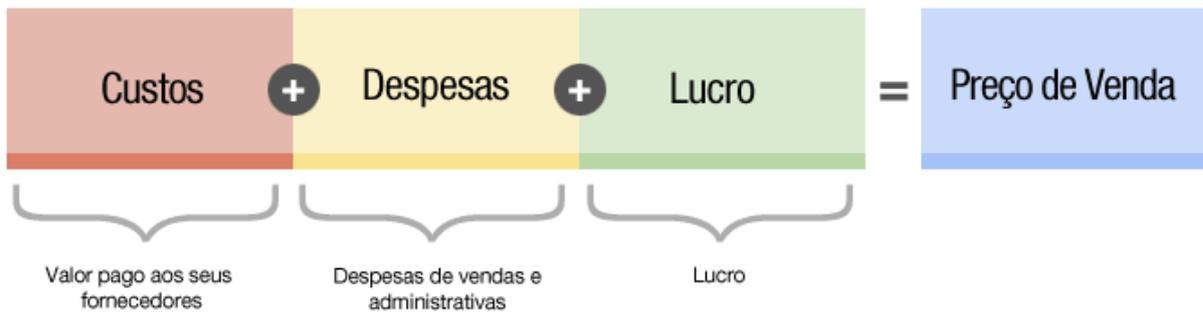
#### 2.4.6. Formação de preços

SEBRAE (2017) explica que o preço que será cobrado em uma venda de uma unidade de produto ou serviço deve ser suficiente para colaboração e satisfação de todas as necessidades do negócio.

O preço tem como utilidade de ferramenta estratégica e possuiu grande poderio de influenciar os resultados de uma empresa e desta forma, os preços dispõem três objetivos básicos (SOUZA, 2005):

- Estratégia de posicionamento,
- Percepção de qualidade superior (preços altos) ou de economia (preços baixos); Obter lucros estabelecidos e;
- Dividendos aos acionistas; adequar-se ao mercado.

**Figura 7: Formação de preços**



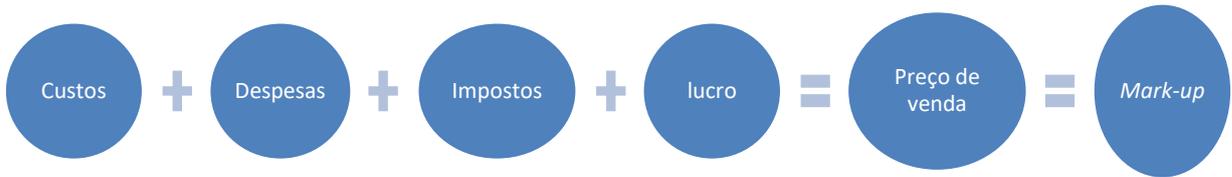
Fonte: SEBRAE (2017)

De acordo com o SEBRAE (2017), o preço de venda na prestação de serviços deve-se além de conhecer nossos custos e despesas, ou seja, nosso custo interno, deve-se também verificar o preço praticado na concorrência. Dessa forma, os preços calculados através de fórmulas servirão apenas como um referencial para comparação com os de mercado.

Segundo o SEBRAE (2017), na elaboração dos preços, deve-se considerar os seguintes aspectos presente nos custos, tais como:

- **Custos Fixos** – São todos os gastos que não variam em função dos volumes produzidos.
- **Custos Variáveis** – São gastos que variam proporcionalmente aos volumes produzidos.
- **Custos Diretos** – São gastos que podem ser apropriados diretamente ao produto ou ao serviço.
- **Custos Indiretos** – São gastos que para serem incorporados aos produtos ou aos serviços utilizam um critério de rateio, também são chamados de despesas.

Bernardi (1998) afirma que o preço do *Mark-up* dever ser suficiente para cobrir os custos, as despesas e os impostos, proporcionando um lucro na venda. A estrutura do mesmo é a somatória dos seguintes elementos:

**Figura 8: Formula de mark-up**

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2017)

O *Mark-up* incentiva as vendas de determinados produtos, serviços por várias razões, como: a perda de mercado, queda das vendas, os produtos e as mercadorias de baixo giro, excesso de estoque, especialização, concorrências e as conquistas dos volumes de equilíbrio. Com isso, é importante que a empresa defina a política de vendas, considerando o preço como fator competitivo para que se consiga atingir os objetivos (BERNARDI, 1998).

Toda organização que tem o objetivo de manter uma posição competitiva, precisa planejar antecipadamente a sua trajetória, e depois, utilizar alguma técnica para controlar e coordenar as atividades dessa empresa. O controle orçamentário é um dos instrumentos mais eficazes da administração para atingir bons resultados (MACHADO e SOUZA, 2006).

O preço de venda ideal é aquele que cobre todos os custos e despesas e ainda sobre o lucro, deve ser competitivo e na medida do possível ser melhor que o da concorrência, deve permitir a manutenção do cliente e a expansão das vendas (SEBRAE, 2017).

## 2.5. Estrutura organizacional

De acordo com Oliveira (2005), a estrutura organizacional é um dos instrumentos importantes para o desenvolvimento e implementação do plano organizacional da empresa. Dentro da estrutura, existem três tipos de funções básicas que os diretores responsáveis devem ter:

- **Direção da empresa:** representa a orientação, coordenação, motivação, liderança das atividades e recursos para alcançar os objetivos da empresa;
- **Controle da empresa:** É o acompanhamento, o controle e a avaliação dos recursos esperados;

- **Planejamento da empresa:** representa os estabelecimentos de objetivos e resultados esperados e meios mais adequados para alcance do futuro desejado.

Stoner e Freeman (1982), ressalta que a estrutura organizacional é complexa, e destacam os três tipos de estruturas organizacionais mais importantes:

- ✓ **Estrutura Funcional:** usada principalmente por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada, tornando-se mais eficiente os recursos especializados, onde todas as pessoas envolvidas em atividades funcionais como marketing ou financeira são agrupadas na mesma unidade;
- ✓ **Estrutura por Produto ou Serviço:** é divisão que reúne todas as pessoas envolvidas com um tipo de produto e mercado, levando em conta quando o produto precisa de uma tecnologia de produção e métodos diferentes de marketing;
- ✓ **Estrutura Matricial:** desenvolvida pela indústria aeroespacial, onde cada empregado é subordinado, ao mesmo tempo, a um gerente funcional ou de divisão, e a um gerente de projeto ou de grupo. Em algumas empresas são encontrados em todos os níveis, e em outras se localizam apenas em alguns departamentos.

Por isso, é importante que cada organização desenvolva um tipo de departamentalização mais adequada às suas características e necessidades específicas (STONER e FREEMAN, 1982).

## 2.6. Aspectos legais e tributários

De acordo com Alexandre (2012) os regimes tributários são identificados por Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real:

- **Simples Nacional:** é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos, aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte;
- **Lucro Presumido:** pode ser usado por empresas que faturam até 48 milhões por ano. É uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do imposto de renda e da CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas, no ano-calendário, à apuração do lucro real;

- **Lucro Real:** é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal. A determinação do lucro será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das leis comerciais.

O regime tributário não pode ser escolhido de forma aleatória, pois todos os dados da empresa devem ser avaliados esporadicamente para não deixar escapar oportunidades de economia no pagamento dos impostos (ALEXANDRE, 2012).

## 2.7. Viabilidade do negócio: indicadores

De acordo com Chiavenato (2005) o sucesso de qualquer negócio depende de várias decisões a serem tomadas, e para isso o empreendedor deve elaborar um planejamento estratégico que sirva de guia no futuro e que possa orientar o seu processo decisório, identificando as oportunidades, reconhecendo e procurando neutralizar as ameaças do mercado, descobrindo como criar valor para o cliente e gerando riquezas para a organização.

Para Silva (2005) a função da análise financeira é apoiar o processo de tomada de decisão, análise das projeções de crescimento da empresa, captação de recursos e investimentos, organizar as informações contábeis.

Os índices de liquidez tem como objetivo fornecer um indicador da capacidade da empresa para pagar suas dívidas a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades. Normalmente a liquidez decorre da capacidade da empresa em ser lucrativa e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento (SEBRAE, 2017)

De acordo com SEBRAE (2017) os indicadores econômicos são medidas de desempenho utilizadas para mensurar o desenvolvimento econômico da empresa e permitem comparativos de desempenho entre diferentes períodos, de maneira a avaliar o resultado atual em relação a outros períodos históricos.

Segundo SEBRAE (2017) os índices de avaliação financeira são:

- **Índices de liquidez:** avalia a capacidade de pagamentos da empresa para fazer frente as suas obrigações. Representa um grande referencial de longevidade da empresa. É muito importante saber calcular e avaliar os índices de liquidez geral e líquido;

- **Índice de endividamento:** avalia a representatividade do volume de obrigações (capital de terceiros: fornecedores, bancos) comprometidos frente ao capital próprio da empresa;
- **Índice de rentabilidade sobre vendas:** demonstra a relação do lucro operacional com as vendas realizadas;
- **Índice de atividades– prazo médio de recebimento:** avalia o número médio de dias que a empresa leva para receber o valor de suas vendas;
- **Índices de atividades– prazo médio de pagamento:** avaliar o número médio de dias que a empresa leva para pagar seus fornecedores.

Segundo Padoveze (1997) a avaliação da empresa tem por finalidade analisar seu resultado e seu desempenho, detectando os pontos fortes e fracos dos seus processos operacionais e financeiros, com o objetivo de propor alternativas a serem tomadas.

Analisando os conceitos, a análise financeira refere-se à avaliação da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou um projeto.

### 3 PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE

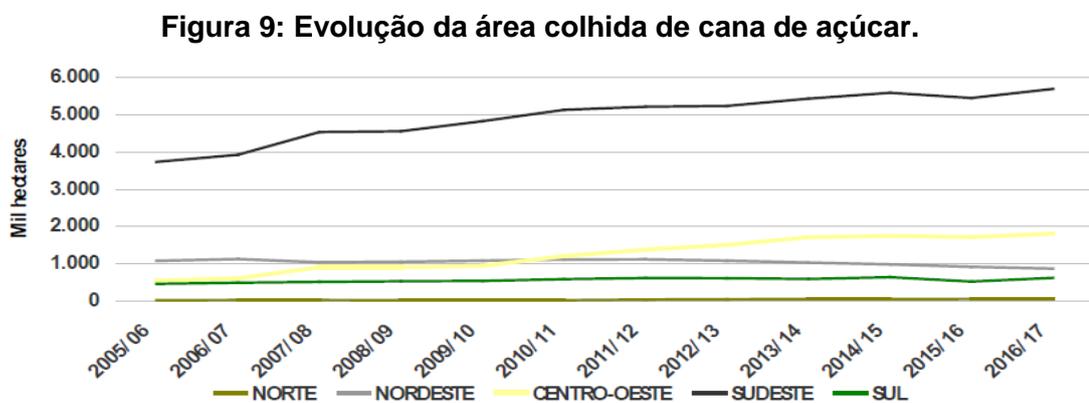
#### 3.1 Sumário executivo

O presente plano de negócio tem por finalidade de analisar a viabilidade mercadológica, econômica e financeira da empresa *UIChap*. A empresa está inserida no segmento sucroalcooleiro e tem por finalidade fornecer equipamento para a manutenção preventiva em moendas das usinas, durante a extração do caldo da cana-de-açúcar.

A empresa está localizada na cidade de Pederneiras, interior do estado de São Paulo, e é formada por dois sócios.

O cenário de produção da cana de açúcar e álcool tem demonstrado índice de crescimento para as próximas safras. Com base nas informações da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2017), a previsão da safra de cana de açúcar deve ser de 647 milhões de toneladas para próximo ano de 2018. Esse levantamento mostra que o mercado está bastante favorável para a produção de açúcar, que atingiu um patamar que não alcançava há pelo menos três safras. Essas condições favoráveis, decorreu devido à redução da safra na Índia e à abertura de novos mercados na União Europeia. Com o mercado favorável ao Brasil, fez com que os produtores brasileiros aumentassem a área colhida no ciclo passado, com maior destinação à produção de açúcar em detrimento ao etanol, (COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO, 2017),

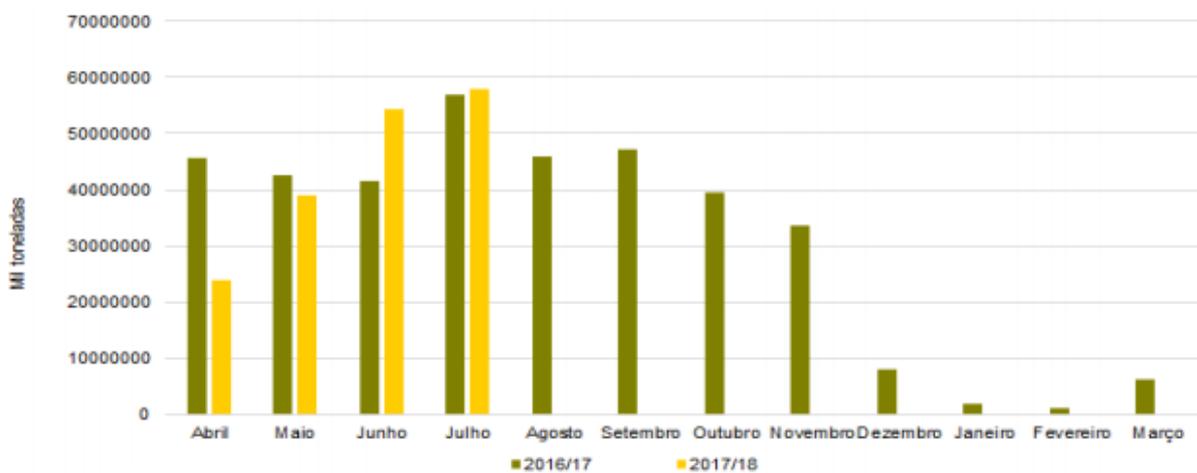
Dados da Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB (2017), ressalta que a região sudeste concentra maior plantio de cana-de-açúcar. Para safra prevista para o ano de 2018, na região sudeste representa 63%, e concentrado um pouco mais, o estado de São Paulo representa cerca de 52,7% da área que será colhida.



Fonte: Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2017)

De acordo os dados da Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB (2017) as unidades sucroalcooleiras, particularmente situadas em São Paulo, listadas entre as maiores do setor, voltam gradativamente a elevar seus investimento sem projetos ligados à melhoria da produtividade, maximização na produção de açúcar, aumento da disponibilidade de cana, projetos de logística e infraestrutura para açúcar e etanol. O calendário de moagem nesse estado se concentra de abril a novembro, como mostra a Figura 10:

**Figura 10: Calendário de moagem paulista de cana-de-açúcar**



Fonte: Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB (2017)

Diante do cenário de crescimento considerável em grandes escalas de produção de açúcar e álcool projetados para os próximos anos no Brasil, desenvolveu-se uma empresa de prestação de serviços especializada em fornecer equipamento para manutenção das moendas das Usinas. As moendas são consideradas umas das principais ferramentas das usinas para extração do caldo da cana de açúcar e, diante disso, possuem vida útil de trabalho e seu valor de aquisição é um investimento de entre 500 mil reais a 1 milhão de reais.

E para que não ocorra esse investimento a curto prazo, as usinas recorrem as manutenções preventivas para aumentar o tempo de trabalho e vida útil das Moendas. Com base nos dados de crescimento de produção e a necessidade das usinas em manterem seus equipamentos funcionando perfeitamente, a empresa *UICHap* busca atingir esse nicho de mercado, oferecendo equipamento de alta tecnologia e eficiência para a manutenção preventiva das moendas.

Além do cenário de crescimento da produção de cana-de-açúcar favorecer o faturamento da empresa *UIChap*, o setor terciário também contribui. De acordo com Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017) o setor terciário demonstram crescente relevância na economia brasileira, sendo que, nos últimos anos, a evolução do PIB foi influenciada significativamente pelo setor. Vale ressaltar que o desempenho do setor terciário e a variação do PIB aparecem fortemente relacionados. Mesmo com a recente desaceleração econômica, esse setor continuará sendo fundamental para a economia brasileira e também para a expansão das atividades empresariais, pois a representatividade do setor de serviços saltou de 53,3% em 2003 para 60,8% em 2016.

**Figura 11: Evolução do setor terciário no Brasil.**



**Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017)**

Então, o principal objetivo da empresa *UIChap* é oferecer um equipamento de alta tecnologia e assim realizar manutenção preventiva de qualidade nas moendas das usinas, e conseqüentemente tornar-se referência no segmento desse mercado.

### 3.2 Conceito do negócio

A empresa *UIChap* surgiu da oportunidade identificada em atuar como intermediário no processo de prestação de serviços em manutenção das moendas das usinas de cana-de-açúcar.

O serviço oferecido pela empresa é a realização da manutenção das moendas durante o processo de extração do caldo da cana-de-açúcar, pois durante esse processo, as moendas sofrem desgaste devido ao atrito entre elas. E para que esse desgaste não ocorra de maneira precoce, o serviço oferecido pela empresa para realizar manutenção nas moendas, é através de um robô automatizado, que realiza um processo de soldagem (conhecido como chapisco) nos “dentes” de extração das moendas, obtendo uma melhora na extração do caldo da cana-de-açúcar e com isso aumentando a produtividade das usinas.

Todas as usinas necessitam deste tipo de serviço de manutenção para moendas, sejam eles operados por pessoas ou robôs automatizados, mas o risco desse processo ser operado por pessoas, coloca a usina e o trabalhador em grandes riscos de acidentes de trabalho. Com base nisso, a empresa busca oferecer um serviço totalmente automatizado operado por controle de longa distância, sem nenhuma intervenção humana direta com a moenda e dentro das normas de segurança NR10 e NR12.

O conceito principal da empresa é a manutenção das moendas das usinas de cana-de-açúcar, auxiliando no processo produtivo e redução de custo na manutenção das moendas.

### **3.2.1. Dados de mercado**

Atualmente, o país ocupa o primeiro lugar no ranking de produção de açúcar e é o maior exportador de etanol do planeta. A recente busca por combustíveis renováveis que substituam o petróleo e que não sejam tão agressivos ao meio ambiente, faz da cana-de-açúcar um produto de importância global na procura por um desenvolvimento mais sustentável (Portal ÚNICA, 2017).

Com isso a cana de açúcar se torna um produto essencial para economia mundial, e com ele há possibilidade de desenvolver dois tipos de produtos essenciais para as “pessoas”, são eles:

- ✓ **Açúcar** – Para alimentação das pessoas.
- ✓ **Álcool** – Utilizados por grandes indústrias na produção de bebidas alcoólicas e combustível para os veículos.

O cenário atual, de acordo com os dados do Portal ÚNICA (2017) é que a moagem da cana de açúcar nos países somou 32,41 milhões de toneladas, valor idêntico ao período da safra do ano passado. O “mix” de produção da cana de açúcar dentro desses 32,41 milhões de toneladas, se dividiu da seguinte maneira: 43 % foi destinado a produção de açúcar, e 47% foi destinado a produção de álcool.

Para este ano, a safra 17/2018, o açúcar obteve uma queda de -12,28% sobre a tonelada produzida, comparada a safra do ano passado 16/2017. Já ao contrário deste cenário, o etanol atingiu em sua produção deste ano, o crescimento de +11,62%.

O cenário futuro, de acordo com o portal ÚNICA (2017) relata que apesar das dificuldades que as usinas de cana de açúcar vem enfrentando devido à crise do país, surgiu grandes expectativas sobre o cenário futuro da produção de cana de açúcar.

Para os próximos anos a uma visão moderna sobre os biocombustíveis, pois o Brasil está diante de duas opções: resignar-se à condição de importador estrutural, construindo mais terminais portuários para viabilizar a compra externa, ou criar condições que viabilizem a retomada do interesse no investimento privado em biocombustíveis, consolidando a sua transição da economia do carbono para a sustentável, (PORTAL ÚNICA, 2017)

Por esse motivo, e considerando também que não há tempo hábil para se construir novas refinarias de petróleo, o país está diante do desafio de criar uma regulação que revitalize o estratégico setor de biocombustíveis e da oportunidade de reafirmar o compromisso assumido no Acordo do Clima de Paris, fazendo parte da Plataforma Bio Future, lançada pelo Brasil e mais 19 nações na COP22 (Conferência das Partes sobre Mudança do Clima), (PORTAL ÚNICA, 2017).

As diretrizes dessa regulação, denominada RenovaBio, foram recomendadas pelo Conselho Nacional de Política Energética e aprovadas pela Presidência da República. A regulamentação da RenovaBio foi considerada uma proposta moderna e inovadora, que tem como ponto de partida a atual participação dos biocombustíveis, pois o objetivo é induzir ganhos de eficiência do uso de biocombustíveis e reconhecer a sua capacidade de promover descarbonização, (PORTAL ÚNICA, 2017).

A estratégia de desenvolver o mercado de biocombustíveis acelerará importantes setores, como o de automóveis e autopeças, de máquinas e

implementos, químico e de fertilizantes. O incentivo aos biocombustíveis representa oportunidades históricas de aliar as políticas de desenvolvimento agroindustrial e energética e de recuperar o setor da cana-de-açúcar, (PORTAL ÚNICA, 2017).

### 3.3 Visão e missão

De acordo Administradores.com (2017) o conjunto formado pela missão, visão representam a identidade organizacional. Todos devem saber claramente o propósito, a razão da existência da organização. É uma forma do empresário de motivar sua equipe, praticando os princípios que levaram a empresa ao sucesso inicial. Uma declaração de missão e visão bem elaborada é imprescindível para que o mercado escolha a organização como sua fornecedora e ainda é um importante meio de direcionamento dos colaboradores.

#### 3.3.1. Missão

Chiavenato (2005) define que a missão é uma tarefa que é recebida. É a razão de existência da organização. E também satisfazer o ambiente externo, ou seja, oferecer algo que responda a sua ansiedade.

Nesse sentido é fácil perceber que a estratégia deve andar alinhada com missão, uma vez que a estratégia deve atingir o objetivo da missão, ou seja, a estratégia tem como objetivo realizar a missão (CHIAVENATO, 2005).

Chiavenato (2005) explica que a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros, utilizada para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional.

Segundo Certo e Peter (1993, p. 76):

Missão organizacional é a proposta para qual, ou razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla de diretrizes organizacionais. Para desenvolver uma missão organizacional de forma aprimorada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

A missão da empresa *UIChap* envolve em:

- Usar a tecnologia da robótica para melhorar as condições de trabalho em ambientes industriais agressivos ao ser humano;
- Oferecer as melhor solução na prestação dos diversos serviços, com a excelência na qualidade e no padrão de atendimento, garantindo a solidez nos negócios e a necessária segurança para clientes, fornecedores, colaboradores e empreendedores.

Basicamente, a missão da empresa envolve oferecer serviços de manutenção em moendas com qualidade e responsabilidade, buscando a melhoria contínua de seus serviços e o menor custo das atividades.

### 3.3.2. Visão

Segundo Oliveira (2005) a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação.

Para Chiavenato (2005) a estratégia organizacional deve estar alinhada com a visão e objetivos principais da empresa. Desta forma torna-se indispensável o conhecimento da visão para a elaboração das estratégias.

De acordo com Costa (2007) o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da empresa: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

Costa (2002, p. 35) enfatiza:

Visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional, para todos envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos que trabalham para a organização [...]

Diante das referências citados pelos autores, a missão da empresa é:

- Dedicar os nossos trabalhos para melhorar o desempenho de nossos clientes, fornecendo serviços de excelência e segurança nas aplicações, aplicando tecnologias modernas e elevada qualificação de pessoas que atuam com responsabilidade e dedicação.
- Ser conhecida no mercado pela competência, integridade e valor agregado na entrega dos serviços contratados e pela confiabilidade das suas ações.

Com base nos conceitos acima, podemos concluir que a visão deve refletir as expectativas dos sócios em relação ao negócio, e o que eles pretendem realizar no futuro, ou seja, a visão deve espelhar o que a organização se propõe a ser no mercado, o que ela almeja alcançar.

### 3.4. Valores da empresa

Para Oliveira (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais. Podendo se transformar em combustível para vantagem competitiva.

Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais não são praticados na realidade (CHIAVENATO, 2005)

Segundo Tamayo (1998, p 55-63) descreve:

Valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos.

Com bases nos tais conceitos de valores, pode-se concluir que os valores organizacionais são de extrema importância para a organização, pois manifestam o caminho por onde a empresa deseja chegar, auxiliam a aferir se as estratégias e decisões escolhidas são congruentes com seus princípios e crenças.

Os principais valores da empresa *UIChap* são:

- ✓ Respeito;
- ✓ Transparência, ética e honestidade no trabalho;
- ✓ Serviços oferecidos com qualidade e eficiência.
- ✓ Comprometimento;
- ✓ Profissionalismo;
- ✓ Aperfeiçoamento Profissional;
- ✓ Compromisso com a satisfação plena dos clientes;

- ✓ Honrar compromissos com os clientes

Os valores são a parte da Identidade organizacional que mais tenha efeito na gestão das pessoas, já que representam a ética que rege a forma de agir das pessoas e da organização como um todo, ou seja, se uma organização não cultiva valores socialmente éticos, dificilmente conseguirá alcançar resultados positivos no longo prazo. Toda Organização deve perceber que, nutrindo bons valores, será possível alcançar processos internos mais robustos e uma melhor diferenciação externa (especialmente aos olhos do cliente).

### 3.5. Metas da empresa

De acordo com Costa (2007), os objetivos e metas possuem a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico, onde quão maior e mais arrojado forem os objetivos e metas, mais desafiador será o planejamento estratégico da empresa.

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching - IBC (2017, *online*), metas tem o seguinte significado:

Andando junto com os objetivos, as metas são tarefas específicas para alcançá-los, sendo que elas são temporais, ou seja, estipulam prazos. Por exemplo, se o seu objetivo é ficar rico, sua meta será traçar caminhos que te levarão à riqueza, como administrar melhor seu dinheiro e ter uma fonte de renda extra nos próximos cinco anos. Quando metas são atingidas, você consegue alcançar os seus objetivos.

A empresa *UIChap*, define as seguintes metas:

- **A partir do 2 ano de operação da empresa:** no cenário pessimista, está previsto a compra de mais 01 Robô para o Chapisco, pretende obter contratos com uma usinas que opera durante entressafra.
- **Em seu 5 ano de operação da empresa:** no cenário pessimista busca obter em operação 07 Robô para o Chapisco e 01 carro para auxiliar na assistência técnica.
- **A partir do 5 ano de operação da empresa:** no cenário pessimista, busca obter uma lucratividade de +50,69%

As metas da empresa tem como base os planejamentos estratégicos financeiro, fluxo de caixa e planejamento anual apenas no cenário pessimista.

### 3.6. Análise *SWOT* da empresa

A matriz FOFA ou *SWOT* é umas das ferramentas estratégicas mais importantes para as organizações, é utilizada realizar análise de cenário e/ou ambiente. Utilizada como base para gestão e planejamento estratégico de uma empresa. A matriz *SWOT* cruza os dados e informações dos cenários de mercado para determinar os objetivos estratégicos, com menores chances de falhas.

A Matriz *SWOT* análise as ameaças internas e externas presentes no segmento de mercado da empresa. Após levantamento de dados e informações, a matriz *SWOT* da empresa *UIChap* está definida da seguinte maneira presente no Quadro 1.

**Quadro 2:** Matriz *SWOT*

Forças	Fraquezas
Qualidade na Prestação de Serviços; Tecnologia que auxilia na produtividade; Tecnologia que simula a atividade do ser humano; Agilidade na prestação do serviço;	Experiência de Mercado; Estrutura inicial não atende grandes usinas;
Oportunidades	Ameaças
Mercado de Tecnologia em evolução com foco mercado Sucroalcooleiro O mercado sucroalcooleiro está crescendo novamente.	Fortes concorrentes no mercado Grandes grupos de usinas

Fonte: Desenvolvidos pelos autores (2017).

#### Forças:

- ✓ **Qualidade na Prestação de Serviços:** Acredita-se que a palavra chave em se tratar de qualidade na prestação de serviços é a superação, busca-se sempre superar as expectativas dos nossos clientes, ou seja, a chave da qualidade na prestação de um serviço não é somente atender de melhor forma possível, mas sim exceder a expectativa do cliente.
- ✓ **Tecnologia que auxilia na produtividade:** As novas tecnologias parecem favorecer a tendência para as empresas terem fronteiras cada vez menos demarcadas em relação ao seu meio ambiente. Nesse sentido busca-se

oferecer a nossos clientes não apenas equipamentos simples, mas equipamentos que possui alta tecnologia para que assim possa atender suas expectativas e conseqüentemente aumentar sua produtividade.

- ✓ **Tecnologia que simula a atividade do ser humano:** Na busca de novas tecnológicas para melhorar as condições de trabalho dos soldadores de moendas, nossos objetivos são oferecer as usinas um robô simula a atividade do ser humano e proporciona a melhoria ao dar exatidão a solda de moendas.
- ✓ **Agilidade na prestação do serviço:** Após análise de mercado e concorrência, observou-se que possui grandes concorrentes na prestação de serviços e locação do Robô Chapisco, mas existem uma carência na agilidade em realizar manutenção imediata nas possíveis quebras dos Robôs. Mesmo com uma estrutura pequena, a empresa atenderá os clientes de maneira imediata.

#### **Fraquezas:**

- ✓ **Experiência de Mercado:** O mercado do Setor Sucroalcooleiro é gigante, e nesse mercado estão inseridas grandes empresa se renomeadas, atuando há muito tempo no mercado. A empresa encontra dificuldade em se tornar competitiva no início de suas atividades.
- ✓ **Estrutura inicial não atende grandes usinas:** A estrutura inicial da empresa é considerada pequena, com isso o atendimento a grandes Usinas, a empresa em seus 02 primeiros anos terá dificuldade no atendimento. Por isso o foco da empresa está direcionando ao atendimento a usinas de pequeno e médio porte.

#### **Oportunidades:**

- ✓ **Mercado de Tecnologia em evolução com foco mercado Sucroalcooleiro:** O mercado sucroalcooleiro está em constante evolução, principalmente com novas tecnologias que auxiliam na sua produtividade. Aproveitando essa evolução, busca-se agregar o Robô neste mercado, visto que um dos grandes benefícios que se pode contribuir com este mercado, auxiliar a produtividade e redução de custos com manutenções desnecessárias.

- ✓ **O mercado sucroalcooleiro está crescendo novamente:** No momento em que vários setores da economia acumulam prejuízos, o setor sucoenergético mostra sinais de recuperação. No interior de São Paulo, algumas usinas e indústrias de base voltaram a contratar. A expectativa é que a alta nos preços do açúcar e do etanol e o crescimento da biomassa marquem o início de um novo ciclo.

#### **Ameaças:**

- ✓ **Fortes concorrentes no mercado:** No segmento de mercado de manutenção e prestação de serviços em usinas de cana de açúcar possui grandes concorrentes. Alguns destes concorrentes estão a há muito tempo no mercado e sua marca já está consolidada. Neste sentido surge a dificuldade de inserir neste mercado.
- ✓ **Grandes grupos de usinas:** O mercado de usinas conta com grandes grupos de operações, ou seja, as usinas são dirigidas por grupos que operam em vários segmentos do mercado. Isso torna uma dificuldade de inserção a essas usinas devido a esses grupos operam com grandes volumes de compra e exigindo custo baixo.

A matriz *SWOT* é ferramenta fundamental, pois permite conhecer a organização, e procura dar uma estrutura para conhecer o ambiente e os concorrentes. Esse tipo de análise parece ser simples, porém constitui de um método bastante eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo do planejamento estratégico.

### **3.7. Perfil dos clientes**

A Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB (2013) ressalta que o setor sucroalcooleiro no país possui características próprias que o diferencia de seus congêneres em outros países. A posição geográfica brasileira possibilita a produção de cana-de-açúcar e seus derivados num amplo espaço geográfico. Abaixo na tabela, segue a classificação de produção de cana-de-açúcar nos estados Brasileiros.

**Tabela 1: Unidades de produção de acordo com a capacidade de processamento**

UF/Região	Até 1 milhão	1,0 a 1,5 milhão	1,5 a 2 milhões	2 a 3 milhões	3 a 4 milhões	4 a 5 milhões
	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas
SP	31	31	31	38	13	15
PR	11	3	9	2	3	
MG	22	4	4	6	1	1
MS	6	5	3	4	4	
GO	14	8	3	7	2	1
MT	3	2	2	1		1
RJ	4					
RS	1					
ES	4	2				
C.Sul	96	55	52	58	23	9
AL	11	10	2	1		
PE	9	7	1	1		
PB	6	1	1			
RN	2	1				
BA	5	1				
MA	4	1				
PI	1					
SE	5	1				
CE	2					
AM	1					
AC	1					
TO			1			
RO	1					
PA	1					
<b>Nordeste</b>	<b>49</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: CONAB (2013)

Conhecer o perfil do cliente é algo muito importante para qualquer empresa mesmo sondagem ou mesmo negociação, pois isso auxilia a êxito em suas negociações.

Segundo a Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB (2017) o estado de São Paulo opera com 159 usina, e desse total 93 unidades de usinas são consideradas considerados de porte pequeno e médio devido a sua capacidade de processamento não ultrapassar a 2 milhões de toneladas, conforme dados na Tabela 1.

De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB (2013) segue na Tabela 2 com as quantidades de cada perfil de usinas operando apenas no estado de São Paulo.

**Tabela 2: Unidades de moagem de acordo com o perfil de produção**

UF/ Região	Mistas	Destilarias	Usinas (Açúcar)
SP	122	31	6

Fonte: CONAB (2013)

Dentre essas 93 usinas no estado de São Paulo, a empresa *UIChap* pretende atingir o seguinte perfil:

- Raio de 300 km de distância da empresa sediada em Pederneiras;
- Usinas que trabalham ou não na entressafra;
- Nos 3 primeiros anos de operação da empresa, usinas de que produzem até 2 milhões de toneladas;
  - A partir do 4 ano de operação da empresa, usinas que produzem acima de 2 milhões de toneladas;
- Operação de atendimento dentro do Estado de São Paulo;
- Todos os tipos de usinas (Mistas, Destilarias e Produção de Açúcar).

O perfil dos clientes da empresa *UIChap* será as usinas que possuem sua produção de acordo com a capacidade de processamento de cana-de-açúcar entre 1 a 2 milhões de toneladas nos primeiros anos de operação, dentro do estado de São Paulo.

### 3.8. Produtos e serviços

O presente projeto buscar oferecer o serviço especializado de locação de robôs que fazem a recuperação de chapisco de moenda de cana de açúcar. Além da prestação de serviços oferecendo Robô, a empresa irá comercializar consumíveis, peças de reposição para o consumo dos robôs durante a execução do serviço.

A empresa pretende atender em seus primeiros anos de operação as usinas de pequeno e médio porte que buscam serviços de qualidade e novas tecnologias, priorizando a melhor extração do caldo da cana de açúcar e contribuindo para o crescimento de sua produção de açúcar e álcool.

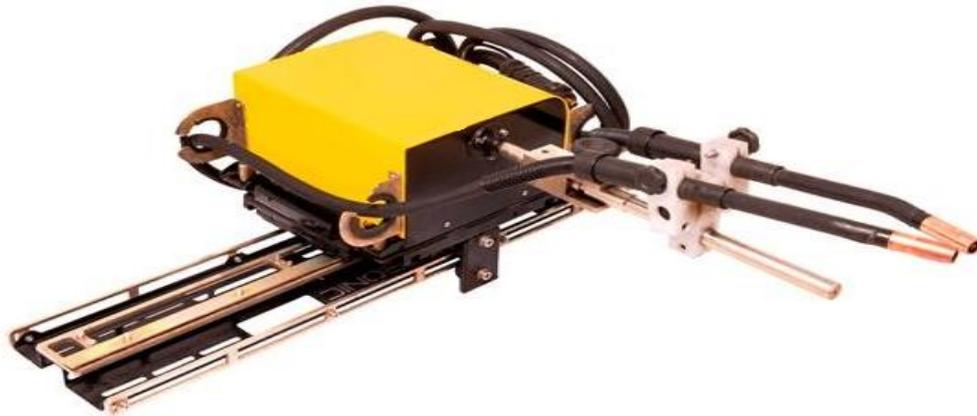
Para um melhor entendimento sobre o serviço oferecido pela *UIChap*, é necessário entender como funciona a safra das usinas de cana de açúcar. A safra

se inicia no começo de abril e vai até meados de novembro, durante esse período as usinas utilizam os robôs que serão locados para manter a eficiência da moagem e a preservação das suas peças, pois, para a usina a quebra de qualquer peça pode interromper o processo de moagem e ocasionando um prejuízo enorme.

E para realizar a manutenção do chapisco nas moendas de cana de açúcar é necessário o seguinte equipamento:

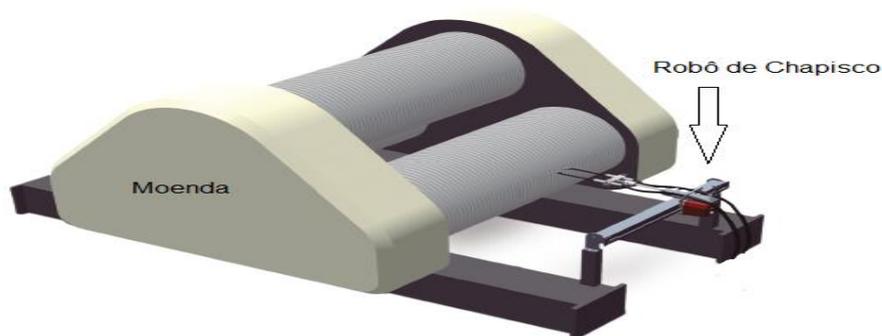
1- **Robô de Chapisco:** Equipamento automatizado (Robôs) para a aplicação de chapisco, projetado com base na necessidade de se propiciar um maior rendimento na velocidade de pulverização dos rolos de moenda.

**Figura 12: Robô de chapisco**



Fonte: Ribsita (2017).

**Figura 13: Processo de aplicação do chapisco na moenda.**



Fonte: Ribsita (2017).

O objetivo do Robô consiste em obter uma superfície com rugosidade uniforme para permitir uma aplicação mais efetiva da carga de compressão, e

também contribuindo preservação por um período mais longo da safra a integridade dos frisos dos rolos e, ainda, auxiliar na alimentação mais eficaz de cada moenda.

### 3.8.1. Vantagens dos produtos e serviços.

Vantagens do Robô de Chapisco:

- Totalmente automático e independente
- Opera dentro das normas NR10 e NR12
- Melhora o percentual de extração da moenda
- Com durabilidade no ambiente das moendas
- Operado através de controle remoto de longa distância.
- Fácil operação e manutenção
- Duração mínima de 10 anos de operação

**Figura 14: Vantagens do robô.**



**Fonte: Ribsite (2017).**

Com esse processo automatizado através do robô, irá proporcionar a melhoria em dar exatidão a soldagem nas moendas. Um dos benefícios mais significativos atingidos com essa automação, é a melhoria e o aumento da produtividade, pois automação aplicada à máquinas automáticas permite o alcance de ciclos de produção mais velozes com maior eficiência.

O operador pode acidentalmente cometer erros ao operar uma máquina manualmente, mas um sistema automatizado não pode cometer erros, pois é um sistema operado por computador e devido a este controle, as chances de acidentes são muito mais baixas em um sistema automatizado.

**Figura 15: Soldagem realizada por pessoas**



Fonte: Ribsita (2017).

A empresa tem como critério de avaliação de que um trabalhador ou pessoa de que não pode fazer um trabalho com precisão perfeita na soldagem nas moendas, mas o seu sistema de automação de soldagem pode fazer este trabalho com perfeição, gerando benefícios a usina.

### **3.8.2. Porque utilizar o robô de chapisco?**

De acordo com o Portal Setor Energético (2017) atualmente, o profissional denominado de chapiscador é o responsável pela solda aplicadas nas moendas. Usando apenas uma vareta presa a uma máquina de solda, em um ambiente considerado agressivo e com restilo de cana, os operadores trabalham diretamente expostos aos riscos de saúde e periculosidade que a atividade proporciona.

Para melhorar as condições de trabalho desses soldadores, extinguindo-os dos perigosos a que são expostos diariamente, e dar maior resultado às usinas a empresa *UIChap* oferece o Robô de Chapisco que basicamente simula a atividade do ser humano e proporciona a melhoria ao dar exatidão a solda de moendas (Setor Energético, 2017)

Segundo o Portal Setor Energético (2017) ressalta que é obrigação do supervisor de Extração, do supervisor de Segurança Industrial e do gerente Industrial, melhorarem as condições de trabalho dos soldadores de rugosidade. Mas o trabalho de soldadura está cercado por condições inseguras e a periculosidade cresce muito quando da execução da soldagem do rolo superior.

Com isso, devido aos riscos que compõem este tipo de serviço de soldagem, surgiu a necessidade de utilizar uma tecnologia de automação do processo para

aplicação de chapisco nas moendas. Esse processo de automação é feito através de robôs que simula este tipo de serviço que seriam executado por uma pessoa, e com isso elimina-se os riscos e prejuízos aos trabalhadores e as Usinas.

### 3.9. Preços

A empresa terá um investimento inicial considerado alto e seus custos na execução direta do serviço possuem uma margem significativa em suas despesas fixas, mesmo assim, para elaboração do preço de locação do equipamento de chapisco oferecidos aos clientes, terá como ênfase a qualidade e rapidez no atendimento ao cliente.

Na Tabela 3, contém os preços que serão praticados na locação do robô de chapisco, será:

**Tabela 3: Tabela de preços**

<b>Produtos</b>	<b>Embalagem</b>	<b>Preços de venda/ Mês</b>
<b>Locação do Robô de Chapisco</b>	Unidade	R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborada pelos autores, (2017)

O preço determinado pela empresa na locação de seu robô de chapisco está equiparado aos dos concorrentes presentes neste mercado, e para se diferenciar, a empresa busca agilidade no atendimento dos clientes, ou seja, pretende realizar o atendimento em até 48 horas, seja para troca ou simples manutenção do equipamento.

### 3.10. Concorrentes

De acordo com o Portal do SEBRAE (2017) as informações sobre os concorrentes são importantes para realizar uma análise do número de concorrentes, pontos fortes, pontos fraco, qualidade nos produtos ou serviços, concorrência direta e indireta, forma de atendimento, tempo de instalação do(s) concorrente(s), ou seja, estas informações são necessárias para direcionar a atuação de sua atividade.

Esse tipo de manutenção as moendas das usinas não existem concorrentes que executam apenas este serviço, pois dentre esses concorrentes citados na Tabela 3, alguns oferecem manutenção em outros equipamentos ligados diretamente ou indiretamente com o sistema de produção da usina e outros desenvolvem equipamentos para indústrias siderúrgicas.

Na Tabela 3, observamos que os grandes concorrentes de mercado ao qual a empresa irá concorrer.

**Quadro 3: Tempo de mercado dos concorrentes**

<b>Concorrentes</b>	<b>Cidade</b>	<b>Tempo mercado</b>
<b>F mecal</b>	Sertãozinho	30 anos
<b>RoboChap</b>	Sertãozinho	19 anos
<b>Usitech</b>	Itatiba	41 anos
<b>Duo Automation</b>	Santa Bárbara D'Oeste	26 anos
<b>Logtronic</b>	Piracicaba	20 anos
<b>Thermic</b>	Pederneiras	21 anos

Fonte: Elaborada pelos autores, (2017)

O tempo de existência dos concorrentes no mercado é considerado um fator importante, pois muito deles já possuem sua marca fidelizada aos clientes

O equipamento oferecido pela empresa *UIChap*, utiliza as mesmas tecnologias dos concorrentes de mercado, e por isso, a empresa tem como foco em realizar um atendimento rápido ao cliente, busca entregar ao cliente uma proposta que atenda suas necessidades, oferecendo ao seu contrato de locação do robô, um plano que gerencia todos as manutenções preventivas, treinamentos aos colaboradores da usina para que saibam operar corretamente e assistência técnica de até 48 horas, tudo isso com objetivo de garantir a melhor performance do equipamento ao clientes.

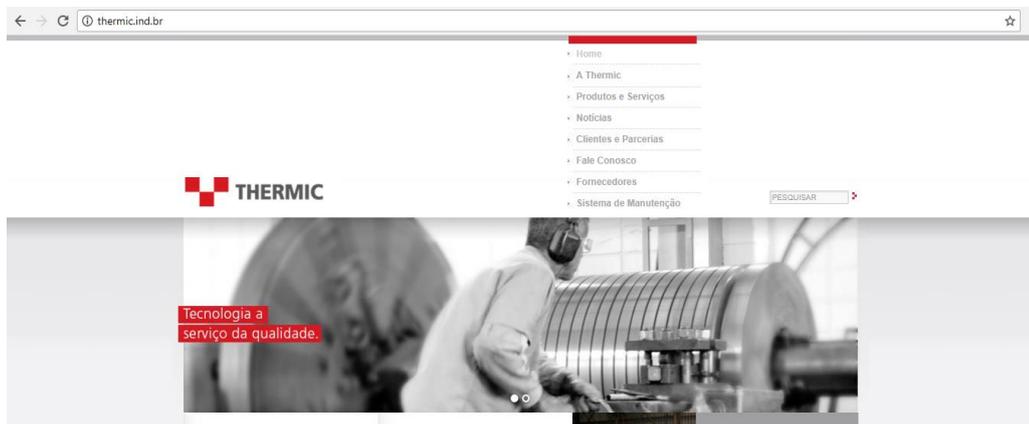
### 3.11. Fornecedores

De acordo com o SEBRAE (2017) a escolha dos fornecedores é de extrema importância para o planejamento estratégico da empresa, pois é necessário descobrir onde eles se localizam, quem são, qualidade, preço, prazo entre outros fatores.

Por se tratar de uma empresa de locação de equipamentos de alta performance, a *UIChap* escolheu como seu fornecedor a empresa Thermic (2017) e para escolha do fornecedor foram necessários analisar os seguintes aspectos:

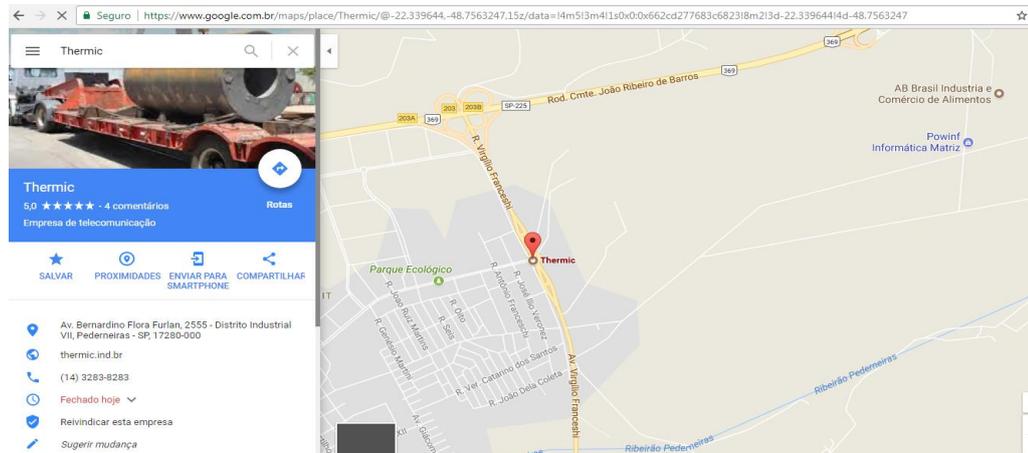
- **Localização:** Está situada na mesma cidade da empresa *UIChap*.
- **Assistência Técnica:** Fácil acesso ao fabricante.
- **Custo:** Em relação aos demais fornecedores, a Thermic tem um preço acessível em relação aos concorrentes.
- **Qualidade:** Robôs de alta performance e qualidade.
- **Contrato de fornecimento:** Fornecer um equipamento em até 48 horas.

Figura 16: Site do fornecedor



Fonte: Thermic (2017)

**Figura 17: Localização do fornecedor**



Fonte: Thermic Google Maps (2017)

A empresa Thermic é considerada como concorrente da empresa *UIChap*, e como forma estratégica a empresa busca oferecer um ao acordo de exclusividade. O princípio deste acordo, será a divulgação dos equipamentos e serviços que a empresa Thermic oferece e este acordo será da seguinte maneira:

- A Thermic irá fornecedor o robô e contrapartida a empresa *UIChap* irá indicar aos seus clientes a Thermic como fornecedor de outros tipos de manutenção em outros equipamentos.
- Os clientes da empresa *UIChap* não poderão ser atendidos pela Thermic.
- A empresa *UIChap* poderá atuar na região em que a Thermic já atende, para buscar novos clientes, mas desde que não influenciem os negócios da Thermic.
- A empresa *UIChap* indicará os consumíveis que o robô necessita para operar (Arame de soldas, Bicos de Soldas) da Thermic.

A empresa desempenhará um trabalho de distribuidor autorizado da Thermic, utilizando de sua tecnologia em seus equipamentos, e para empresa *UIChap*, isso contribuirá para o seu crescimento e desenvolvimento de mercado.

Em relação a materiais de expediente e consumo, devido ao baixo consumo não será necessário desenvolver fornecedores para atender. Sendo assim, a empresa comprará na própria cidade, tendo como parâmetros o preço e a qualidade dos produtos.

### 3.12. Localização do negócio

Em um negócio, a localização é de extrema importância para a administração e logística da empresa. Se analisarmos as indústrias, comércios e prestadores de serviços percebem que estão situadas em pontos estratégicos que possibilitam o acesso fácil de recursos como, água, matéria prima, mão de obra, fluxo de pessoas, estradas entre outros recursos.

Sendo assim, neste momento para o alcance da competitividade deve-se identificar a melhor localização do negócio e justificar o motivo de sua escolha. Um excelente ponto comercial é aquele que gera resultados, por isso a escolha do local de forma minuciosa é de extrema valia para o sucesso do negócio.

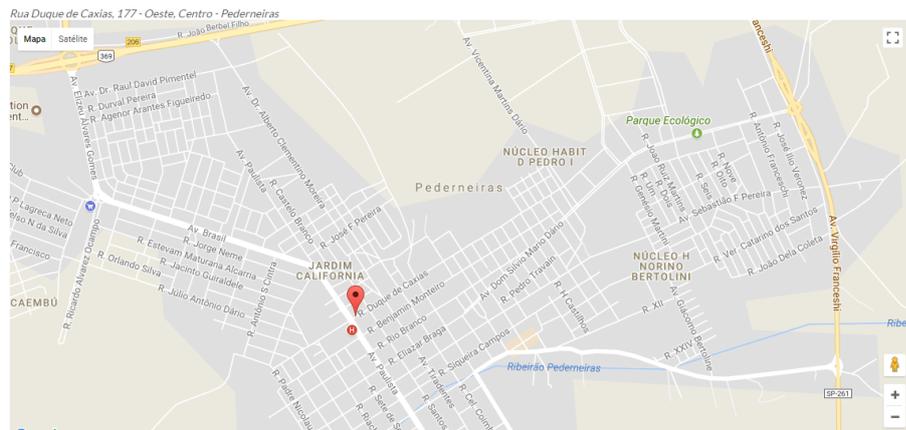
Portanto, a *UIChap* para dar início a suas atividades analisou alguns aspectos importantes para definir onde será localizada sua sede. A localização do negócio foi escolhida com base na análise de importantes variáveis, tais como:

- Foram verificadas as condições do local, em relação à parte de estrutura que de forma adequada proporciona a armazenagem dos equipamentos e materiais.
- Em relação às condições de segurança foram priorizadas, pois devido o valor agregado de cada equipamento é importante o local ser seguro evitando furtos e entre outros acontecimentos que possam prejudicar a empresa.
- Foi observada a facilidade de acesso à principal rodovia. Por atender clientes que estão situados em outras cidades e estados, ter acesso fácil à em rodovias é importante.

Após fazer a análise das variáveis escolhemos Pederneiras como cidade sede da *UIChap*, além de atender as exigências optamos pela cidade de Pederneiras, pois a cidade não cobra ISS sobre a prestação de serviço. A empresa vai estar localizada, na Rua Duque de Caxias, 177 - Oeste, Centro – Pederneiras - SP.

Será feito um contrato de 5 anos com a imobiliária Colonial, na qual detêm o direito de locar o imóvel escolhido pela empresa. O valor da locação será de R\$440,00.

**Figura 18: Localização da empresa**



Fonte: Google Maps (2017)

**Figura 19: Duque de Caxias, 177 - Oeste, Centro – Pederneiras – SP**



Fonte: Imobiliária Colonial (2017)

**Figura 20: Espaço interno do imóvel.**



Fonte: Imobiliária Colonial (2017)

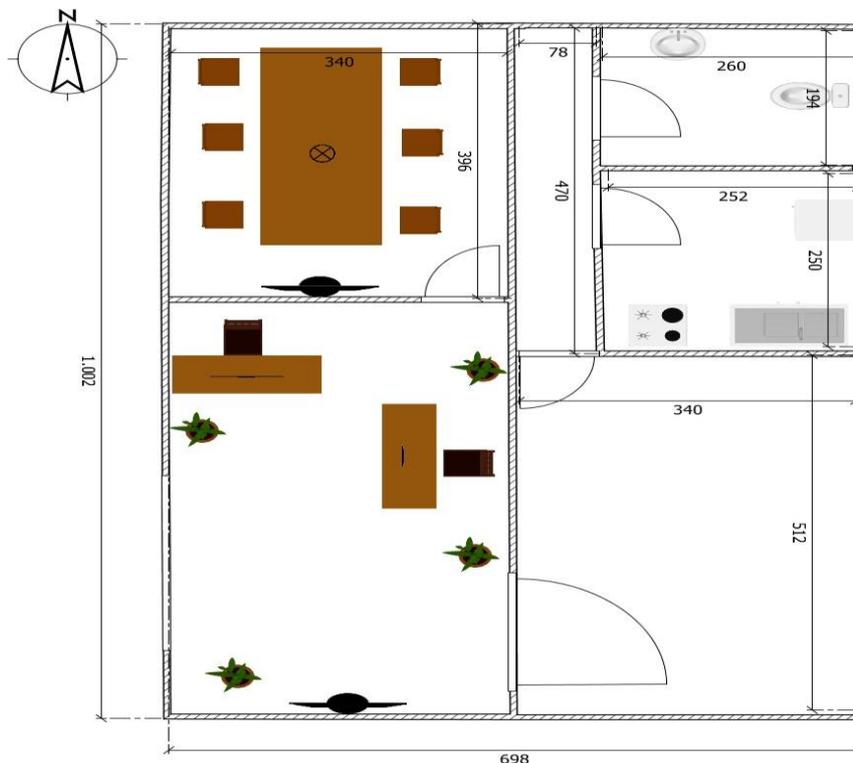
### 3.12.1. *Layout* da empresa

De acordo com Hill (1985), o desenho de um *layout* é a materialização da estratégia de manufatura, contemplando a maioria dos pontos de escolha do processo e da infraestrutura.

Segundo o Portal do SEBRAE (2017) o *layout* é a utilização dos espaços disponíveis, determinando a melhor forma de adaptá-los ao trabalho de vendas e a comodidade do cliente.

A criação do *layout* da empresa foi desenhada estrategicamente, pois, por ser alugado e com diversas limitações de espaços, fica difícil aproveitar totalmente o espaço oferecido pelo local. Com essas variáveis conseguimos desenvolver de forma simples e proveitosa o *layout* e assim economizando recursos financeiros para a ampliação do local.

**Figura 21: *Layout* UIChap**



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

De acordo com a Figura 22, o local ficou desenhado com a área comercial, sala de reunião/treinamento, copa, banheiro e local de armazenamento dos robôs.

Na área comercial, será utilizado para desenvolver toda a parte administrativa e comercial da empresa. Será composta com os seguintes moveis e eletrônicos para a execução das atividades da empresa:

2 un. - **Mesas de Escritório;**

2 un.- **Cadeira Office Business Giratória Com Braço;**

2 un. - **Ramal sem Fio Digital Intelbrás TS 40R;**

1 un. - **Sart TV LG 43LJ5550 43 polegadas LED Plana;**

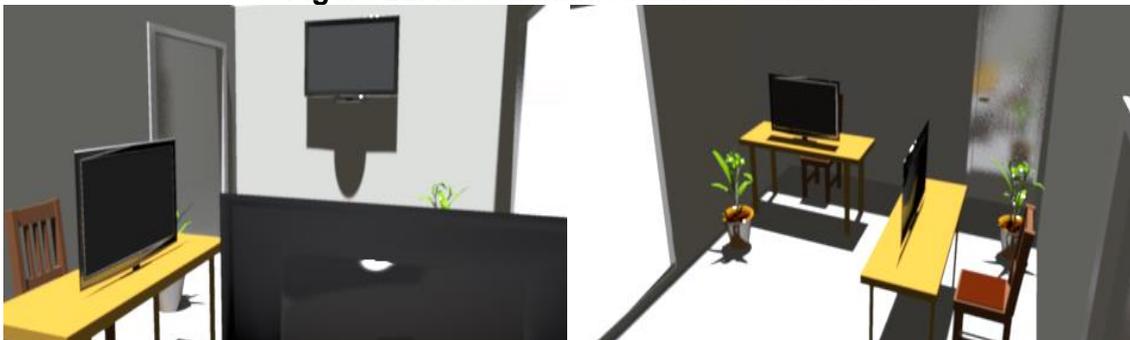
1 un. - **LG Ar Condicionado Split High Wall 9000 BTUs Frio;**

2 un. - **Dell Inspiron 14 - Intel Core i5-7200U 2.5 GHz 4096 MB 1024 GB;**

1 un. - **Multifuncional HP LaserJet Pro M132NW Laser;**

1 un. - **Roteador TP-LINK TL-MR3420.**

**Figura 22: Área administrativa e comercial**



**Fonte: Elaborada pelos autores (2017)**

A *UIChap*, trabalha com robôs de alta tecnologia no mercado que traz a eficiência e qualidade de chapisco aplicado nas moedas, contudo para termos esse desempenho é necessário mais do que um robô de alta tecnologia, para chegarmos no resultado é preciso que o operador seja altamente treinado para programar de forma correta o robô. Para isso nós oferecemos treinamentos nos períodos de sazonalidades. Esse período de janeiro à março é chamado de entre safra, período o qual as usinas estão executando suas manutenções. Para aproveitar esse tempo, vamos utilizar a sala de reunião para treinar as pessoas responsáveis pelos robôs

nas usinas e podendo ser utilizada para reuniões com futuros clientes e fornecedores. Sendo assim, explica a necessidade de uma estrutura como esta. Na sala de reunião e treinamento vai conter os seguintes moveis e utensílios:

6 un. - **Poltrona Corino Branco;**

1 un. - **Mesa Reunião Carvalho;**

1 un. - **Smart TV LG 43LJ5550 43 polegadas LED Plana.**

**Figura 23: Sala de reunião/treinamento**



**Fonte: Elaborada pelos autores (2017)**

Na sede ainda contará com uma copa e um banheiro conforme a figura abaixo, pois apesar do fluxo baixo de pessoas em determinado período como o da safra, sempre haverá fluxo de pessoas na empresa no qual conseguirá utilizar ambos dos locais para suas necessidades.

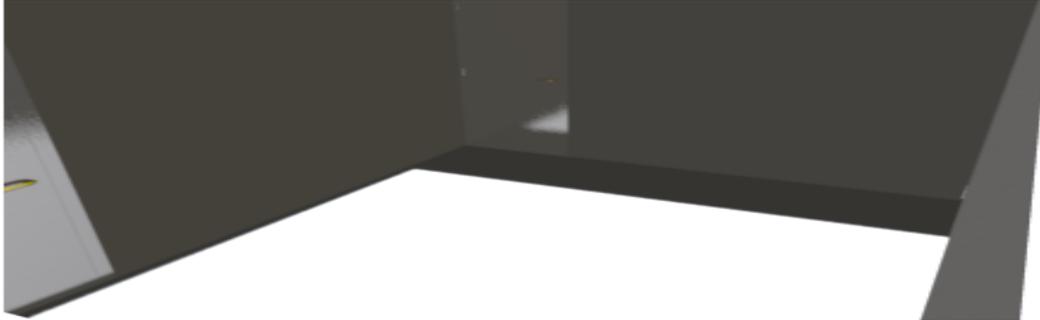
**Figura 24: Banheiro e Copa**



**Fonte: Elaborada pelos autores (2017)**

Por fim, será utilizada a área vazia para armazenar peças de robôs que foram trocadas, robôs reservas se for necessário, documentos e etc. Utilizando da melhor forma o espaço que o local oferece.

**Figura 25 :Área livre**



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

**Figura 26:Fachada da empresa**



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

**Figura 27:Logo da empresa**



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

### 3.13. Recursos humanos

De acordo com o cenário realista, a empresa contará com o seguinte quadro de funcionários: os sócios dividirão suas tarefas de diretor, cada um atuando em uma área diferente da empresa e o técnico de manutenção para operar os equipamentos (Figura 28):

**Figura 28: Organograma da empresa**



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

As funções dos cargos da empresa serão divididas das seguintes maneira:

- **Diretor Geral (1):** administrador de empresas, com função cuidar de toda a parte administrativa, montar o cronograma e as rotas de entrega. Remuneração de R\$ 2.000,00
- **Diretor de Vendas e marketing (1):** administrador de empresas com experiência em vendas, com função de visitar empresas explicando todo o trabalho e valores dos serviços e cuidará da parte de divulgação. Remuneração de R\$ 2.000,00
- **Técnico de Manutenção (1):** o técnico será responsável pelas manutenção dos robôs de chapisco e pelas entregas dos mesmos. Remuneração de R\$ 2.500,00

### 3.14. Aspectos legais e tributários.

Segundo com o SEBRAE (2017), ressalta que existem aspectos jurídicos que são essenciais e importantes para que a empresa tenha seu início no mercado de modo seguro, e que devem ser observados pelo empresário para assegurar o sucesso da empresa.

Os aspectos mais relevantes de acordo com o SEBRAE (2017) são:

**Tipo societário:** o tipo societário de uma empresa está ligado à alguns fatores, como número de sócios e forma de atuação. A primeira coisa a se pensar antes de se abrir o próprio negócio, é se pretendo trabalhar sozinho ou se vou possuir um sócio.

A empresa *UIChap* ao início de suas atividades se enquadra como uma sociedade empresarial limitada, pois atua no ramo de prestação de serviços em locação de equipamentos e a participação de dois sócios. Na sociedade limitada a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

**Consulta do segmento da empresa junto à Prefeitura:** o segundo passo deve-se consultar o órgão de fiscalização municipal, buscando obter informações a respeito da viabilidade de estabelecer o negócio no local escolhido;

**Registro do contrato social da empresa:** essa etapa é o momento em que é elaborado o contrato social da empresa, determinando o objeto social, sua denominação, sede, os direitos e deveres dos sócios, a distribuição de lucros, a representação jurídica da sociedade. O contrato social deve ser registrado na Junta Comercial;

**Registro de marcas e nome empresarial:** é necessário que o empresário registre seu nome empresarial, sua marca e suas patentes junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial). E o registro de domínio de internet é feito perante outro órgão, denominado Registro.Br. Do contrário.

**Enquadramento tributário:** diante da previsão de faturamento do projeto, acredita-se ser mais viável que a empresa seja optante pelo SIMPLES NACIONAL aos primeiros anos de operação da empresa.

De acordo com o SEBRAE (2017) o faturamento de uma sociedade limitada é de R\$ 3,6 Milhões ao ano.

**Planejamento trabalhista:** é preciso estabelecer qual a jornada de trabalho que será adotada (normal, compensatória, em regime de prorrogação, semana espanhola, etc.), se atividade será considerada insalubre ou periculosidade, se serão concedidos benefícios (vale alimentação, vale transporte, seguro-saúde, creche, etc.), se o local de trabalho é de difícil acesso.

**Cadastro na Receita Federal:** para a empresa iniciar suas atividades de forma regular, é necessário após a definição de todos os pontos anteriores, realizar a inscrição junto à Receita Federal, para fins de obtenção do CNPJ da empresa.

**Cadastro nas Receitas Estadual e Municipal:** e por fim, após o registro no CNPJ da Receita Federal, a empresa deverá proceder ao seu respectivo registro na Receita Estadual (caso seja contribuinte de algum tributo estadual) e na Receita Municipal (caso seja contribuinte de algum tributo municipal), com o que poderá solicitar a emissão de seu talonário de notas fiscais. Junto à Prefeitura Municipal, a empresa poderá obter o alvará de funcionamento, sendo este, o último passo para o exercício regular e legal da atividade empresarial.

### **3.15. Aspectos econômicos e financeiros**

Com base a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017) nota-se que a análise financeira permite um controle maior dos fatos e dos resultados de uma organização, pois através desse monitoramento podem planejar ações futuras fundamentado das variáveis internas e externas. Porém, para uma organização atingir suas metas e objetivos é necessário considerar alguns pontos importantes, tais como:

- Equilíbrio econômico e financeiro
- Crescimento
- Indicadores financeiros

Pensando nesses pontos, a empresa *UIChap* fez uma pesquisa minuciosa a fim de identificar a viabilidade e sua capacidade de gerar lucro, as quais foram analisadas através dos seguintes desempenhos; Investimentos fixos, faturamento, custo fixo, simulador financeiro, DRE, indicadores financeiros, prazo e estoque, mão de obra, fluxo de caixa de sazonalidade.

#### **3.15.1. Investimentos fixos**

Segundo Marques (2014) investimento significa a combinação de rendimentos produtivos, que está diretamente relacionada há projetos produtivos, quer indiretamente relacionada há projetos não produtivos, porém, de uma forma ou outra, auxiliam para o estímulo da atividade financeira, aumento de serviço, da produtividade, do produto e da capacidade social e para a melhoria das situações de vida em geral.

Portanto, a empresa *UICHap* se projetou em três possíveis cenários distintos, com a finalidade de obter estratégias para as prováveis mudanças econômicas e situações do cotidiano. Um desses possíveis cenários e o qual a empresa está fundamentada é no plano pessimista, ou seja, pensando em possíveis situações improváveis que a empresa poderá vir a enfrentar, analisar a forma de investir em ativos fixos necessários e de forma consciente é de suma importância para evitar excessos e custos. Neste plano, colocamos os equipamentos, máquinas, moveis imóveis e utensílios necessários para que a empresa de início a suas atividades.

**Quadro 4: Investimentos fixos da empresa *ulchap* “plano pessimista”**

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>R\$ 100.000,00</b>
1 - Robo Chapisco	R\$ 100.000,00
<b>Móveis e Utensílios</b>	<b>R\$ 9.253,59</b>
2 - Mesas de Escritório	R\$ 779,98
2 - Cadeira Office Business Giratória Com Braço	R\$ 539,80
2 - Ramal sem Fio Digital Intelbrás TS 40R -	R\$ 79,00
1 - Bebedouro de Água Electrolux Bivolt WD10E – Branco	R\$ 331,55
2 - Sart TV LG 43LJ5550 43 polegadas LED Plana	R\$ 3.494,16
1 - Mesa Reunião Carvalho	R\$ 304,11
6 - Poltrona Corino Branco	R\$ 889,20
1 - Refrigerador Electrolux DC35A 260 Litros Branco	R\$ 1.099,00
1 - Cafeteira Philco 15 Bar Express Expresso	R\$ 299,90
2- LG Ar Condicionado Split High Wall 9000 BTUs Frio	R\$ 1.436,89
Computadores	R\$ 6.145,10
2 - Dell Inspiron 14 5000 5468-D20 Intel Core i5-	R\$ 4.618,00
1 - Multifuncional HP LaserJet Pro M132NW Laser	R\$ 1.398,90
1 - Roteador TP-LINK TL-MR3420	R\$ 128,20
<b>Veículos</b>	<b>R\$ 31.550,00</b>
1 - Fiat Strada Working 1.4	R\$ 31.550,00
<b>Total de investimento Fixo</b>	<b>R\$ 146.948,69</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Sendo assim, para dar início em suas atividades a empresa *UICHap* deverá desembolsar um valor de R\$ 146.948,69 em investimentos fixos. Em relação aos demais cenários estratégicos elaborados, a única diferença entre eles são a

quantidade de robôs que serão investidos, se compararmos com o cenário realista, o investimento necessário seria de 136% a mais em relação ao cenário pessimista, ou seja, seria necessário de R\$ 346.948,69 para dar início e por fim para dar execução ao plano otimista seria necessário um investimento de R\$ 649.948,69 ou cerca de 340% em relação ao pessimista e 50% em relação ao realista.

### 3.15.2. Faturamento

De acordo com Silva (2007, p.4), “Empresa é um organismo econômico destinado à produção de mercadorias e ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário”.

Através do faturamento mensal podemos definir projeções futuras e ter uma estimativa de lucro em um determinado período, essa é uma tarefa árdua para quem não iniciou um negócio.

Por ser tratar de uma prestadora de serviço a qual seu faturamento vem através da locação de robôs automatizados que fazem aplicação de chapisco. Portanto, *UIChap* planeja seu faturamento para seu primeiro ano em torno de R\$ 160.000,00 em um período de 12 meses, se colocarmos isso em escala mensal daria um faturamento médio de R\$ 13.333,33. Vale salientar que, durante o período de 12 meses há uma lacuna de 4 meses sem faturamento, ou seja, se levarmos em consideração apenas os meses que houve atividade seu faturamento médio mensal seria de R\$ 20.000,00.

**Quadro 5: Projeção de fat. mensal no primeiro ano “cenário pessimista”.**

<b>Estimativa de faturamento bruto mensal - Plano pessimista</b>					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento Mensal
Locação do Robô	1	R\$ 3.250,00	R\$ 3.250,00	R\$ 20.000,00	<b>R\$ 20.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 6: Projeção de fat. mensal no primeiro ano da empresa da “cenário realista”.**

Estimativa de faturamento bruto mensal - Plano Realista					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento Mensal
Locação do Robô	3	R\$ 3.250,00	R\$ 9.750,00	R\$ 20.000,00	R\$ 60.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Importante lembrar que o serviço oferecido possui sazonalidade, portanto, se fizéssemos a média de faturamento mensal em um período de doze meses em uma projeção de cinco anos, o faturamento mensal médio de cada cenário teria os seguintes resultados:

**Quadro 7: Projeção de fat. mensal no primeiro ano da “cenário otimista”.**

Estimativa de faturamento bruto mensal - Plano Otimista					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento Mensal
Locação do Robô	6	R\$ 3.250,00	R\$ 19.500,00	R\$ 20.000,00	R\$ 120.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 8: Fat. bruto médio em cinco anos (pessimista / realista / otimista)**

Estimativa de faturamento bruto médio mensal em 5 anos Plano Pessimista / Realista / Otimista					
Período (Ano)	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
<b>Fat. Pessimista</b>	R\$ 13.333,33	R\$ 33.333,33	R\$ 46.666,67	R\$ 80.000,00	R\$ 106.666,67
<b>Fat. Realista</b>	R\$ 40.000,00	R\$ 73.333,33	R\$ 106.666,67	R\$ 153.333,33	R\$ 220.000,00
<b>Fat. Otimista</b>	R\$ 80.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 166.666,66	R\$ 253.333,33	R\$ 346.666,66

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Podemos dizer que independente dos cenários econômicos, se mensurarmos isso em números, o crescimento médio do faturamento bruto da empresa *UIChap* de cada ano que passa em relação ao anterior é de 151%. Pensando nos aspectos tributários e mediante os três possíveis cenários econômicos, a empresa até o quarto anos do cenário otimista estará enquadrada no SIMPLES NACIONAL, contudo, haverá uma mudança no regime tributário do empreendimento, pois de acordo com as projeções realizadas, no quinto ano do planejamento otimista a empresa excederá o faturamento bruto do SIMPLES NACIONAL o qual é de até R\$ 3.600.000,00 para um faturamento bruto de R\$ 4.159.999,97, sendo obrigado há enquadrar-se no LUCRO PRESUMIDO, no qual faturamento bruto é superior à R\$3.600.000,01 anual. Este é um exemplo dos benefícios do planejamento estratégico, pois desse modo podemos prever a tempo e planejar a mudança tributária.

### **3.15.3. Custos Fixos e Variáveis**

Segundo pesquisa realizado pelo SEBRAE (2016) todo empreendimento dispõe de despesas, sendo elas de custos fixos ou variáveis. As despesas estão relacionadas tanto para a produção dos serviços prestados ou para a produção dos bens ofertados pela empresa, tanto quanto os custos para manter a atividade da empresa.

Ainda de acordo com a pesquisa realizado pelo SEBRAE (2016) os custos variáveis está relacionada de modo direta a produção/serviço oferecido. Em outras palavras ela varia de acordo com o fluxo de serviço. Já os custos fixos, são considerados gastos mantêm-se inalterável, ou seja, independente do volume de produto/serviço produzidos ou ofertados, os custos fixos fazem parte do negócio.

A empresa *UIChap*, tem como objetivo minimizar seus custos a fim de aumentar sua lucratividade, porém para atingir essa meta temos que levar em considerações alguns aspectos, tais como: Evitar desperdícios, investimentos mal planejados e regime de tributação. Esses aspectos serviram como base para desenvolver de forma básica, porém de forma eficaz os custos do empreendimento.

Portanto no Quadro 9 mostra os custos fixos que a empresa terá em seu primeiro ano levando em consideração o cenário pessimista:

**Quadro 9: Estimativa dos custos fixos – cenário pessimista.**

<b>Custos fixos</b>	<b>R\$</b>
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	4.440,00
Água	150,00
Luz	200,00
Telefone	159,90
Contador	500,00
Despesas com Veículos	62,50
Material de Expediente e Consumo	350,00
Aluguel	440,00
Seguros	150,00
Depreciação Mensal	1.538,70
<b>TOTAL</b>	<b>7.991,10</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Os custos da empresa estão fundamentados de acordo com o cenário pessimista. Entretanto, em uma projeção de cinco anos os custos podem sofrer alterações, como por exemplos, reajuste no aluguel, conta de água e luz, telefone.

Segundo a pesquisa realizado pelo Banco Pactual (2017) em janeiro de 2017 teve um reajuste de aproximadamente 7 % comparada ao ano anterior. Desta forma podemos tirar uma média e aplicar esse reajuste nos respectivos anos de acordo com cada cenário projetado.

Além dos reajustes anuais, os custos futuros com contratações estão descritos em cada cenário em uma projeção de cinco anos, esses custos estão relacionados: Salários, dissídios, plano de saúde e seguro de vida e reajustes dos benefícios oferecidos pela empresa. Conforme dito, tiramos a média dos últimos 5 dissídios dando uma percentual de 7% ao ano e a médias dos últimos reajuste de plano de saúde e seguro de vida dando um percentual de 10% ao ano.

**Quadro 10: Variação dos custos fixos “cenário pessimista (r\$)”**

<b>Variação do Custo Fixo em Relação ao Primeiro Ano (R\$) Cenário Pessimista</b>				
Valor do Custo Fixo no Primeiro Ano R\$ 7.991,10				
<b>Período (Anos)</b>	<b>Méd. sal. + Dissídio + Encargos.</b>	<b>Plano de Saúde/Seguro Vida</b>	<b>Reajustes</b>	<b>Total</b>
2º Ano	R\$	R\$	R\$ 559,38	R\$ 559,38
3º Ano	R\$	R\$	R\$ 598,53	R\$ 598,53
4º Ano	R\$	R\$	R\$ 640,43	R\$ 640,43
5º Ano	R\$ 3.372,39	R\$ 436,94	R\$ 685,26	R\$ 4.494,59

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 11: Variação dos custos fixos “cenário realista (r\$)”**

<b>Variação do Custo Fixo em Relação ao Primeiro Ano (R\$) Cenário Realista</b>				
Valor do Custo Fixo no Primeiro Ano R\$ 9.657,76				
<b>Período (Anos)</b>	<b>Méd. sal. + Dissídio + Encargos.</b>	<b>Plano de Saúde/Seguro Vida</b>	<b>Reajustes</b>	<b>Total</b>
2º Ano	R\$	R\$	R\$ 676,04	R\$ 676,04
3º Ano	R\$	R\$	R\$ 723,37	R\$ 723,37
4º Ano	R\$ 3.200,89	R\$ 397,22	R\$ 774,00	R\$ 4.372,11
5º Ano	R\$ 3.543,90	R\$ 476,66	R\$ 828,18	R\$ 4.848,74

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 12: Variação dos custos fixos “cenário otimista (r\$)”**

<b>Variação do Custo Fixo em (R\$) Em Relação ao Primeiro Ano Cenário Otimista</b>				
Valor do Custo Fixo no Primeiro Ano R\$ 15.207,00				
<b>Período (Anos)</b>	<b>Méd. sal. + Dissídio + Encargos.</b>	<b>Plano de Saúde/Seguro Vida</b>	<b>Reajustes</b>	<b>Total</b>
2º Ano	R\$ 140,00	R\$ 29,84	R\$ 871,93	R\$ 1.041,78
3º Ano	R\$ 149,80	R\$ 32,83	R\$ 932,97	R\$ 1.115,60
4º Ano	R\$ 3.361,14	R\$ 433,33	R\$ 998,28	R\$ 4.792,75
5º Ano	R\$ 3.715,40	R\$ 516,38	R\$ 1.068,16	R\$ 5.299,94

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 13: Custos do período de cinco anos nos três possíveis cenários**

<b>Variação do custo fixo projetado a partir do segundo ano em um período de 5 anos (%)</b>				
Cenário	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Pessimista	7%	7,49%	8,01%	56,2%
Realista	7%	7,49%	45,2%	50,2%
Otimista	7,9%	8,95%	38,4%	42,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Em relação aos custos variáveis da empresa, as despesas relacionadas diretamente ao serviço de locação oferecido pela *UIChap* são as seguintes:

- ✓ **Custos com a manutenção dos Robôs:** Esse custo está relacionado à assistência preventiva realizada mensalmente em cada robô que a empresa possui, essa manutenção é feita pelos próprios fornecedores do equipamento. O custo da assistência preventiva é de R\$ 2.500,00 por Robô, se levarmos em consideração o cenário pessimista, os custos anuais de assistência em robôs é de R\$ 20.000,00. Vale lembrar que no período de sazonalidade não haverá manutenções preventivas, pois os robôs não são utilizados.
- ✓ **Custos com viagens:** As despesas com combustíveis, pedágios e alimentação estão relacionadas à quantidade de visitas que são realizadas a cada cliente. No quadro abaixo, mostra uma estimativa de quanto é necessário para realizar quatro assistências preventivas em um raio de 300 km.

**Quadro 14: Custos variáveis de atendimento em um raio de 300 km.**

<b>Estimativa de Custos Variáveis</b>	
Despesas com Alimentação	R\$ 200,00
Despesas com Pedágio	R\$ 234,50
Despesas com Combustível	R\$ 315,50

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Com o objetivo de reduzir os custos do negócio, foram estudadas as melhores formas para obter um resultado positivo e aumentar a lucratividade, possibilitando canalizar os recursos economizados em investimentos e ampliação do próprio negócio.

### 3.15.4. Simulador de Financiamento

De acordo com site do Banco Central (2017), o empréstimo funciona através de um acordo entre a instituição financeira e o portador do crédito, contudo o dinheiro disponibilizado é designado para aquisição de bens. Normalmente o empréstimo possui garantias, tais como, alienação fiduciária ou hipoteca.

Por ser tratar de um investimento alto risco, temos que levar em consideração os riscos que corremos quando destinamos os recursos. Pensando por esse lado, optamos por financiar 100% do empreendimento oferecendo como garantia bens de ambos os sócios. Entre esses bens estão um carro no valor de R\$ 27.000,00, uma casa no valor de R\$ 150.000,00, um apartamento no valor de R\$ 170.000,00 e uma moto no valor de R\$ 3.500,00 totalizando R\$ 350.500,00.

A ideia é ter um financiamento pré-aprovado no valor de R\$ 650.000,00 reais, com esse valor disponibilizado a empresa irá analisar o cenário que ela vai se encontrar no início de suas atividades. Levando em consideração o cenário pessimista, será feito um financiamento no valor de R\$ 200.000,00 no qual será destinado para a compra de todos os bens imóveis da empresa, o robô e o carro para o transporte do equipamento totalizando R\$ 146.948,69 deixando um aporte de capital no valor de R\$ 53.053,31. No caso do cenário realista, o valor do financiamento sobe para R\$ 350.000,00 e no otimista o valor seria R\$ 650.000,00.

**Quadro 15: Financiamento inicial “cenário otimista”.**

<b>SIMULADOR DE FINANCIAMENTO - CENARIO OTIMISTA</b>	
Valor a Financiar	R\$ 650.000,00
Carência	6 meses
Prazo (Incluso a carência) 1,5%	60 meses
Juros	1,31% ao mês
IOF	R\$ 9.750,00
Parcela	R\$ 17.120,87

**Fonte: Elaborado pelos autores (2017)**

**Quadro 16: Financiamento inicial “cenário realista”.**

<b>SIMULADOR DE FINANCIAMENTO - CENARIO REALISTA</b>	
Valor a Financiar	R\$ 350.000,00
Carência	6 meses
Prazo (Incluso a carência) 1,5%	60 meses
Juros	1,31% ao mês
IOF	R\$ 5.250,00
Parcela	R\$ 9.218,93

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 17: Financiamento inicial “cenário pessimista”.**

<b>SIMULADOR DE FINANCIAMENTO - CENARIO PESSIMISTA</b>	
Valor a Financiar	R\$ 200.000,00
Carência	6 meses
Prazo (Incluso a carência) 1,5%	60 meses
Juros	1,31% ao mês
IOF	R\$ 3.000,00
Parcela	R\$ 5.267,96

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Todos os financiamentos terão carência de seis meses, além de contar uma taxa de juros de 1.31% a.m. oferecida pelo Banco Safra de acordo com os dados do Banco Central (2017)

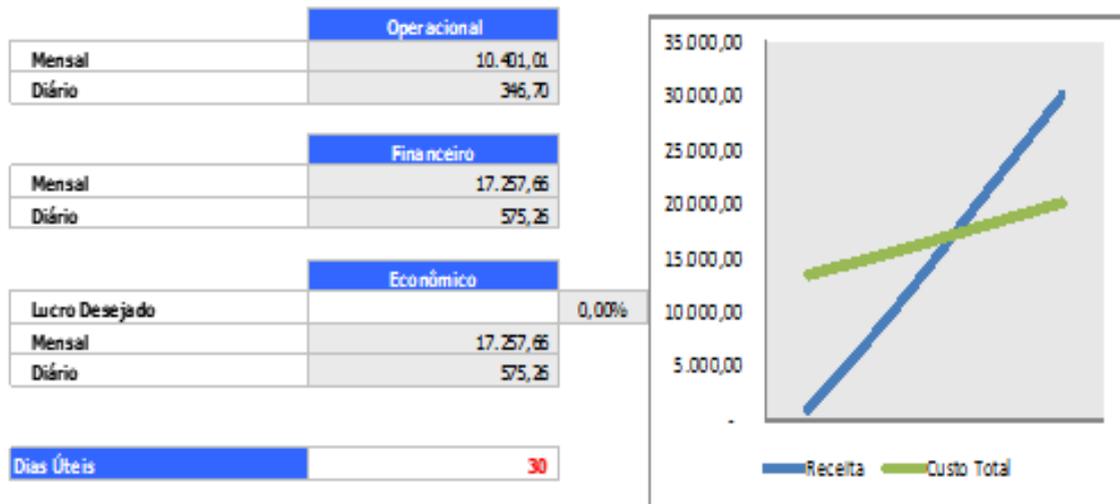
### 3.15.5. Indicadores Financeiros Cenário Pessimista

**Figura 29: Recursos necessários e resumo finan. do cenário pessimista**

<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>			
<b>Recursos Necessários</b>			
Investimento	146.948,69		
Capital de Giro	-		
<b>Total</b>	<b>146.948,69</b>		
<b>Financiamento</b>			
Financiamento	200.000,00		
Capital Próprio			
<b>Resumo Financeiro</b>			
Faturamento	20.000,00		
Custos Variáveis	4.634,00	23,17%	
Custos Fixos	7.991,10	39,96%	
Resultado Operacional	7.374,90	36,87%	
Investimentos	5.267,96	26,34%	
Resultado	2.106,94	10,53%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Figura 30: Ponto de equilíbrio – cenário pessimista**



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Figura 31: Indicadores de desempenho – cenário pessimista**

<b>Margem de Contribuição</b>	76,83%
-------------------------------	--------

<b>Lucratividade</b>	#DIV/0!
Média Mensal	

<b>Rentabilidade</b>	
Média Mensal	14,56%
Período de 60 meses	11.711,31%

<b>Endividamento Geral</b>	
Grau de Endividamento	1.361.019278

<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	
Resultado Operacional	21 meses
Resultado Final	36 meses

<b>Taxa de Retorno</b>	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno	69,23%
VPL - Valor Presente Líquido	506.487,15

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

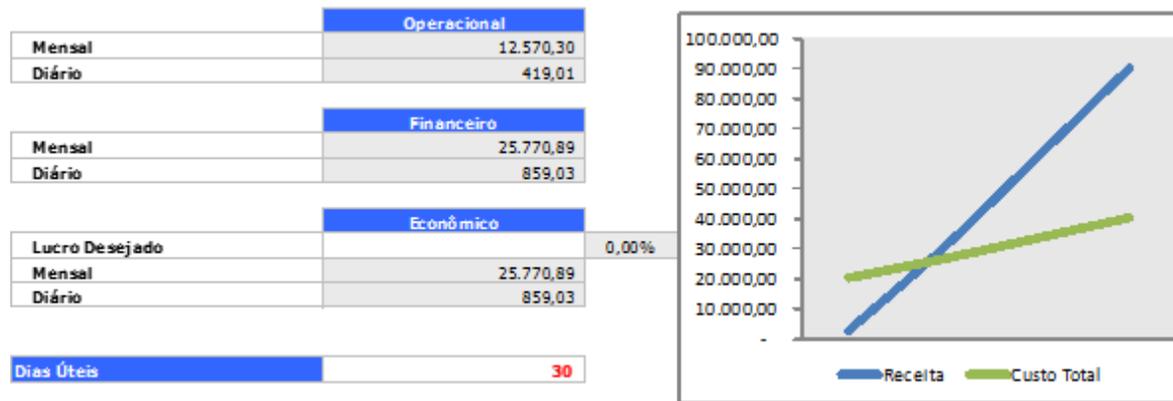
### 3.15.6. Indicadores Financeiros Cenário Realista

**Figura 32: Recursos necessários e resumo financeiro cenário realista**

INDICADORES FINANCEIROS		
<b>Recursos Necessários</b>		
Investimento	347.786,94	
Capital de Giro	-	
<b>Total</b>	<b>347.786,94</b>	
<b>Financiamento</b>		
Financiamento	350.000,00	
Capital Próprio	(2.213,06)	
<b>Resumo Financeiro</b>		
Faturamento	60.000,00	
Custos Variáveis	13.902,00	23,17%
Custos Fixos	9.657,76	16,10%
Resultado Operacional	36.440,24	60,73%
Investimentos	10.142,01	16,90%
Resultado	26.298,23	43,83%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Figura 33: Ponto de equilíbrio – cenário realista



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Figura 34: Indicadores de desempenho – cenário realista

Margem de Contribuição	76,83%
------------------------	--------

Lucratividade	
Média Mensal	#DIV/0!

Rentabilidade	
Média Mensal	18,73%
Período de 60 meses	21,094,61%

Endividamento Geral	
Grau de Endividamento	1,097079724

Prazo de Retorno do Investimento	
Resultado Operacional	14 meses
Resultado Final	22 meses

Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno	87,37%
VPL - Valor Presente Líquido	1.436.673,99

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

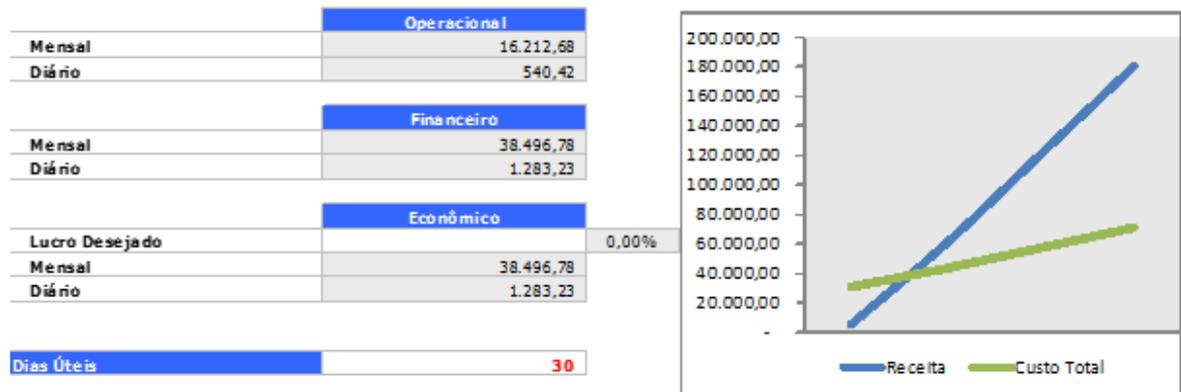
### 3.15.7. Indicadores Financeiros Cenário Otimista

Figura 35: Recursos necessários e resumo financeiro cenário otimista

INDICADORES FINANCEIROS			
Recursos Necessários			
Investimento		646.948,69	
Capital de Giro		-	
Total		646.948,69	
Financiamento			
Financiamento		650.000,00	
Capital Próprio		(3.051,31)	
Resumo Financeiro			
Faturamento		120.000,00	
Custos Variáveis		27.804,00	23,17%
Custos Fixos		12.456,20	10,38%
Resultado Operacional		79.739,80	66,45%
Investimentos		17.120,87	14,27%
Resultado		62.618,93	52,18%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Figura 36: Ponto de equilíbrio – cenário otimista**



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Figura 37: Indicadores de desempenho – cenário otimista**

<b>Margem de Contribuição</b>	76,83%
-------------------------------	--------

<b>Lucratividade</b>	#DIV/0!
Média Mensal	

<b>Rentabilidade</b>	
Média Mensal	17,70%
Período de 60 meses	21.770,13%

<b>Endividamento Geral</b>	1,004716464
Gravidade Endividamento	

<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	
Resultado Operacional	13 meses
Resultado Final	15 meses

<b>Taxa de Retorno</b>	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno	93,06%
VPL - Valor Presente Líquido	2.500.605,41

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

### 3.15.8. Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista

De acordo com Gitman (1997:88), a conjuntura dos fluxos de caixa possibilita ao gestor financeiro e a outras pessoas empenhadas em analisar o passado e possivelmente o futuro fluxo de caixa da empresa. Fonte:

Portando, no fluxo de caixa da empresa *UIChap* no seu primeiro ano mostra dados importantes a serem analisados. Pois devido à sazonalidade do serviço oferecido pela empresa existe um gargalo de quatro meses sem receita bruta, deixando a empresa no negativo. Além da sazonalidade e para não fechar o ano no vermelho é necessário um aporte no valor de R\$ 53.051,31 reais para se manter no seu primeiro ano, esse valor como já foi dito no plano vem do valor do financiamento feito pela empresa. Concluindo que no seu primeiro ano no cenário pessimista a empresa terá uma lucratividade de -12%.

Ao contrário do seu primeiro ano, onde a empresa obteve um prejuízo de - 12,81%, o segundo ano da empresa contará com uma lucratividade de 17,87%, ou seja, já conseguiria recuperar o prejuízo do seu primeiro ano e teria um lucro de 5,06%. Esse retorno se dá pelo investimento realizado no início do exercício, onde há uma retirada de lucro de R\$ 30.000,00 para investir no seu segundo robô, além de assumir sete parcelas de R\$ 10.000,00.

Em uma projeção de cinco anos a empresa aumentará seu faturamento em 700% no quinto ano e último ano. Esse crescimento está relacionado às metas estabelecidas pelos sócios, na qual tinha como objetivo de terminar o ciclo de cinco anos com sete robôs locados.

No final do quinto ano a empresa teria uma lucratividade de 50,69% comparando isso mensalmente daria uma lucratividade de 4,22% acima de qualquer investimento atualmente. Importante demonstrar a retirada de R\$ 131.550,00 para investir em mais dois robôs e mais um carro.

Figura 38: Fluxo de caixa primeiro ano do cenário pessimista

	out / 17	dez / 17	jan / 18	fev / 18	mar / 18	abr / 18	mai / 18	jun / 18	jul / 18	ago / 18	set / 18	out / 18
<b>1. Receita Total</b>	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	4.634,00	4.634,00	4.634,00	4.634,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.634,00	4.634,00	4.634,00	4.634,00
<b>3. Margem de Contribuição</b>	15.366,00	15.366,00	15.366,00	15.366,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.366,00	15.366,00	15.366,00	15.366,00
<b>4. Custos Fixos</b>	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10	7.991,10
<b>5. Resultado Operacional</b>	7.374,90	7.374,90	7.374,90	7.374,90	-7.991,10	-7.991,10	-7.991,10	-7.991,10	7.374,90	7.374,90	7.374,90	7.374,90
<b>6. Investimentos</b>	2.620,00	2.659,30	2.659,30	2.659,30	2.659,30	2.659,30	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96
<b>7. Outros Investimentos</b>												
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>	4.754,90	4.715,60	4.715,60	4.715,60	-10.650,40	-10.650,40	-13.259,06	-13.259,06	2.106,94	2.106,94	2.106,94	2.106,94
<b>Aporte de Capital</b>	53.051,31											
<b>Acumulado no Ano</b>	57.806,21	62.521,81	67.237,42	71.953,02	61.302,62	50.652,22	37.393,16	24.134,10	26.241,05	28.347,99	30.454,93	32.561,87
<b>Lucratividade Mensal</b>	23,8%	23,6%	23,6%	23,6%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%
<b>Rentabilidade Mensal</b>	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%	-7,2%	-7,2%	-9,0%	-9,0%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
<b>Estagio de Crescimento da Atividade</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Sazonalidade</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Varição do Custo Fixo</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Necessidade de Capital de Giro	
<b>Inicial</b>	0,00
<b>Primeiro Ano</b>	0
Lucratividade	
	-12,81%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Figura 39: Fluxo de caixa do segundo ano do cenário pessimista**

	nov / 18	dez / 18	jan / 19	fev / 19	mar / 19	abr / 19	mai / 19	jun / 19	jul / 19	ago / 19	set / 19	out / 19
<b>1. Receita Total</b>	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	9.268,00	9.268,00	9.268,00	9.268,00	4.634,00	4.634,00	4.634,00	4.634,00	9.268,00	9.268,00	9.268,00	9.268,00
<b>3. Margem de Contribuição</b>	30.732,00	30.732,00	30.732,00	30.732,00	15.366,00	15.366,00	15.366,00	15.366,00	30.732,00	30.732,00	30.732,00	30.732,00
<b>4. Custos Fixos Totais</b>	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48	8.550,48
<b>5. Resultado Operacional</b>	22.181,52	22.181,52	22.181,52	22.181,52	6.815,52	6.815,52	6.815,52	6.815,52	22.181,52	22.181,52	22.181,52	22.181,52
<b>6. Investimentos</b>	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96
<b>7. Outros Investimentos</b>		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00				
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>	16.913,57	6.913,57	6.913,57	6.913,57	-8.452,43	-8.452,43	-8.452,43	-8.452,43	16.913,57	16.913,57	16.913,57	16.913,57
<b>Aporte de Capital</b>	(30.000,00)											
<b>Acumulado no Ano</b>	-13.086,43	-6.172,87	740,70	7.654,26	-798,17	-9.250,61	-17.703,04	-26.155,48	-9.241,91	7.671,65	24.585,22	41.498,78
<b>Acumulado desde o início da atividade</b>	19.475,44	26.389,00	33.302,57	40.216,14	31.763,70	23.311,27	14.858,83	6.406,40	23.319,96	40.233,53	57.147,09	74.060,66
<b>Lucratividade Mensal</b>	42,3%	17,3%	17,3%	17,3%	-42,3%	-42,3%	-42,3%	-42,3%	42,3%	42,3%	42,3%	42,3%
<b>Rentabilidade Mensal</b>	11,5%	4,7%	4,7%	4,7%	-5,8%	-5,8%	-5,8%	-5,8%	11,5%	11,5%	11,5%	11,5%
<b>Sazonalidade</b>	200,0%	200,0%	200,0%	200,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	200,0%	200,0%	200,0%	200,0%
<b>Variação do Custo Fixo</b>	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%

Necessidade de Capital de Giro	
<b>Inicial</b>	0,00
<b>Segundo Ano</b>	0,00
Lucratividade	
	17,87%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Figura 40: Fluxo de caixa do quinto ano cenário pessimista

	nov / 21	dez / 21	jan / 22	jan / 22	mar / 22	abr / 22	mai / 22	jun / 22	jul / 22	ago / 22	set / 22	out / 22
<b>1. Receita Total</b>	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	32.438,00	32.438,00	32.438,00	32.438,00	9.268,00	9.268,00	9.268,00	9.268,00	32.438,00	32.438,00	32.438,00	32.438,00
<b>3. Margem de Contribuição</b>	107.562,00	107.562,00	107.562,00	107.562,00	30.732,00	30.732,00	30.732,00	30.732,00	107.562,00	107.562,00	107.562,00	107.562,00
<b>4. Custos Fixos Totais</b>	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01	14.284,01
<b>5. Resultado Operacional</b>	93.277,99	93.277,99	93.277,99	93.277,99	16.447,99	16.447,99	16.447,99	16.447,99	93.277,99	93.277,99	93.277,99	93.277,99
<b>6. Investimentos</b>	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96	5.267,96
<b>7. Outros Investimentos</b>		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00						
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>	88.010,03	68.010,03	68.010,03	68.010,03	-8.819,97	-8.819,97	11.180,03	11.180,03	88.010,03	88.010,03	88.010,03	88.010,03
<b>Aporte de Capital</b>	(131.550,00)											
<b>Acumulado no Ano</b>	-43.539,97	24.470,06	92.480,10	160.490,13	151.670,16	142.850,19	154.030,23	165.210,26	253.220,29	341.230,32	429.240,35	517.250,39
<b>Acumulado desde o início da atividade</b>	544.644,29	612.654,33	680.664,36	748.674,39	739.854,42	731.034,45	742.214,49	753.394,52	841.404,55	929.414,58	1.017.424,62	1.105.434,65
<b>Lucratividade Mensal</b>	62,9%	48,6%	48,6%	48,6%	-22,0%	-22,0%	28,0%	28,0%	62,9%	62,9%	62,9%	62,9%
<b>Rentabilidade Mensal</b>	59,9%	46,3%	46,3%	46,3%	-6,0%	-6,0%	7,6%	7,6%	59,9%	59,9%	59,9%	59,9%
<b>Sazonalidade</b>	700,0%	700,0%	700,0%	700,0%	200,0%	200,0%	200,0%	200,0%	700,0%	700,0%	700,0%	700,0%
<b>Varição do Custo Fixo</b>	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%	78,7%

Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Quinto Ano	0,00
Lucratividade	
	50,69%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

### **3.15.9. Fluxo de caixa – cenário realista**

Se trabalharmos em um cenário realista, a empresa teria um resultado diferente do cenário pessimista, pois seu faturamento seria três vezes maior no primeiro ano comparado com o pessimista. De acordo com o fluxo de caixa, o empreendimento ainda teria um período de quatro meses sem receita, porém no seu primeiro ano a empresa teria um lucro de 33,05%.

Se pularmos para o quinto ano e último ano no planejamento de cinco anos, nota-se que a empresa passaria de um faturamento médio mensal de R\$ 40.000,00 para um faturamento de R\$ 220.000,00. Além do aumento no rendimento mensal, a empresa sairia da sazonalidade e passaria a atender clientes que tem suas safras contínuas.

Figura 41: Fluxo de caixa do primeiro ano do cenário realista

	out / 17	dez / 17	jan / 18	fev / 18	mar / 18	abr / 18	mai / 18	jun / 18	jul / 18	ago / 18	set / 18	out / 18
<b>1. Receita Total</b>	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	13.902,00	13.902,00	13.902,00	13.902,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.902,00	13.902,00	13.902,00	13.902,00
<b>3. Margem de Contribuição</b>	46.098,00	46.098,00	46.098,00	46.098,00	0,00	0,00	0,00	0,00	46.098,00	46.098,00	46.098,00	46.098,00
<b>4. Custos Fixos</b>	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76	9.657,76
<b>5. Resultado Operacional</b>	36.440,24	36.440,24	36.440,24	36.440,24	-9.657,76	-9.657,76	-9.657,76	-9.657,76	36.440,24	36.440,24	36.440,24	36.440,24
<b>6. Investimentos</b>	5.508,08	5.576,85	5.576,85	5.576,85	5.576,85	5.576,85	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01
<b>7. Outros Investimentos</b>												
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>	30.932,16	30.863,38	30.863,38	30.863,38	-15.234,62	-15.234,62	-19.799,77	-19.799,77	26.298,23	26.298,23	26.298,23	26.298,23
<b>Aporte de Capital</b>												
<b>Acumulado no Ano</b>	30.932,16	61.795,54	92.658,92	123.522,31	108.287,69	93.053,07	73.253,30	53.453,53	79.751,76	106.049,99	132.348,22	158.646,45
<b>Lucratividade Mensal</b>	51,6%	51,4%	51,4%	51,4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	43,8%	43,8%	43,8%	43,8%
<b>Rentabilidade Mensal</b>	8,9%	8,9%	8,9%	8,9%	-4,4%	-4,4%	-5,7%	-5,7%	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%
<b>Estagio de Crescimento da Atividade</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Sazonalidade</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Varição do Custo Fixo</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Necessidade de Capital de Giro	
<b>Inicial</b>	0,00
<b>Primeiro Ano</b>	0
Lucratividade	
	33,05%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Figura 42: Fluxo de caixa do quinto ano do cenário realista

	nov / 21	dez / 21	jan / 22	jan / 22	mar / 22	abr / 22	mai / 22	jun / 22	jul / 22	ago / 22	set / 22	out / 22
<b>1. Receita Total</b>	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	64.876,00	64.876,00	64.876,00	64.876,00	23.170,00	23.170,00	23.170,00	23.170,00	64.876,00	64.876,00	64.876,00	64.876,00
<b>3. Margem de Contribuição</b>	215.124,00	215.124,00	215.124,00	215.124,00	76.830,00	76.830,00	76.830,00	76.830,00	215.124,00	215.124,00	215.124,00	215.124,00
<b>4. Custos Fixos Totais</b>	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08	20.278,08
<b>5. Resultado Operacional</b>	194.845,92	194.845,92	194.845,92	194.845,92	56.551,92	56.551,92	56.551,92	56.551,92	194.845,92	194.845,92	194.845,92	194.845,92
<b>6. Investimentos</b>	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01	10.142,01
<b>7. Outros Investimentos</b>												
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>	184.703,91	184.703,91	184.703,91	184.703,91	46.409,91	46.409,91	46.409,91	46.409,91	184.703,91	184.703,91	184.703,91	184.703,91
<b>Aporte de Capital</b>	(431.550,00)											
<b>Acumulado no Ano</b>	-246.846,09	-62.142,18	122.561,73	307.265,64	353.675,55	400.085,46	446.495,37	492.905,28	677.609,18	862.313,09	1.047.017,00	1.231.720,91
<b>Acumulado desde o início da atividade</b>	1.466.542,55	1.651.246,46	1.835.950,37	2.020.654,28	2.067.064,19	2.113.474,10	2.159.884,01	2.206.293,92	2.390.997,83	2.575.701,74	2.760.405,65	2.945.109,55
<b>Lucratividade Mensal</b>	66,0%	66,0%	66,0%	66,0%	46,4%	46,4%	46,4%	46,4%	66,0%	66,0%	66,0%	66,0%
<b>Rentabilidade Mensal</b>	53,1%	53,1%	53,1%	53,1%	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%	53,1%	53,1%	53,1%	53,1%
<b>Sazonalidade</b>	466,7%	466,7%	466,7%	466,7%	166,7%	166,7%	166,7%	166,7%	466,7%	466,7%	466,7%	466,7%
<b>Varição do Custo Fixo</b>	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%	110,0%

Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Quinto Ano	0,00
Lucratividade	
	63,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

### **3.15.10. Fluxo de caixa – cenário otimista**

Como todo pensamento positivo, as projeções feitas em um cenário otimista nos trazem números promissores, nota-se que no primeiro ano em um cenário positivo a empresa teria um faturamento anual de R\$ 960.000,00, além de atingir uma lucratividade de 45,17% se compararmos com os demais cenários seria 57,98% em relação ao pessimista, já que em seu primeiro ano teve um prejuízo de 12,81% e comparando com o cenário realista seria de 12,12% a.a. a mais.

Nesta projeção otimista, o crescimento da empresa em cinco anos fará a empresa mudar sua carga tributária, pois seu faturamento no quinto ano ultrapassaria o SIMPLES NACIONAL dando um total bruto de R\$ 4.159.999,97 tendo que optar pelo lucro presumido, além de contar com um lucro acumulado de R\$ 5.094.704,62 reais, sua lucratividade seria de 64,76% a.a. ou 5,40% a.m. tecnicamente um lucro absolutamente positivo.

Figura 43: Fluxo de caixa do primeiro ano do cenário otimista

	out / 17	dez / 17	jan / 18	fev / 18	mar / 18	abr / 18	mai / 18	jun / 18	jul / 18	ago / 18	set / 18	out / 18
<b>1. Receita Total</b>	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	27.804,00	27.804,00	27.804,00	27.804,00	0,00	0,00	0,00	0,00	27.804,00	27.804,00	27.804,00	27.804,00
<b>3. Margem de Contribuição</b>	92.196,00	92.196,00	92.196,00	92.196,00	0,00	0,00	0,00	0,00	92.196,00	92.196,00	92.196,00	92.196,00
<b>4. Custos Fixos</b>	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20	12.456,20
<b>5. Resultado Operacional</b>	79.739,80	79.739,80	79.739,80	79.739,80	-12.456,20	-12.456,20	-12.456,20	-12.456,20	79.739,80	79.739,80	79.739,80	79.739,80
<b>6. Investimentos</b>	8.515,00	8.642,73	8.642,73	8.642,73	8.642,73	8.642,73	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87
<b>7. Outros Investimentos</b>												
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>	71.224,80	71.097,07	71.097,07	71.097,07	-21.098,93	-21.098,93	-29.577,07	-29.577,07	62.618,93	62.618,93	62.618,93	62.618,93
<b>Aporte de Capital</b>												
<b>Acumulado no Ano</b>	71.224,80	142.321,87	213.418,94	284.516,01	263.417,08	242.318,15	212.741,07	183.164,00	245.782,93	308.401,85	371.020,78	433.639,71
<b>Lucratividade Mensal</b>	59,4%	59,2%	59,2%	59,2%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	52,2%	52,2%	52,2%	52,2%
<b>Rentabilidade Mensal</b>	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%	-3,3%	-3,3%	-4,6%	-4,6%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%
<b>Estagio de Crescimento da Atividade</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Sazonalidade</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Varição do Custo Fixo</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Necessidade de Capital de Giro	
<b>Inicial</b>	0,00
<b>Primeiro Ano</b>	0
Lucratividade	
	45,17%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Figura 44: Fluxo de caixa do quinto ano do cenário otimista

	nov / 21	dez / 21	jan / 22	jan / 22	mar / 22	abr / 22	mai / 22	jun / 22	jul / 22	ago / 22	set / 22	out / 22
<b>1. Receita Total</b>	460.000,00	460.000,00	460.000,00	460.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	460.000,00	460.000,00	460.000,00	460.000,00
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	106.582,00	106.582,00	106.582,00	106.582,00	27.804,00	27.804,00	27.804,00	27.804,00	106.582,00	106.582,00	106.582,00	106.582,00
<b>3. Margem de Contribuição</b>	353.418,00	353.418,00	353.418,00	353.418,00	92.196,00	92.196,00	92.196,00	92.196,00	353.418,00	353.418,00	353.418,00	353.418,00
<b>4. Custos Fixos Totais</b>	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26	24.706,26
<b>5. Resultado Operacional</b>	328.711,74	328.711,74	328.711,74	328.711,74	67.489,74	67.489,74	67.489,74	67.489,74	328.711,74	328.711,74	328.711,74	328.711,74
<b>6. Investimentos</b>	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87	17.120,87
<b>7. Outros Investimentos</b>												
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>	311.590,87	311.590,87	311.590,87	311.590,87	50.368,87	50.368,87	50.368,87	50.368,87	311.590,87	311.590,87	311.590,87	311.590,87
<b>Aporte de Capital</b>	(731.550,00)											
<b>Acumulado no Ano</b>	-419.959,13	-108.368,26	203.222,61	514.813,48	565.182,35	615.551,22	665.920,09	716.288,96	1.027.879,83	1.339.470,70	1.651.061,57	1.962.652,44
<b>Acumulado desde o início da atividade</b>	2.712.093,05	3.023.683,92	3.335.274,79	3.646.865,66	3.697.234,53	3.747.603,40	3.797.972,27	3.848.341,14	4.159.932,01	4.471.522,88	4.783.113,75	5.094.704,62
<b>Lucratividade Mensal</b>	67,7%	67,7%	67,7%	67,7%	42,0%	42,0%	42,0%	42,0%	67,7%	67,7%	67,7%	67,7%
<b>Rentabilidade Mensal</b>	48,2%	48,2%	48,2%	48,2%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	48,2%	48,2%	48,2%	48,2%
<b>Sazonalidade</b>	383,3%	383,3%	383,3%	383,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	383,3%	383,3%	383,3%	383,3%
<b>Varição do Custo Fixo</b>	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%	98,3%

Necessidade de Capital de Giro	
<b>Inicial</b>	0,00
<b>Quinto Ano</b>	0,00
Lucratividade	
	64,76%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

### 3.16. Estratégias de marketing

As estratégias de marketing são planos, técnicas, usadas para atingir objetivos de marketing. Ao início das atividades da empresa, será necessário o desenvolvimento de muitas estratégias de marketing para a empresa se inserir ao mercado, um dos fatores principais que nos leva ao desenvolvimento é devido aos grandes concorrentes presentes neste mercado sucroenergético.

As estratégias de marketing da empresa serão baseadas nos pilares básicos de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. E serão desenvolvidas da seguinte maneira:

**Estratégia de Produto:** Sabemos que a estratégia do produto é a maneira que a empresa despertar o interesse do cliente. E para despertar os interesses dos clientes da empresa *UIChap*, a empresa utilizará da ferramenta de: E-mail Marketing.

Para empresa o e-mail-marketing será eficaz para demonstrar de maneira rápida e abrangente a funcionalidade e os benéficos que compõem o equipamento robô de chapisco e logo após o envio do e-mail a empresa irá realizar visita aos clientes para apresentar sua proposta comercial.

**Estratégia de Preços:** os preços praticados pela empresa, serão os mesmos ofertados pelos concorrentes. Para se diferenciar no mercado, em sua proposta comercial a empresa irá oferecer como atrativo ao cliente um atendimento rápido em até 48 horas para os chamados de assistência, para que as usinas não realizem paradas de produção não planejadas.

**Estratégia de Praça:** O local escolhido para instalação da empresa é na cidade de Pederneiras, devido ao fornecedor do Robô de Chapisco ser da mesma cidade, e isso irá contribuir para o atendimento mais rápido aos clientes da empresa.

**Estratégia de Comunicação:** A empresa utilizará o *Facebook, instagram e LinkedIn* para divulgar as pessoas o conceito e serviços executáveis pela mesma.

Outra forma que a empresa irá utilizar para divulgar a sua marca, será a participação de feiras e eventos dentro do segmento em que atua, para aumentar a visibilidade da marca. A empresa *UIChap* busca participar de eventos tais como:

- Workshop internacional sobre cadeia sucroenergética – realizado na cidade de Piracicaba– SP.
- Workshop do campo – realizado na cidade de Jabotical– SP.

- Evento sobre produtividade e redução de custos da agroindústria canavieira – realizado na cidade de Ribeirão Preto – SP.

### **3.17. Parecer e recomendações da equipe**

De acordo com os dados obtidos e as análises realizadas para a o plano de negócio, conclui-se que o serviço oferecido pela empresa apesar de não um serviço inovador ele é extremamente valido para os agentes que realizam a extração do caldo de cana, devido ao custo operacional baixo, poucos concorrentes e o país ser o maior produtor de cana e ser um dos maiores exportadores de etanol do mundo, são pontos que foram considerados para identificar à oportunidade.

Com base no estudo foi demonstrado em três possíveis cenários a viabilidade do negócio, onde podemos afirmar que independentemente da situação econômica, a possibilidade de crescimento e lucratividade são elevadas através doo serviço oferecido pela *UIChap*. Nota-se que no primeiro ano, apenas no cenário pessimista traz um prejuízo de 12,81%, pois seu faturamento mensal é de R\$ 20.000,00 reais mensais e seu ponto de equilíbrio de R\$ 17.893,06 reais mensais gerando um lucro de R\$ 2.106,94 mensais, e seu lucro não supre à sazonalidade dos quatro meses que o serviço tem. Em contra partida os demais anos são promissores, podendo atingir uma lucratividade de 64,76% e no quinto ano do cenário otimista, o lucro anual é de R\$ 2.694.202,44 anual. Segundo os cálculos é possível identificar a viabilidade e seu retorno através dos quadros a seguir:

**Quadro 18: Taxa de retorno do investimento – cenário pessimista**

<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	
Resultado Operacional	21 meses
Resultado Final	36 meses
<b>Taxa de Retorno</b>	
<b>TMA - Taxa Mínima de Atratividade</b>	<b>11,35%</b>
<b>TIR - Taxa Interna de Retorno</b>	<b>68,63%</b>
<b>VPL - Valor Presente Líquido</b>	<b>504.026,18</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 19: Taxa de retorno do investimento – cenário realista**

<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	
Resultado Operacional	14 meses
Resultado Final	22 meses
<b>Taxa de Retorno</b>	
<b>TMA - Taxa Mínima de Atratividade</b>	<b>11,35%</b>
<b>TIR - Taxa Interna de Retorno</b>	<b>87,37%</b>
<b>VPL - Valor Presente Líquido</b>	<b>1.436.673,99</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 20: Taxa de retorno do investimento – cenário otimista**

<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	
Resultado Operacional	13 meses
Resultado Final	15 meses
<b>Taxa de Retorno</b>	
<b>TMA - Taxa Mínima de Atratividade</b>	<b>11,35%</b>
<b>TIR - Taxa Interna de Retorno</b>	<b>96,20%</b>
<b>VPL - Valor Presente Líquido</b>	<b>2.884.403,39</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Através da taxa de retorno de cada cenário podemos ter uma média de 24, 33 meses ou 2,02 anos, e se compararmos com alguns investimentos que o mercado financeiro oferece, notamos que a lucratividade que a empresa oferece é acima que o mercado pode pagar, por exemplo: **Caderneta de poupança e/ou CDB.**

Se o dinheiro investido nos três possíveis cenários da empresa fossem aplicados em um prazo de cinco anos em uma caderneta de poupança ou CBD, o resultado final seria:

**Quadro 21: Aplicação dos valores investidos em uma poupança**

Caderneta de poupança			
Taxa % Média A.M = 0,5%	Pessimista	Realista	Otimista
	R\$ 200.000,00	R\$ 350.000,00	R\$ 650.000,00
Result. Bruto em 5 anos	R\$ 269.770,03	R\$ 472.097,55	R\$ 876.752,60
Lucro Líquido em 5 anos	R\$ 69.770,03	R\$ 122.097,55	R\$ 226.752,60
Med. Lucro Mens. 5 anos	R\$ 1.162,83	R\$ 2.034,96	R\$ 3.779,21

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**Quadro 22: Aplicação dos valores investidos em um cdb**

Investimento em CDB			
Taxa % Média A.M = 1%	Pessimista	Realista	Otimista
	R\$ 200.000,00	R\$ 350.000,00	R\$ 650.000,00
Result. Bruto em 5 anos	R\$ 363.339,34	R\$ 635.843,84	R\$ 1.180.852,85
Lucro Líquido em 5 anos	R\$ 163.339,34	R\$ 285.843,84	R\$ 530.852,85
Med. Lucro Mens. 5 anos	R\$ 2.722,32	R\$ 4.764,06	R\$ 8.847,55

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Comparando com os outros investimentos, nota-se que a lucratividade em cinco anos da empresa é superior, pois os investimentos citados, são de baixo risco tendo um retorno muito baixo em relação ao empreendimento.

Por ser um produto existente no mercado, não significa que pode ser melhorado e aprimorado, pois o objetivo é se tornar líder de mercado, oferecendo o melhor equipamento com qualidade a fim de atingir um nível máximo de excelência.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou demonstrar a viabilidade econômica de uma prestadora de serviço, que oferece o equipamento que realiza chapisco para a restauração e manutenção das moendas, devido ao desgaste causado no momento da extração do caldo da cana-de-açúcar.

A partir dos resultados obtidos das análises financeiras, cenário de mercado e projeções de crescimento ao longo dos anos, é possível observar que a empresa conseguirá obter resultados satisfatórios para oferecer um serviço de qualidade e um atendimento rápido ao cliente.

O trabalho demonstrou o benefícios sobre a utilização do equipamento Robô de Chapisco, comparado com a utilização da mão de obra para a execução do serviço de manutenção das moendas.

Foram definidos os custos fixos e variáveis, análise de pontos fortes e fracos, definição de público alvo, análise de concorrentes e fornecedores e definido um plano de marketing para o desenvolvimento da empresa.

No atual cenário brasileiro, há uma grande expectativa de crescimento da produção de cana-de-açúcar ao longo dos próximos anos, pois há evidências de que o país volta apostar no biocombustível e isso contribui muito ao mercado sucroenergético, e além de tudo para o crescimento da empresa.

Avaliando os aspectos de crescimento de mercado, todos os fatores operacionais, financeiros e mercado, garante-se a viabilidade do negócio.

## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES.COM, Disponível em:  
<<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores>>.  
Acesso em: 12 out. 2017.
- AGÊNCIA EMBRAPA DE INFORMAÇÕES TECNOLÓGICA – AGEITEC, Disponível em:  
<<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/cana-de-acucar/Abertura.html>>.  
Acesso em: 18 mar. 2017.
- ALEXANDRE, R. **Direito tributário esquematizado**. 6. ed. São Paulo: Método, 2012.
- BANCO PACTUAL, Disponível em:  
<<https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/igp-m-o-que-e-o-indice>>. Acesso em: 04 nov. 2017.
- BANCO CENTRAL, Disponível em:  
<[http://www.bcb.gov.br/pre/bc\\_atende/port/servicos](http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/servicos)>. Acesso em: 04 nov. 2017.
- BERNARDI, L. A. **Política e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIAGIO, LUIS A. BATOCCHIO, A. **Plano de negócio**: estratégia para micro e pequenas empresas, 2. ed. Barueri: Manole, 2012.
- CERTO, S. C. PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento, implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COBRA, M. **Marketing competitivo**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB, Disponível em: <[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/15\\_12\\_17\\_09\\_03\\_29\\_boletim\\_cana\\_portugues](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/15_12_17_09_03_29_boletim_cana_portugues)>. Acesso em: 02 fev. 2017.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- COSTA, E. A., **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COELHO, F. S. **Formação estratégica de precificação**: como maximizar o resultado das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.
- NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHURCHILL, G. A. PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando Idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos de Assis. SPINELLI, S. ADAMS JUNIOR R. J. **Criação de novos negócios**: empreendedorismo para o Século XXI. São Paulo: Elsevier, 2014.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

ENDEAVOR BRASIL, Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

FERREIRA, A. B. H. **Novo aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, F. H. G. **Segmentação de mercado**. Biblioteca temática do empreendedor, 2000.

FERRELL. O. C. HARTLINE. M. **Estratégias de marketing**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning: 2006.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GOOGLE MAPS. **Mapas**. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps>> Acesso em: 10 out. 2017.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IMOBILIARIA COLONIAL. Disponível em: <<http://imobiliariacolonial.com.br/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Metas e objetivos**. set. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/metas-objetivos-diferencas-exemplos/>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

KOTLER, P. KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. Prentice Hall, São Paulo, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LORETO, A. F. et al. **Marketing de relacionamento e o papel do engenheiro de vendas**, jan. 2010.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**, São Paulo: Saraiva, 2001.

MARKETING DE CONTEUDO. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

MACHADO, D. G. SOUZA, M. A. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 42-60, jan./abr., 2006.

MARQUES, A. **Concepção e análise de projetos de investimentos** 4. ed. Lisboa: Silabo, 2014.

MORI, F. **Empreender: identificar, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio: teoria geral**, Barueri: Manole, 2011.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 11ª reimpressão.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. Disponível em:

<<https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/sucroenergetico/188228-producao-de-acucar-no-centro-sul-soma-20-mil-t-na-2-quinzena-de-fevereiro-diz-unica.html>>.

Acesso em: 15 mar. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

QUEIROZ, C. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

REVISTA RURAL. Disponível em:

<<http://www.revistarural.com.br/component/content/article/417-revista-119-janeiro/1460-projecoes-otimismo-do-mercado>>. Acesso em 20 mar. 2017.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SEITZ, H. M. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. **Rev. Eletrônica de Gestão de Negócios**. v.1, n.3, p. 91-126, 2005.

SCHERMERHORN JUNIOR, J. R. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Como-fazer-uma-An%C3%A1lise-Financeira>>. Acesso em: 24 set. 2017.

SEBRAE. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/o-que-sao-custos-fixos-e-custos>>. Acesso em: 24 set. 2017.

SETOR ENÉRGICO. Disponível em:

<<http://www.setorenergetico.com.br/empresas/robo-de-chapisco-de-solda-com-eletrodo-e-mais-nova-promessa-para-moendas-de-acucar>>. Acesso em: 13 out. 2017.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2005.

SOUZA, R. F. Administração de Preço. In: DIAS, Sergio R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 10, p. 253-269.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

STONE, P. **O Plano de negócios definitivo**. São Paulo: Market Books, 2001.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p. 56-63, julho/setembro 1998.

THERMIC. Disponível em: <<http://thermic.ind.br>>. Acesso em: 15 out. 2017.

ULRICH, S et al. **Mapa**: manual de planejamento e avaliação de projetos. Cascais: Principia, 2002.

ÚNICA DA INDÚSTRIA DE CANA DE AÇÚCAR – ÚNICA. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/noticia/3102159920337887669/produtos-de-cana-prontos-para-consumo-aumentam-presenca-no-mercado>>. Acesso em 15 de mar. 2017

ZAVADIL, P. R. **Plano de negócios**: uma ferramenta de gestão. Curitiba: Inter Saberes, 2013.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.