

FERNANDO GATTI MORONI DE PADUA LIMA

Inovação em serviços de fretamento - Plano de Negócio

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2006**

FERNANDO GATTI MORONI DE PADUA LIMA

Inovação em serviços de fretamento - Plano de Negócio

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção**

Orientador:
Prof. Dr. Reinaldo Pacheco da Costa

**São Paulo
2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

Lima, Fernando Gatti Moroni de Pádua
Inovação em serviços de fretamento – Plano de Negócio / F.
G. M. de P. Lima – São Paulo, 2006.
p.

**Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Empreendedorismo 2.Empresas (Planejamento) 3. Negócio
(Planejamento) I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, João de Pádua Lima e Anita Cecília G. M. de Pádua Lima, por serem tudo de mais valioso na minha vida.

A minha irmã, Andrea, pelo que já passamos juntos e por tudo que ainda faremos acontecer.

Aos meus avós, Ricardo (in memoriam), Catharina, Césio e Flora, pelo exemplo de vida e toda a garra que me transmitiram para alcançar meus objetivos.

Ao resto da minha família, que me completa e não me deixa sentir sozinho.

Ao professor Reinaldo Pacheco, pelos ensinamentos e orientação que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho;

Aos meus outros professores de graduação pelos ensinamentos transmitidos;

Aos meus amigos, que fazem parte atuante na minha vida e foram responsáveis por momentos maravilhosos que passei até aqui.

A todos os demais que me ajudaram na realização deste.

RESUMO

O presente trabalho trata do plano de negócio para a implantação de uma nova atividade numa empresa de fretamento. O trabalho propõe algumas atividades complementares aos serviços atualmente oferecidos pela empresa. Após a decisão de qual seria a mais adequada para a realidade vivida pela empresa, faz-se uma análise de mercado, proposta para operacionalização e estudo da viabilidade financeira. Complementando o estudo, é feita uma análise dos riscos envolvidos e sugerido um plano para implantação desta nova unidade de negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empresas (planejamento). Negócio (planejamento).

ABSTRACT

The current project deals with a business plan for the implementation of a new activity in a transportation company. The project proposes some complementary activities for the services already offered by the company. After the decision for the most appropriate activity concerning the reality of the company, a market research is done with a proposal of operationalization and study of economic viability. Besides the study, an analysis of the risks involved is done, and a plan to implement this new business unit is suggested.

Kewords: Entrepreneurship. Companies (Planning). Business (Planning).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases de Vida de um produto / serviço (Clemente 2002)	28
Figura 2 – As cinco forças de Porter. (extraído de Zanella 2003)	30
Figura 3 - A matriz SWOT. (extraído de Zanella 2003)	33
Figura 4 – Diagrama hierárquico da empresa Gatti. (elaborado pelo autor)	52
Figura 5 – Impacto das Forças e Fraquezas nos FCS. (elaborado pelo autor).....	82
Figura 6 – Exemplo de veículo a ser adquirido pela empresa.....	86
Figura 7 – Fluxograma simplificado do processo. (elaborado pelo autor).....	87
Figura 8 – Planejamento estratégico do negócio. (extraído de Prata 2004).....	89
Figura 9 – Estratégias Genéricas. (extraído de Prata 2004)	90
Figura 10 – Possíveis parceiros para Gatti (revendedores de ingressos).....	91
Figura 11 – Possíveis parceiros para Gatti (clubes e associações)	92
Figura 12 – Possíveis parceiros para Gatti (espaços para eventos)	93
Figura 13 – Foto da garagem, com alguns ônibus de fretamento.....	128
Figura 14 – Foto da entrada da garagem, com ônibus e ponto de abastecimento..	128
Figura 15 – Foto da garagem, com destaque para van.....	129
Figura 16 – Foto do escritório.....	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fases do ciclo de vida de um produto	28
Tabela 2 – Relação dos principais clientes por setor de atuação.....	50
Tabela 5 – Relação dos colaboradores	51
Tabela 4 – Composição da frota da empresa Gatti.	53
Tabela 5 – Matriz de Decisão.....	58
Tabela 6 - Preços de Fretamento, base jul. 2001. (extraído da TRASFRETUR)	77
Tabela 7 – Documentos para serviço de fretamento. (extraído da EMTU)	83
Tabela 8 – Exemplos de alianças estratégicas. (extraído de Prata 2004).....	91
Tabela 9 – Demonstrativo dos custos mensais por tipo de veículo.....	100
Tabela 10 – Demonstrativo dos custos de investimento e salários.	101
Tabela 11 – Constantes das projeções.	101
Tabela 12 – Resumo de indicadores para cenário esperado.	102
Tabela 13 – Resumo de indicadores para cenário otimista.....	103
Tabela 14 – Resumo de indicadores para cenário pessimista.	104
Tabela 15 – Fluxo de caixa do projeto.	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proporção da população idosa nas capitais. (extraído do IBGE)	62
Gráfico 2 – Projeção de crescimento da pop. idosa por sexo. (extraído do IBGE)	65
Gráfico 3 – Rendimento médio da pop. idosa nas capitais. (extraído do IBGE).....	65
Gráfico 4 – Comportamento do VPL acumulado ao longo do HP.	105
Gráfico 5 – Variação do VPL em função da TMA.	106
Gráfico 6 – Gráfico de Gantt – primeira fase. (elaborado pelo autor)	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	Analytic Hierarchy Process
UTA	Utilité Additive
MACBETH	Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique
.	
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
HP	Horizonte de Planejamento
TMA	Taxa de Mínima Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPLA	Valor Presente Líquido Anualizado
VAUE	Valor Anual Uniforme Equivalente
IBC	Índice Benefício/Custo
PRI	Período de Recuperação do Investimento
ASCCI	Ação Solidária contra o Câncer Infantil
TRANSFRETUR	Sindicato das Empresas de Transporte por Fretamento e por Turismo da região metropolitana de São Paulo
.	
OMS	Organização Mundial da Saúde
ADETAZ	Associação das Empresas de Táxi de Frota do Município de São Paulo
.	
ARTESP	Agência de Transporte do Estado de São Paulo
FRESP	Federação das Empresas de Transporte por Fretamento do Estado de São Paulo)
.	
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
ANTT	Agência Nacional de Transporte Terrestre
STM	Secretaria dos Transportes Metropolitanos
EMTU/SP	Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo
POP	População

SUMÁRIO

1. Introdução	12
1.1 O ambiente	12
1.2 A motivação	14
1.3 O método de análise	15
1.4 Os capítulos subseqüentes	16
2. Referencial Teórico	19
2.1 Sistemas de Decisão Multicritérios – Matriz de Decisão	19
2.1.1 Método de Tradeoffs	21
2.1.2 Método AHP	21
2.1.3 Método UTA	22
2.1.4 Método MACBETH	23
2.2 Análise de mercado	24
2.2.1 Forças de Porter	29
2.2.2 Análise SWOT	32
2.3 Análise Econômico Financeira	34
2.3.1 Valor Presente Líquido (VPL)	36
2.3.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	37
2.3.3 Valor Presente Líquido Anualizado (VPLA)	37
2.3.4 Índice Benefício/Custo (IBC)	38
2.3.5 Período de Recuperação do Investimento (PRI)	38
2.3.6 Análise de Sensibilidade	39
2.4 Análise dos Riscos	40
2.4.1 Identificação dos Riscos	41
2.4.2 Quantificação dos Riscos	42
2.4.3 Desenvolvimento de Respostas aos Riscos	43
2.4.4 Controle de Resposta aos Riscos	44
3. A Empresa	46
3.1 Histórico	46
3.2 Missão e Visão	47
3.3 Política da Qualidade, Objetivos e Valores	47
3.4 Responsabilidade Social	48
3.5 Descrição das atividades	49
3.6 Estrutura Organizacional	51
3.6.1 Recursos Humanos	51
3.6.2 Frota	53
4. Descrição do Produto / Serviço	55
4.1 Propostas Iniciais	55
4.2 Matriz de Decisão	57
4.3 Alternativa Vencedora	58

5. Análise de Mercado.....	61
5.1 Identificação do produto	61
5.2 Relação empresa X consumidor	62
5.3 Análise da concorrência.....	67
5.4 Forças de Porter	70
5.5 Estrutura de mercado.....	76
5.6 Análise SWOT	77
5.6.1 Fatores críticos de sucesso	78
5.6.2 Forças (Interno e Positivo)	79
5.6.3 Fraquezas (Interno e Negativo).....	80
5.6.4 Oportunidades (Externo e Positivo).....	80
5.6.5 Ameaças (Externo e Negativo).....	81
5.6.6 Conclusões Análise SWOT.....	81
5.7 Outras informações relevantes	82
6. Operacionalização e Infra-estrutura	85
6.1 Recursos Humanos.....	85
6.2 Recursos Materiais	86
6.3 Processos	87
6.4 Planejamento Estratégico	88
6.5 Plano de Marketing	93
6.5.1 Produto / Serviço	94
6.5.2 Preço.....	94
6.5.3 Praça (Canais de Distribuição).....	95
6.5.4 Propaganda e Promoção.....	95
7. Análise Econômico-financeira	98
7.1 Determinação dos parâmetros gerais.....	98
7.2 Projeções	100
7.2.1 Cenário Esperado.....	101
7.2.2 Cenário otimista	102
7.2.3 Cenário pessimista	103
7.3 Conclusões para Análise Financeira	104
8. Análise dos Riscos	109
8.1 Desenvolvimento de Respostas	109
8.2 Controle de Resposta aos Riscos.....	113
9. Plano de Implantação	115
9.1 Procedimento proposto	115
9.2 Método de controle	117
10. Conclusões	120
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICE A – Fluxo de caixa do projeto (Cenário Esperado).....	125
APÊNDICE B – Ilustrações do ambiente da empresa	128

Introdução

1. Introdução

O objetivo deste primeiro capítulo é situar o leitor a respeito do tema que será desenvolvido, caracterizar o ambiente e explicitar o método de análise que será utilizado. Dentro deste contexto, será explicado o fator que motivou a escolha do tema em questão, além de citar o conteúdo geral deste documento.

1.1 O ambiente

Nesta seção será apresentada a empresa para a qual se está desenvolvendo um plano de negócio para inclusão de uma nova unidade de negócio. O novo serviço apresentado tem por objetivo complementar a atividade da empresa, ampliando o setor de atuação, aumentando a sua participação no mercado e consolidando um crescimento sustentável.

A empresa na qual se analisará a viabilidade para implantação do novo serviço, objeto de estudo deste plano de negócio, é a seguinte:

Gatti Transportadora Turística Ltda.
R. Coaquira 110, Vila Anastácio
CEP:05092-110 – São Paulo – SP
Tel.: (11) 3831-3977
Fax.: (11) 3833-9859

Esta empresa é especializada no transporte de passageiros, oferecendo serviços em ônibus, microônibus e vans.

Atualmente atua nos segmentos de fretamento contínuo e eventual. O fretamento contínuo é caracterizado pela prestação de serviços de caráter contratual com empresas dos mais diversos ramos de atividades. Neste tipo de atividade a empresa se responsabiliza pelo transporte de funcionários para as empresas, pela

coleta de clientes nas redondezas de shoppings, entre outras atividades necessárias a seus clientes.

No caso do fretamento eventual, temos a prestação de serviços individuais, consequência de necessidades pontuais de seus clientes. Neste ramo podemos citar as viagens propostas por escolas ou empresas, o transporte de pessoas para eventos específicos e a realização de parcerias com outras empresas na prestação de serviços diversos.

Os serviços oferecidos atendem principalmente aos setores de:

- Empresas e instituições
- Escolas e universidades
- Eventos
- Turismo
- Shoppings

O serviço oferecido pela empresa compreende desde o projeto até o transporte do cliente. A etapa de formulação de uma solução de transporte é feita com base na experiência da empresa, e em trabalho conjunto dos departamentos de atendimento e tráfego.

A empresa apresenta uma estrutura enxuta e pode ser classificada como sendo de pequeno porte. Conta atualmente com cerca de 100 funcionários e uma frota de 82 veículos, entre ônibus, microônibus e vans. Seus serviços são, em grande maioria, realizados dentro do estado de São Paulo, mas também ocorre em menor escala a realização de viagens para cidades de outros estados brasileiros.

O mercado é marcadamente competitivo, onde o preço e a escala podem ser entendidos como fatores de grande importância para o sucesso operacional de uma empresa deste ramo. Não existem grandes opções para diferenciar o serviço oferecido na etapa orçamentária, anterior à realização do mesmo. Grande número de clientes acaba sendo influenciado pelas melhores condições de pagamento, porém estamos vivendo uma tendência de valorização da qualidade do serviço, segurança e confiabilidade.

Como forma de conseguir um diferencial competitivo junto às grandes organizações, ou mesmo com os clientes mais esclarecidos, a empresa Gatti optou por alinhar o seu método de trabalho com normas de qualidade. A empresa é certificada na ISO 9001/2000.

Com relação à Política da Qualidade, podemos dizer que a Gatti está comprometida com o atendimento e satisfação dos clientes, bem como com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

De forma a atender a sua Política da Qualidade, a empresa se concentra em alguns objetivos: melhorar o atendimento dos clientes; aumentar a satisfação dos clientes; melhorar continuamente os serviços, processos e sistema de gestão da qualidade; envolver e comprometer os colaboradores. Com relação aos valores, é possível comentar que a empresa dirige as suas ações guiada pelos pilares do trabalho em equipe, responsabilidade, dedicação, seriedade e cordialidade.

1.2 A motivação

O trabalho desenvolvido teve como fator motivacional a empresa ser de caráter familiar, onde os parentes do autor pertencem à diretoria e têm sido responsáveis pelo desenvolvimento dos negócios desde a sua inauguração.

Na história da empresa sempre foi marcante a presença de familiares, e o modo de organização marcadamente hierarquizada com participação cooperativa dos colaboradores. O modo de administração da empresa sempre valorizou a participação dos funcionários, buscando o seu envolvimento e comprometimento nas atividades desenvolvidas.

Neste contexto, o autor tem procurado conhecer um pouco mais das atividades desempenhadas pela empresa, ao mesmo tempo em que realiza estágio em outras corporações. A experiência adquirida com a participação em outras organizações é de fundamental importância para uma melhor formação do engenheiro, ainda mais quando este pretende atuar no segmento administrativo. Estas experiências permitem ainda que fique claro para o futuro formando o ramo de atividade que mais lhe interessa.

A oportunidade de desenvolver um trabalho de formatura com o tema voltado para a atividade desenvolvida pela empresa de sua família sempre despertou interesse ao autor. Mas foi após o aprendizado sobre planos de negócio e empreendedorismo que uma idéia se concretizou. O desenvolvimento de um

trabalho com tamanha importância poderia ser ainda mais motivante se realizado sobre um tema com possibilidade de implantação futura.

Neste contexto, o autor passou a estudar com maior profundidade o modelo de negócio da empresa Gatti, buscando opções de serviços alternativos que poderiam aumentar a participação da empresa no segmento de fretamento.

Desta forma, o tema do trabalho já havia sido definido: desenvolvimento de um plano de negócio para implantação de serviços complementares à atividade da empresa de fretamento Gatti. A participação dos diretores da empresa sempre foi de extrema importância para a elucidação de propostas condizentes com a realidade da organização. Após algumas reuniões com estes e com o professor orientador, foi decidido que seria necessário restringir a proposta a uma alternativa, para tornar possível uma análise mais detalhada e precisa.

1.3 O método de análise

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste trabalho tem por base o modelo de planos de negócios. Desta forma, após a descrição das alternativas de serviços complementares encontradas, e escolha da proposta mais interessante segundo critérios avaliados pela Matriz de Decisão, a proposta mais interessante será analisada segundo as diversas facetas de um plano de negócios.

Num primeiro momento será apresentado o serviço proposto em detalhes, com descrições da operacionalização do mesmo. É necessário que após esta seção fique claro para o leitor qual o serviço proposto, seus diferenciais e vantagens competitivas.

Em seguida será feita uma análise de mercado, buscando quantificar o potencial de mercado, seus pontos fortes, suas fraquezas, com análise da concorrência e verificação de possíveis barreiras para implantação.

Algumas seções deste trabalho terão por objetivo descrever a maneira pela qual o novo serviço será adaptado na estrutura de operações da empresa. Detalhando as equipes e recursos necessários para colocar em funcionamento o novo serviço.

Uma seção estará dedicada inteiramente para a análise financeira, onde será feita uma projeção dos resultados para verificação da viabilidade do negócio. De maneira a tornar a análise mais completa possível, serão apresentados diversos indicadores encontrados na literatura para verificação do retorno financeiro.

Será ainda descrita uma análise dos riscos inerentes ao projeto, tanto de caráter interno como externo à empresa. Faz parte desta análise verificar o cenário econômico e político do país.

Finalmente, teremos seções especializadas em descrever o plano de implantação e necessidades de investimentos. Cabe ao plano de implantação apresentar os passos que deverão ser seguidos para colocar em funcionamento o novo negócio da empresa.

1.4 Os capítulos subseqüentes

A seguir é apresentada uma breve descrição dos próximos capítulos deste trabalho:

Referencial Teórico – tem por objetivo apresentar a revisão bibliográfica dos conceitos utilizados na elaboração deste plano de negócio. Os tópicos abordados serão: sistemas de decisão, análise de mercado, análise econômico-financeira, e análise dos riscos.

A Empresa – apresentará uma descrição mais detalhada da empresa foco deste trabalho, apresentando seu histórico, clientes, recursos, política da qualidade entre outros.

Descrição do Produto / Serviço – deverá conter uma descrição detalhada do serviço escolhido para análise neste plano de negócio.

Análise de Mercado – objetiva a caracterização do mercado alvo para o novo serviço oferecido. Nesta seção é feito um estudo das forças de Porter e análise SWOT, para entender o posicionamento do projeto.

Operacionalização e Infraestrutura – este capítulo apresentará os detalhes operacionais para o novo serviço, explicitando os recursos humanos e materiais necessários para colocar em funcionamento o novo negócio.

Análise Econômico-financeira – tem por objetivo justificar a viabilidade financeira do novo serviço, a partir de uma projeção do fluxo de caixa para o horizonte de planejamento do projeto.

Análise dos Riscos – deve esclarecer quais os riscos do projeto, deixando clara a dimensão de exposição da empresa e investidores.

Plano de Implantação – conterá o procedimento a ser seguido para implantar o novo serviço na empresa.

Conclusões – apresenta um resumo da proposta, indica quais devem ser os próximos passos para a realização do projeto, e sugere algumas precauções para garantir o sucesso do mesmo.

Referências – apresenta as referências utilizadas para elaboração deste plano de negócio.

Apêndice – esta seção é dedicada para a inclusão de materiais complementares, que não assumem importância suficiente para compor o texto principal.

Referencial Teórico

2. Referencial Teórico

Esta seção do trabalho tem por objetivo apresentar alguns conceitos teóricos de fundamental importância para a elaboração do estudo que se propõe. Serão discutidas algumas teorias para a tomada de decisão, análises de mercado, econômico-financeira e de riscos.

2.1 Sistemas de Decisão Multicritérios – Matriz de Decisão

Quando estiverem definidos os critérios e as alternativas a considerar, pode-se construir uma matriz de decisão, considerada como a melhor forma para representar a relação entre critérios e alternativas. Esta matriz, definida para m alternativas (a_1, \dots, a_m) e n critérios (g_1, \dots, g_n), apresenta dimensão $m \times n$ e os seus elementos são os desempenhos, valores ou níveis de aceitabilidade de cada alternativa segundo cada critério.

Estes valores mono critério podem ter uma escala natural de medida (por exemplo, custos) ou uma escala subjetiva (por exemplo, conforto de um carro). Na matriz de decisão todos devem estar previamente quantificados e normalizados.

Dias; Almeida e Climaco (1996) identificam duas fases nos processos de apoio à decisão: a fase de estruturação e a fase de avaliação. Ainda pode ser identificada uma terceira etapa: a recomendação dos cursos de ação a serem seguidos.

Fase de Estruturação: Esta fase trata da formulação do problema e da identificação dos objetivos. Busca identificar, caracterizar e organizar os fatores considerados relevantes no processo de apoio à decisão. Envolve definir o(s) objetivo(s) do decisior, identificar as alternativas viáveis, estabelecer quais os critérios que vão intervir no processo de decisão, entre outras etapas que dependem de cada problema abordado. É uma etapa interativa e dinâmica, pois fornece uma linguagem comum aos decisores, o que possibilita a aprendizagem e o debate.

Fase de Avaliação: Esta fase pode ser dividida em uma fase de avaliação parcial das ações (alternativas) segundo cada ponto de vista (critérios) e uma fase de avaliação global considerando as diversas avaliações parciais. Para realizar a avaliação é necessário escolher um dos métodos disponíveis, tradicionalmente classificados em métodos para problemas multiatributo e multiobjetivo Os problemas multiatributo lidam com alternativas discretas; os multiobjetivo consideram um espaço contínuo de alternativas. Os métodos mais comuns para os problemas multiatributo têm base nos desenvolvimentos de Borda, onde os vários critérios são reduzidos a um critério síntese, na grande maioria das vezes através de uma soma ponderada. Devido à sua aparente simplicidade matemática gozam de grande popularidade. Nesta linha destacam-se os métodos AHP (SAATY, 1980), UTA (JACQUET-LEGREZE e SISKOS, 1982) e MACBETH (BANA e COSTA & VANSNICK, 1997). Apesar da suposta simplicidade, estes métodos encontram alguma relutância por parte dos decisores, principalmente pela necessidade de atribuição de pesos. Por outro lado, existe o problema oposto: uma vez dados os pesos, o decisor sente-se alijado do processo de decisão, sendo-lhe apresentado um resultado final do qual julga que não participou. Portanto, é necessária uma grande interatividade. Já os problemas multiobjetivo são, via de regra, bem mais árduos do ponto de vista matemático, ainda que exijam a presença constante do decisor. Se a preocupação do analista não for a complexidade matemática, mas a impossibilidade de o decisor fornecer informação coerente, deve-se procurar a interatividade dos problemas multiobjetivo, principalmente se aliados a um software de grande apelo visual, que permita ao decisor colocar implicitamente suas preferências e ir aprendendo ao longo do processo.

Serão apresentados alguns métodos para solução de problemas multiatributo, onde os métodos mais utilizados são aqueles nos quais as preferências são agregadas de maneira aditiva e podem ser classificados como Métodos de Agregação por uma Função de Síntese. Utilizam uma função $V(ai)$ que atribui a cada alternativa ai de A um valor; quanto maior este valor, melhor é a alternativa (no caso maximização). O valor global de cada alternativa pode ser interpretado como um critério que sintetiza os desempenhos segundo todos os critérios.

O modelo aditivo, considerado um dos mais simples desta categoria, apresenta algumas exigências em termos de independência entre critérios e informações necessárias (coeficientes de ponderação). Este modelo apresenta

caráter compensatório, ou seja, o bom desempenho de uma alternativa em um dado critério pode ser compensado pelo seu mau desempenho em um outro critério, podendo gerar indiferença entre duas alternativas. Dentre os métodos que determinam os coeficientes de ponderação, adaptados ao caráter compensatório do modelo, destacam-se:

2.1.1 *Método de Tradeoffs*

Este método assume que o tomador de decisão é capaz de identificar e priorizar várias alternativas discretas para sua avaliação. O decisão é igualmente capaz de estruturar os critérios (responsáveis pela avaliação das alternativas) de uma maneira hierárquica (KEENEY e RAIFFA, 1976), determinando a importância atribuída a um critério em relação a outro, a partir da construção de uma função matemática. Se um determinado critério for pouco importante diante de outros critérios, este terá um peso atribuído menor, em comparação aos atribuídos aos demais critérios. Esta importância relativa de cada critério é representada pelo conceito de “taxa de substituição” ou tradeoff.

2.1.2 *Método AHP*

O método AHP (Analytic Hierarchy Process) (SAATY, 1980) é um dos métodos mais amplamente utilizados no apoio à tomada de decisão. O problema de decisão é decomposto em níveis organizados em uma hierarquia: os objetivos finais se localizam no topo da hierarquia, depois, os subobjetivos, a seguir, os objetivos dos decisores e, por fim, os possíveis resultados ou cenários. A atribuição de pesos aos critérios é feita construindo-se uma matriz das importâncias de cada critério e usando-se a teoria algébrica dos autovalores. Uma modificação deste método permite também resolver o problema de quantificar opiniões subjetivas.

Morita (1998) destaca a aplicação do AHP em várias áreas, entre as quais o marketing, a agricultura, as finanças, as decisões pessoais e a produção. E apresenta a seguinte relação de aplicações para o AHP:

- Definição de prioridades ou importâncias;
- Seleção e redução da quantidade de alternativas;
- Análise e decisão sob condições de risco;
- Alocação de recursos escassos;
- Planejamento e seqüenciamento de atividades;
- Avaliação de custos e benefícios;

Embora seja mais aplicado em critérios intangíveis, o AHP pode ser utilizado em critérios mensuráveis, bastando para isso que se atribuam pesos proporcionais aos valores de cada uma das alternativas.

Apesar de sua popularidade, o método apresenta duas grandes desvantagens: complexidade matemática, já que os algoritmos para determinação de autovalores são de complexidade não polinomial; não verificação de coerência das opiniões do decisor, o que pode levar a resultados desprovidos de sentido.

2.1.3 Método UTA

O método UTA (Utilité Additive), desenvolvido por Jacquet-Lagreze e Siskos (1982), avalia as funções de utilidade aditiva que agregam múltiplos critérios, utilizando uma ordenação subjetiva das ações e uma avaliação multicritério das ações. Uma análise de pós-otimização, utilizando programação linear, é utilizada para avaliar o conjunto de funções de utilidade. Ao iniciar o método, o tomador de decisão deve ordenar por ordem de preferência um pequeno subconjunto de alternativas, de forma global, sem as decompor critério a critério. Após a resolução de um problema de programação linear, o método determina o conjunto dos coeficientes de ponderação e a forma das funções gj dos critérios, que melhor reconstitui a ordenação definida pelos decisores.

2.1.4 Método MACBETH

O método MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique), desenvolvido por Bana e Costa & Vansnick (1997) atende a duas questões essenciais: para cada critério, determinar uma escala de valores, ou seja, atribuir “notas” a cada alternativa. Tendo as notas de cada alternativa relativas a cada critério, é necessário agregá-las em uma nota única através de uma soma ponderada. O problema consiste na atribuição de pesos aos vários critérios, respeitando as opiniões dos decisores. O software MACBETH, que implementa computacionalmente o método multicritério de mesmo nome, pode ser usado para resolver estas duas questões. Para a primeira delas é usado o módulo SCORES do programa MACBETH. Este módulo permite atribuir notas a cada alternativa através de uma comparação par a par. Dadas duas alternativas, o decisor deve dizer qual a mais atrativa (tem maior nota) e qual o grau desta atratividade em uma escala semântica que tem correspondência com uma escala ordinal ($0 \equiv$ indiferente, $1 \equiv$ muito fraca, $2 \equiv$ fraca, $3 \equiv$ moderada, $4 \equiv$ forte, $5 \equiv$ muito forte e $6 \equiv$ extrema). O próprio programa faz a análise de coerência cardinal (transitividade) e semântica (relações entre as diferenças), sugerindo, em caso de incoerência, como resolvê-la. Por programação linear é sugerida uma escala de notas, e os intervalos em que elas podem variar sem tornar o problema inconsistente (PPL inviável). É ainda facultado ao decisor ajustar graficamente o valor das notas atribuídas, dentro dos intervalos permitidos. Segundo Bana e Costa & Vansnick (1997) somente após este ajuste, com a introdução dos conhecimentos dos especialistas, é que fica caracterizada a construção da escala cardinal de valores. Para a segunda questão apontada (atribuição de pesos e construção da função que conduz ao critério síntese), é usado o módulo WEIGHTS do programa MACBETH, que atua de maneira semelhante ao módulo SCORES.

Ao contrário do método AHP que compara a importância dos critérios diretamente, o MACBETH faz a comparação de forma indireta, considerando alternativas fictícias que representam cada um dos critérios. A alternativa fictícia ai representa o critério j quando apresenta a melhor nota em j e a pior em todos os outros critérios. É ainda introduzida uma alternativa, correspondente a um critério artificial, com a pior nota em todos os critérios, com a finalidade de evitar que um

critério real tenha peso nulo. A eventual atribuição de peso zero a um critério relevante violaria o axioma da exaustão. Através da comparação da atratividade das alternativas são atribuídos os pesos aos critérios de forma análoga ao procedimento realizado no módulo SCORES.

A principal diferença entre os dois módulos é que, enquanto no SCORES há a restrição de as notas ocuparem todo o intervalo definido, no WEIGHTS o peso menor ocupa o valor mais baixo da escala, mas em vez de fixar o valor do maior peso obriga a que a soma de todos os pesos seja igual à unidade.

2.2 Análise de mercado

Um estudo de mercado tem por objetivo o conhecimento da demanda atual e de sua provável evolução ao longo da vida útil de certo projeto (NEVES, 2002). Assim, para que o estudo de mercado alcance o seu objetivo, é necessário conhecer o mercado atual e fazer previsões para o mercado futuro.

Para conhecer o mercado são utilizadas algumas técnicas, como: pesquisas de mercado (aplicação de questionários mediante entrevistas, e-mails, correspondência, etc.), experimentação de mercado e levantamento de informações secundárias (em sindicatos, cooperativas, associações ou outras entidades de classe).

Um roteiro de perguntas para conhecimento do mercado atual foi proposto por Neves (1990) e será apresentado a seguir:

Identificação do produto

1) Definição do Produto

O que é o produto? (Classificação do produto nas normas nacionais e internacionais, nomes técnicos, etc.)

2) Usos do produto

Para que serve o produto? Quem o consome? Como o utiliza?

3) Características do produto

Quais as propriedades que o tornam desejável? Quais as que o tornam menos atrativos?

4) Componentes do produto

De que é feito? Quais os coeficientes técnicos do processo produtivo? Como têm evoluído esses coeficientes?

5) Tecnologia de fabricação

Quais as tecnologias disponíveis para fabricá-lo? Quais os detentores da tecnologia de produção escolhida? Como negociá-la?

6) Forma de apresentação do produto

Tipos de embalagem, forma de apresentação, design e outras características de apresentação do produto que possam trazer vantagens competitivas.

Análise da relação entre empresa e consumidor

1) Área geográfica atual

Mercado externo, Mercosul, mercado regional, mercado local ou determinado público-alvo.

2) Consumo

Quanto é consumido? Como é composto o consumo? Como evoluiu no passado o consumo?

3) Características socioeconômicas dos consumidores

Nível de escolaridade, idade, sexo, estrutura de família, posse de bens, nível de renda e outras variáveis associadas aos consumidores (atributos) que possam influir no nível de vida de consumo.

4) Comportamento do consumidor

Como este é sensível aos atributos do produto?

São atributos do produto: preço, qualidade, forma de apresentação, propaganda, confiabilidade de entrega, crédito, garantias, políticas de manutenção e outros aspectos que constituem a diferença entre produtos.

5) Como distribuí-lo?

Quais os canais adequados de distribuição? Seria melhor usar atacadistas já estabelecidos ou montar sua própria distribuição?

Análise da concorrência

1) Nível de oferta dos concorrentes

Qual a capacidade atual dos concorrentes? Têm planos de expansão? Qual seu nível de utilização da capacidade instalada?

2) Tecnologia dos concorrentes

Desenvolvem tecnologia própria? São eficientes, isto é, produzem a baixo custo? Seus produtos têm qualidade? São confiáveis quanto à prazos de entrega? São inovadores? Têm flexibilidade de produção, isto é, modificam seu mix de produtos com facilidade?

3) Estrutura econômico-financeira dos concorrentes

Estão obtendo lucro? Quais suas margens? Estão endividados? Quais seus índices de liquidez, giro dos ativos e outros indicadores retirados dos balanços patrimoniais e demonstrativo de resultados que permitem caracterizar a estrutura econômico-financeira dos concorrentes?

4) Recursos humanos

Qual o nível de satisfação dos empregados dos concorrentes? Há ocorrência de greves e paralisações? Investem os concorrentes em treinamentos de pessoal? Outros aspectos que permitem caracterizar a capacitação dos recursos humanos dos concorrentes (por exemplo, publicações, patentes, etc.)

Estrutura de mercado

1) Fatias de mercado dos concorrentes

Qual o faturamento de cada concorrente? Como o mercado está segmentado? Há empresas líderes que ditam os procedimentos do mercado?

2) Formas de competição

É o mercado concorrencial (muitas empresas oferecem produtos similares)? A concorrência é interna ou externa (empresas estrangeiras)? É um mercado oligopolizado (poucas empresas)? Há formação de nichos de mercado (concorrência diferencial, por exemplo, via qualidade)?

3) Preços praticados

Quais os preços FOB (Free on Board)? Quais os preços CIF (Cost, Insurance and Freight)? Qual a relevância dos custos de transportes na formação do preço final? Quais os impostos embutidos nos preços e como estes variam de acordo com a área geográfica?

Outras informações relevantes

1) Substitutibilidade do produto

Qual o grau de substitutibilidade do produto? Quais os atuais substitutos e como ocorre a substituição? Quais os substitutos potenciais de longo prazo devido à evolução tecnológica?

2) Fornecedores

Há exclusividade nas relações entre produtor e fornecedor? São essas relações fortes? Operam integrados? Praticam políticas de Just in Time? Desenvolvem juntos novos produtos?

3) Governo

Governo como normalizador e regulador (normas, regulamentações e outros aspectos que possam afetar o mercado: alíquotas de importação, cotas de importação).

Governo como cliente: normas de licitações, requisitos para cadastramento de empresas e exigências legais.

Deve ser destacado que um estudo de mercado não focalizará todas estas perguntas, concentrando nas mais importantes de acordo com o produto/serviço e dos interesses da empresa. Para algumas questões pode ser necessário realizar algumas adaptações, de forma a tornar coerente com o caso em questão. Algumas outras não se aplicarão ou serão irrelevantes.

Para as questões que restarem, alguns caminhos são possíveis, tais como:

- Consulta à literatura: revistas especializadas, bancos de dados, etc.
- Realização de surveys: deverá ser elaborado um questionário com as perguntas relevantes que não puderam ser respondidas através de consulta à literatura. Devem ser tomados alguns cuidados especiais com relação ao plano amostral, método de aplicação e interpretações dos resultados.
- Experimentação em mercado piloto: a partir de lançamento do produto/serviço num mercado piloto é possível coletar dados para inferir sobre a aceitabilidade. Cuidados devem ser tomados para a extração dos resultados para o mercado alvo, uma vez que características específicas podem contaminar o experimento.

Uma vez conhecido o nível de consumo atual, ou seja, a demanda pelo novo produto, é necessária fazer uma previsão de como esta se comportará ao longo do seu ciclo de vida. Talvez sejam necessários novos estudos de mercado para que seja possível fazer projeções do crescimento.

Segundo Clemente (2002), o conceito de ciclo de vida dos produtos é uma analogia com os seres vivos, como mostra o quadro a seguir.

Seres Vivos	Produtos	Vendas	Lucro/Prejuízo
Fase Embrionária	Projeto e testes	Inexistente	Prejuízo
Nascimento	Lançamento	Crescente	Prejuízo
Crescimento	Crescimento Adoção do produto	Crescentes	Prejuízo/Lucro
	Expansão das vendas	Rapidamente crescentes	Lucro
Maturidade	Maturidade	Crescentes com tendência à estagnação	Lucro com tendência declinante
	Saturação	Estagnadas	Lucro decrescente
Declínio	Declínio das vendas	Decrescentes	Lucro/Prejuízo

Tabela 1 – Fases do ciclo de vida de um produto

Na fase de crescimento, onde começa a haver o retorno do capital investido, temos duas subfases: adoção do novo produto pelos consumidores inovadores ou líderes, e expansão das vendas, onde os imitadores começam a comprar o produto também. Na fase de maturidade geralmente surgem os concorrentes e tende a ganhar importância o fator preço. Os ofertantes realizam esforços para convencer os consumidores sobre novos usos e procuram promover modificações no produto.

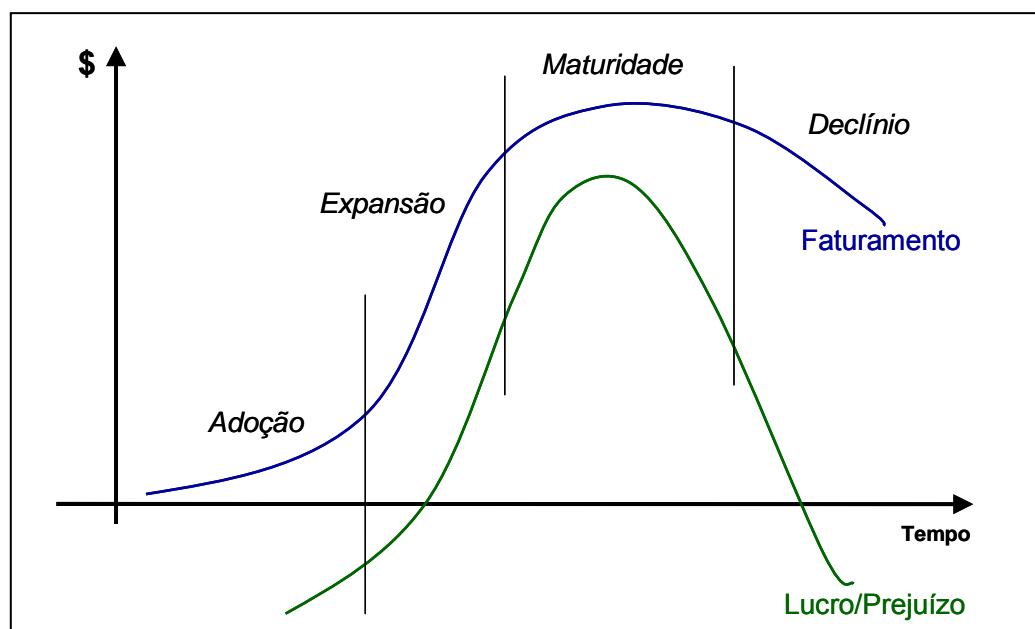


Figura 1 – Fases de Vida de um produto / serviço (Clemente 2002)

Para que seja possível fazer uma previsão do mercado é necessário optar pela utilização de alguma técnica de previsão, de acordo com a disponibilidade de informações sobre o referido assunto. Entre as mais comumente utilizadas, temos: Extrapolação de Tendências, Método das Elasticidades, Modelagem Econométrica, Método de Séries Temporais, Métodos Qualitativos, entre outros.

Caso não seja possível utilizar um método de previsão quantitativo, há a possibilidade de se aplicar um método qualitativo, como o painel de especialistas ou Técnica Delphi. Optou-se por descrever o seu conceito desta última, por ser uma técnica muito utilizada na ausência de dados.

A Técnica Delphi baseia-se na consulta de especialistas do ramo de negócios sobre cujo mercado se querem fazer previsões. Deve-se aplicar questionários aos mesmos, sendo recomendado manter os especialistas sem interação direta. Em seguida deve-se tabular os resultados, com o aparecimento de concordâncias e discordâncias. A partir de algum critério, como média, desvio padrão, moda, ou outro, é possível classificar as respostas como concordantes ou não. Deve-se então aplicar um segundo questionário, onde se indaga aos discordantes as razões que fundamentam suas estimativas. O processo é reiniciado a partir de mais uma tabulação dos resultados.

O objetivo é atingir uma completa convergência, que nem sempre é possível. Assim, na prática é comum a realização de 3 a 4 interações. É de interesse ressaltar que este método depende da existência de experts e de sua disposição para colaborar.

2.2.1 Forças de Porter

Na década de 80, Michael Porter desenvolveu uma proposta de se pensar em estratégia como posicionamento no ambiente de mercado em relação aos outros players desse mercado. Esse modelo ficou mundialmente conhecido como “As Cinco Forças de Porter”.

O modelo reside na análise das chamadas “cinco forças de mercado” - compradores, fornecedores, concorrentes, substitutos e novos entrantes - para a

definição de um posicionamento estratégico bem definido e nas priorizações das opções de concorrência: por custo, diferenciação ou foco.

Para um empreendedor, definir o posicionamento da empresa e sua estratégia de concorrência é de fundamental importância, pois estabelece um ponto de partida sólido para o projeto da empresa (no caso, da unidade de negócio). A seguir estão descritos os fatores que compõem esse modelo das cinco forças.

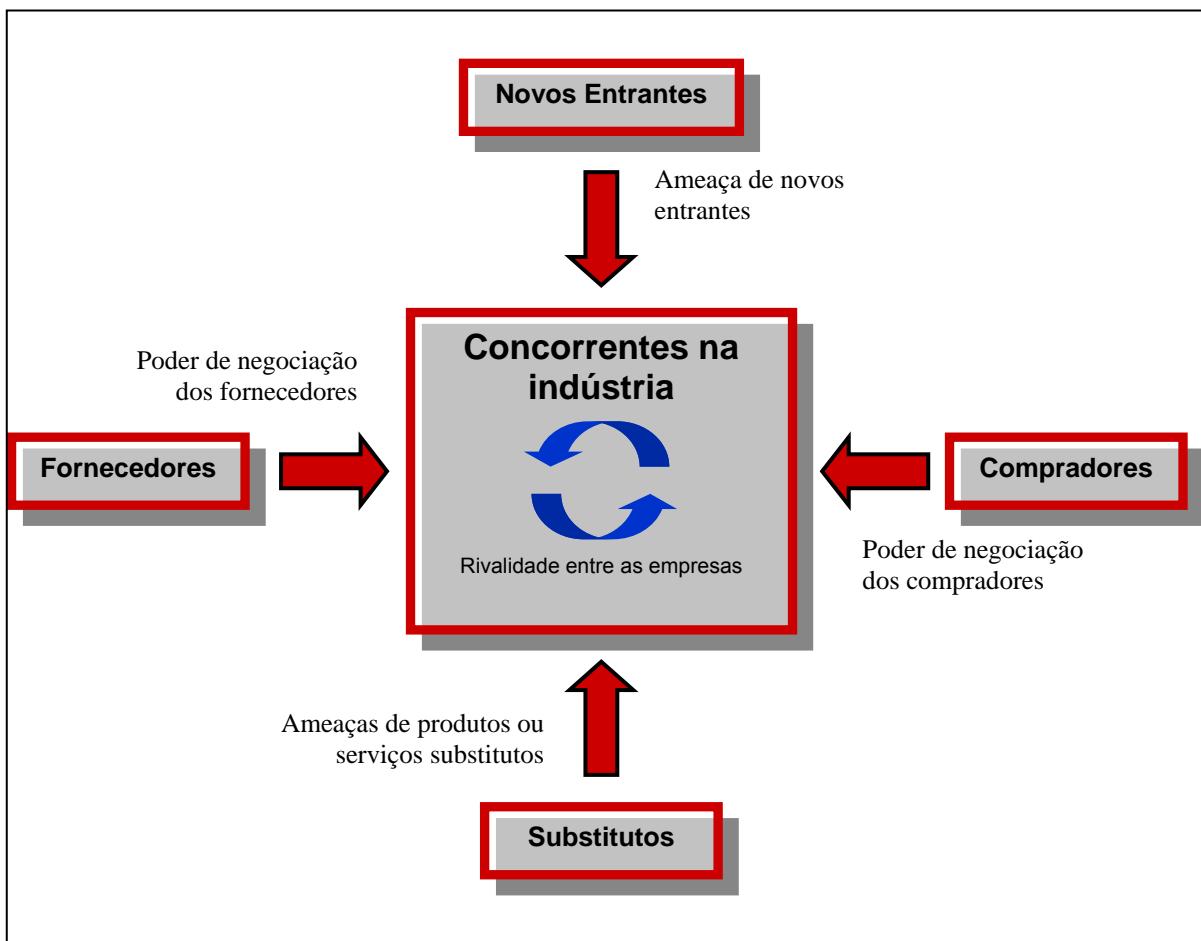


Figura 2 – As cinco forças de Porter. (extraído de Zanella 2003)

Concorrentes

A disputa entre empresas concorrentes em um mesmo mercado é praticamente inevitável, não existem, hoje, registros de mercados onde o monopólio reina absoluto e é aceito com passividade. Essa concorrência traz inúmeros aspectos positivos para o consumidor final, como inovação tecnológica, produtos e serviços de melhor qualidade, diferenciação em atendimento, entre inúmeros outros

aspectos que as empresas investem para atingir maiores níveis de participação no mercado e alcançar lucros e receitas maiores.

Porter (1986) defende que para as empresas participantes, a concorrência pode ser benéfica ou maléfica, ele cita como exemplo de benefício batalhas publicitárias capazes de expandir a demanda e/ou aumentar o nível de diferenciação do mercado. Por outro lado, a concorrência por preços, praticamente inevitável em mercados maduros, resultará na redução da receita da indústria prejudicando todas as empresas concorrentes.

Por todos esses fatores é importante analisar as características da concorrência em uma indústria e se preparar para os seus efeitos.

Compradores

A força dos compradores reside basicamente no poder de negociação de preços. Apesar da existência da teoria do ganha-ganha (onde comprador e fornecedor trabalham juntos para conseguir um resultado melhor em conjunto) o que acontece, infelizmente, é uma disputa entre esses dois players, cada um tentando se beneficiar ao máximo da situação.

E como tudo no mercado, o poder de negociação de um comprador é dinâmico e varia conforme as circunstâncias onde a indústria se encontra.

Novos Entrantes

A entrada de novas empresas para o mercado representa o aumento na capacidade produtiva e um aumento na oferta do produto/serviço, o que resulta em uma maior competição. Estas novas empresas são, portanto, indesejáveis.

Para impedir a entrada dessas novas empresas os atuais concorrentes de um mercado contam com dois artifícios: as barreiras de entrada (que são as dificuldades para se começar a atuar em um mercado, como por exemplo: altos investimentos iniciais, domínio de novas tecnologias, patentes em vigor, etc.) e a retaliação (que são ações dos competidores como campanhas publicitárias, redução de preços, bloqueio de canais de distribuição, etc.).

Além das barreiras de entrada, outro artifício utilizado pelos concorrentes atuais é a retaliação. É importante para a empresa entrante avaliar quais as perspectivas dessas reações e qual sua intensidade, pois estas podem arruinar toda a estratégia e levar a nova empresa à falência.

Produtos Substitutos

Produtos ou serviços substitutos são novos produtos ou serviços que por algum tipo de inovação (tecnológica, de utilidade, etc.) substituem os atuais. Esses produtos exercem enorme pressão na redução do potencial de lucro gerado por uma indústria e quanto melhor for a relação preço-desempenho maior será essa pressão.

Para um empreendedor é preciso entender quais os possíveis produtos e serviços substitutos aos que ele pretende comercializar e quais são as ameaças reais que esses novos produtos e serviços oferecem, podendo até transformar as ameaças em novas oportunidades de negócio para alavancar suas operações e firmar sua posição no mercado.

Fornecedores

A última força atuante que compõe as “cinco forças de Porter” é representada pelos fornecedores. Sua atuação se traduz pelo poder de elevar os preços ou reduzir a qualidade do seu produto/serviço. Da mesma forma que os compradores, esse poder varia de acordo com as circunstâncias em que a indústria se encontra.

2.2.2 Análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos e profissionais da área de estratégia, a Análise SWOT estuda a competitividade da empresa segundo quatro variáveis: forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

A metodologia da Análise SWOT se baseia inicialmente nos chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que são os fatores chaves decisivos nos quais se a empresa obtiver bons desempenhos será certamente bem sucedida.

A partir deste ponto então é possível fazer um levantamento das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do ambiente e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de

acordo com os Fatores Críticos de Sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será competitiva no longo prazo.

Após o levantamento dos FCS o empreendedor deverá levantar as informações necessárias para a matriz SWOT. A seguir é apresentado o esquema dessa matriz com o detalhamento de cada um de seus componentes.

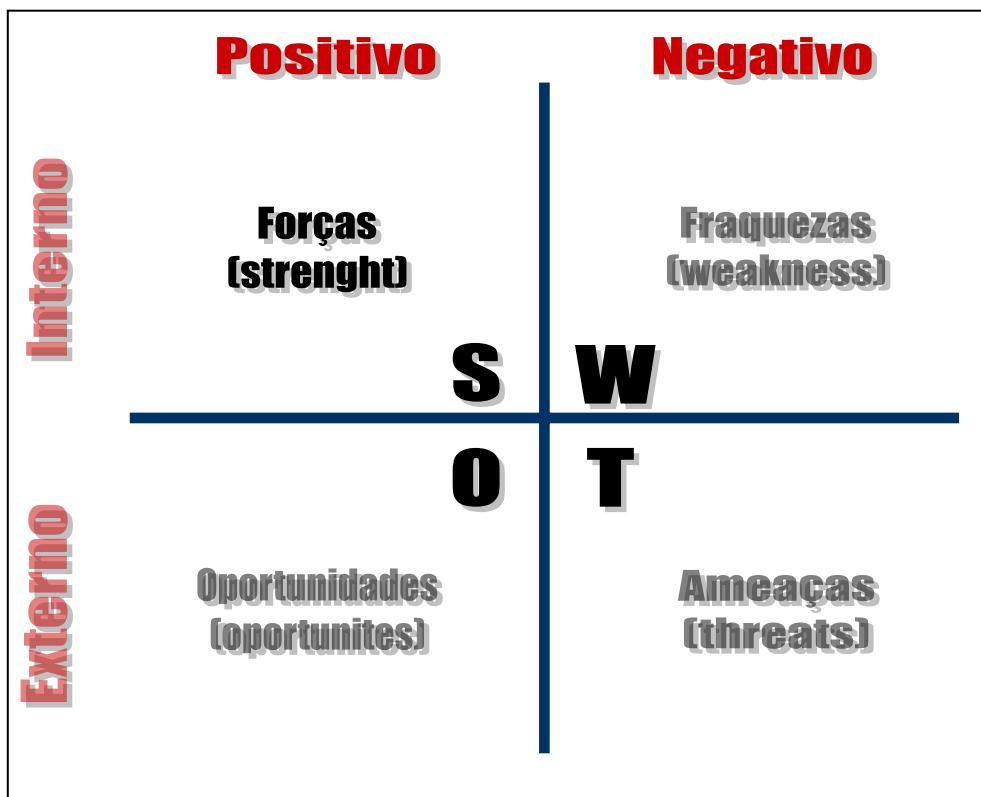


Figura 3 - A matriz SWOT. (extraído de Zanella 2003)

Com relação aos eixos da matriz, podemos fazer as algumas explicações como segue:

Eixo Externo / Interno

Este eixo classifica se o aspecto em questão é interno ou externo à empresa. Por exemplo: “Alta qualificação dos funcionários” e “Velocidade de produção baixa” seriam aspectos internos à empresa, já “Política de incentivos fiscais desfavorável” seria claramente um aspecto externo à empresa.

Eixo Positivo / Negativo

Este eixo identifica se o aspecto é positivo ou negativo para a empresa. No exemplo “Alta qualificação dos funcionários” seria um aspecto positivo e “Velocidade

de produção baixa” e “Política de incentivos fiscais desfavorável” seriam, obviamente, aspectos negativos.

Agora já é possível detalhar cada quadrante da matriz:

Forças (Interno e Positivo)

Aqui ficam descritos os diferenciais da empresa, atividades e características que apresentam um resultado melhor do que os concorrentes. No exemplo uma das forças da empresa seria a “Alta qualificação dos funcionários”

Fraquezas (Interno e Negativo)

É o oposto do item anterior, são os aspectos no qual a empresa é fraca e seus concorrentes se sobressaem e apresentam melhor desempenho e resultado. No exemplo a “Velocidade de produção baixa” seria uma das fraquezas da empresa.

Oportunidades (Externo e Positivo)

São os aspectos externos à empresa, sobre os quais ela não tem controle, mas que favorecem o seu posicionamento e estratégia. Por exemplo, o empreendedor que decida produzir exportar bananas aqui do Brasil poderá citar o aspecto “Clima Tropical” como uma oportunidade.

Ameaças (Externo e Negativo)

É o oposto do item anterior, são aqueles aspectos que estão fora do controle da empresa e que ameaçam o seu posicionamento e estratégia. No exemplo dado anteriormente o aspecto “Política de incentivos fiscais desfavorável” pode ser apresentado como uma ameaça para a empresa.

Vale dizer aqui que nada nessa análise é estático, e facilmente o que era uma força pode se tornar uma fraqueza ou vice-versa.

2.3 Análise Econômico Financeira

A análise econômica de um investimento tem por objetivo verificar se o fluxo de caixa de benefícios futuros proporcionados pelo investimento em questão (mensurados em valores monetários de hoje), é suficiente para cobrir a melhor

alternativa já existente para o capital. É necessário considerar um adicional correspondente ao risco do negócio.

Para que seja possível realizar uma análise econômica financeira, alguns conceitos devem estar claros, tais como:

Custo de Oportunidade: se refere à diferença de ganhos entre o projeto escolhido e outro projeto que deixou de ser realizado. Deve ser lembrado que este conceito não leva em consideração o nível de risco envolvido.

Horizonte de Planejamento (HP): indica o tempo durante o qual se espera receber ganhos líquidos proporcionados pelo investimento. O horizonte de planejamento depende da natureza dos projetos de investimento, bem como de fatores relacionados às características da empresa. De maneira geral, o horizonte de planejamento será tanto mais curto quanto menor for a vida útil dos ativos fixos envolvidos e quanto menor for a capacidade financeira da empresa.

Fluxo de Caixa: é uma forma de confrontar os investimentos com as expectativas de ganhos decorrentes desses investimentos. Deve-se atentar para as estimativas de investimentos, receitas, custos operacionais e administrativos associados a estas receitas. A qualidade das estimativas depende de: previsão de vendas, orçamento de capital, planejamento de produção, orçamento de produção, estimativa de capital de giro, de horizonte de planejamento e do valor residual do projeto. De acordo com Hirschfeld (2000, p.21), podemos definir fluxo de caixa como “a apreciação das contribuições monetárias (entradas e saídas de dinheiro) ao longo do tempo a uma caixa simbólica já constituída. Pode ser representado de forma analítica ou gráfica.”.

Depreciação: corresponde à parcela teórica do desgaste dos equipamentos na fabricação do produto. Porém, embora este valor represente um custo de produção, não se materializa em desembolso (saída de caixa), devendo ser acumulado num fundo denominado Fundo de Depreciação. Deve ser considerada além do desgaste físico, a obsolescência tecnológica. É importante ser considerado para o cálculo do Imposto de Renda.

Taxa de Mínima Atratividade (TMA): representa o custo de oportunidade do capital para a empresa. Costuma-se utilizar como custo de oportunidade a taxa de juros, pois esta se refere aproximadamente à remuneração do capital que pode ser obtida através da aplicação do capital num fundo de renda fixa. O horizonte de

planejamento influencia diretamente este fator, dado as oscilações do mercado financeiro no curto prazo. Outro ponto que deve ser comentado se refere à capacidade da empresa se auto financiar, pois à medida que a empresa necessita de mais capital de terceiros, há um aumento de sua taxa de mínima atratividade. Podemos entender a TMA como a taxa mínima que serve como parâmetro de aceitação de um determinado projeto (KASSAI et al., 2000).

A seguir são apresentados alguns indicadores importantes para analisar a viabilidade financeira do projeto (CLEMENTE, 2002).

2.3.1 *Valor Presente Líquido (VPL)*

Diferença entre o valor investido e o valor dos benefícios esperados, descontados para a data inicial, usando-se como taxa de desconto a Taxa de Mínima Atratividade. Representa assim, o excesso de ganho que o projeto apresenta, sobre a melhor oportunidade de investimento disponível para aplicação do capital. Para Hirschfeld (2000, p.105), “a somatória (sic) algébrica de todos os valores envolvidos nos n períodos considerados, reduzidos ao instante considerado inicial ou instante zero e sendo i a taxa de juros comparativa, se chama valor presente líquido”.

$$VPL_j = \sum_{t=0}^n F_t \cdot (1 + i)^{-t}$$

Equação 1 - Cálculo do VPL. [adaptado de HIRSCHFELD (2000, p.105)]

onde:

VPL_j = valor presente líquido do fluxo de caixa da alternativa j.

n = número de períodos.

t = período envolvido em cada elemento da série (t varia de 0 a n).

F_t = cada um dos diversos valores envolvidos no fluxo de caixa e que ocorrem em t.

i = taxa mínima de atratividade.

2.3.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Existem diversas interpretações para a TIR, utilizando a definição matemática, temos que é a taxa que torna nulo o Valor Presente Líquido de um fluxo de caixa. Para termos um projeto viável, é necessário que a TIR seja maior que a TMA. Desta forma, a Taxa Interna de Retorno pode ser entendida como a potencialidade do projeto de gerar retornos. Para Hirschfeld (2000, p.246), a taxa de retorno ocorre quando “o somatório das receitas, isto é, benefícios, se torna (sic) exatamente igual ao somatório dos dispêndios, ou seja, dos custos”. A fórmula apresentada por Kassai et al. (2000, p.66) para cálculo da TIR é a seguinte:

$$0 = FC_0/(1+TIR)^0 + FC_1/(1+TIR)^1 + FC_2/(1+TIR)^2 + \dots + FC_n/(1+TIR)^n$$

Equação 2 - Cálculo da TIR [adaptado de KASSAI et al. (2000, p.66)]

onde:

n = número de períodos

FC = Fluxo de Caixa Esperado (positivo ou negativo)

2.3.3 Valor Presente Líquido Anualizado (VPLA)

Conhecido como Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE), também indica a viabilidade do projeto. O procedimento para o cálculo do VPLA consiste em obter o VPL do fluxo de caixa original e transformá-lo em outro fluxo de caixa equivalente, com características de uma série uniforme. O projeto é considerado atrativo se o investidor considerar o VPLA suficiente para cobrir o lucro médio desejado por

período mais a parcela de prêmio pelo risco. Hirschfeld (2000, p.153) afirma: “ao ser fornecida uma taxa mínima de atratividade, pode-se transformar tais contribuições de valores diferentes em valores uniformes iguais, formando, portanto, uma série uniforme equivalente que muito auxiliará na análise de alternativas econômicas”.

2.3.4 Índice Benefício/Custo (IBC)

Indica quanto se ganha por unidade de capital investido. Pode ser entendido como um indicador de rentabilidade, considerando que os recursos liberados ao longo da vida do projeto são reinvestidos à taxa de mínima atratividade. O seu cálculo é feito mediante a divisão do valor presente do fluxo esperado de benefícios pelo valor presente do fluxo esperado de investimentos. O critério comumente utilizado para aceitar um projeto pela utilização deste indicador é $IBC > 1$. Embora possa ser aplicado em qualquer análise econômica, o método é utilizado em maior escala em projetos governamentais (HIRSCHFELD, 2000).

2.3.5 Período de Recuperação do Investimento (PRI)

Também conhecido como *Payback*, indica o tempo necessário para recuperar os investimentos realizados. Para calcular o PRI deve-se acumular período a período o valor presente de cada benefício, até que a soma se iguale ao valor do investimento inicial. É um bom indicador para medir o nível de risco de um projeto, dado que o afastamento o tempo das receitas e custos implicam num aumento de incertezas. Sua fragilidade é não considerar o que acontece após o período de recuperação, penalizando projetos que apresentam receitas crescentes ao longo do tempo. Hirschfeld (2000, p.311) assim o define “o número de períodos do fluxo de caixa em questão nos quais o somatório dos benefícios se iguala ao somatório dos custos”. Já para Kassai et al. (2000, p.84), o payback é “o período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se anulam com os respectivos valores de caixa (fluxos positivos)”.

Os indicadores citados, no entanto, devem ser analisados com maior atenção quando se trata de uma comparação entre possíveis projetos de investimento. Para um mesmo horizonte de planejamento, o VPL e VPLA sempre indicam o projeto mais lucrativo, mas não se pode dizer o mesmo de TIR e IBC. Estes últimos não levam em consideração o capital flutuante (diferença entre o investimento necessário e o capital disponível para investimento). De forma a eliminar este fator adverso, deve-se considerar a aplicação do capital flutuante na taxa de mínima atratividade.

2.3.6 Análise de Sensibilidade

Neste ponto, deve ser comentado o método conhecido como Análise de Sensibilidade (CLEMENTE, 2002), utilizado para analisar a incerteza e falta de controle da forma como eventos irão influenciar o projeto no futuro. A sua necessidade decorre do fato de certos eventos futuros poderem ser previstos, porém não suas intensidades e momentos de atuação.

Esta técnica propõe que os parâmetros de entrada devam ser variados, um de cada vez, verificando os possíveis resultados no projeto. Desta forma, é tomada uma série de resultados possíveis em função dos valores dos parâmetros do problema. Exemplos de parâmetros que podem ser variados são: taxa de mínima atratividade, investimentos necessários, benefícios líquidos projetados, horizonte de planejamento, etc.

Para a resolução do problema é ideal conhecer as probabilidades com que ocorrerão os possíveis valores dos parâmetros de entrada. Pois desta forma será possível verificar a probabilidade de sucesso de cada um dos projetos para as possíveis situações.

Um exemplo de aplicação da análise de sensibilidade para dois projetos concorrentes, prevê verificar a TMA na qual os dois projetos resultem em VPL iguais. Para encontrarmos este valor é necessário variar a taxa de mínima atratividade, calculando o valor presente líquido de cada projeto nos casos propostos. Ao plotar estes resultados num gráfico VPL x TMA encontramos o *Ponto de Fischer*. Esta

técnica é normalmente utilizada quando comparamos dois projetos de montantes de investimentos diferentes, e consideramos que o projeto de menor investimento teria o capital flutuante aplicado à TMA.

2.4 Análise dos Riscos

Convém iniciar esta seção de análise de riscos fazendo uma citação: “a parcela inesperada da taxa de retorno, aquela que decorre de surpresas, é o risco autêntico de qualquer investimento. Afinal de contas, se já tivéssemos conseguido o que esperávamos, não poderia haver qualquer risco ou incerteza.” (ROSS, WESTERFIELD E JAFFE, 1995)

Os riscos podem ser divididos segundo a sua natureza em:

Risco Sistemático: natureza global, referente ao risco que afeta as empresas em geral. São exemplos deste tipo de incerteza: taxas de juros, inflação, cotações de moedas, etc.

Risco Específico (não-sistemático): natureza restrita, referente ao tipo de risco que afeta especificamente uma empresa ou um pequeno grupo de empresas. São de risco específico: crescimento do mercado consumidor de algum produto ou serviço, invenção de uma nova tecnologia, acidente natural em algum parque industrial, etc.

De forma a minimizar um perigo potencial ou decidir por aceitá-lo, mediante a utilização de instrumentos apropriados, é necessário realizar a Gestão de Riscos. Esta operação pode ser realizada tanto para riscos operacionais como para riscos financeiros.

Segundo Hoji (2004), os riscos de natureza operacional são basicamente inerentes às atividades de operações, e podem ser causados por catástrofes, fraudes, falha humana, produtos e serviços, legislação, etc., ou até por problemas de imagem. Alguns exemplos de riscos operacionais são: perda de material, responsabilidade civil, assistência técnica, perda de mercado, gestão ineficaz, etc.

Estes riscos podem ser evitados ou minimizados pela contratação de seguros, na maioria dos casos.

Os riscos financeiros (incluindo os riscos econômicos) são aqueles que podem impactar nos ativos e passivos da empresa, bem como nos preços futuros de seus produtos ou serviços. Alguns exemplos de riscos desta natureza são: aumento do preço da matéria-prima, redução forçada do preço de venda, alterações das taxas de câmbio e juros, etc.

Uma maneira de tornar um pouco mais tangível a análise dos riscos é fazer a simulação de cenários econômicos. Esta técnica consiste em descrever possíveis situações futuras pelas quais o projeto pode passar, sendo necessário apontar os valores para os parâmetros de entrada, tais como: projeção de vendas, taxa de mínima atratividade, investimentos necessários, incidentes, etc.

Segundo Duncan (2002) a Análise de Riscos é composta por 4 etapas: identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento de respostas aos riscos e controle das respostas aos riscos.

2.4.1 Identificação dos Riscos

A primeira tarefa na Análise de Riscos de um projeto é identificar quais são esses riscos. Porém é necessário lembrar que os riscos podem ser tanto internos (controláveis pela equipe de projeto) quanto externos (incontroláveis). Visando a identificação dos riscos é preciso:

- Conhecer bem a natureza do resultado esperado do projeto: Será algo inovador ou comprovadamente seguro?
- Conhecer as fontes de informações utilizadas no projeto: São confiáveis e atualizadas? O quanto detalhadas são essas fontes? Elas são substituíveis? Qual o custo delas?
- Coletar uma série histórica de informações: Arquivos, banco de dados, declarações e experiência da equipe em alguma situação semelhante no passado.

Em seguida utilizando técnicas como check-list, fluxogramas e entrevistas os projetistas devem alcançar os seguintes resultados:

Fontes de risco

Descrever claramente quais são, qual a probabilidade de ocorrência, quais as possíveis consequências, freqüência, etc.

Eventos de risco potencial

O mesmo que o item anterior, porém aplicável às ocorrências discretas, como terremotos, surgimento de uma tecnologia revolucionária, ações do governo, etc.

Sintomas dos Riscos

Quais sinais que podem ser percebidos antes que o evento ocorra?

Entradas para outras atividades

Confirmados os riscos, pode ser que seja necessário definir um novo rumo ou estudo não previsto inicialmente.

2.4.2 Quantificação dos Riscos

Para saber quão tolerável é o risco, ou se ele pode arruinar o projeto é preciso quantificá-lo. E esta avaliação depende de três fatores: o perfil do empreendedor, perfil do investidor, estimativas de custo e prazo.

Portanto é preciso saber quais riscos o investidor e o empreendedor estão dispostos a assumir, quanto será investido no projeto, quando estes investimentos serão feitos e quais as previsões de retorno (tanto da quantidade como de prazo).

Para esta análise é fundamental a utilização de ferramentas estatísticas adequadas à natureza do projeto. Não cabe aqui discutir ou listar quais ferramentas são certas para quais tipos de projetos dado que as possibilidades são quase infinitas.

Como resultado deste processo a equipe deve dividir os riscos em 2 grupos:

- Oportunidades a perseguir e ameaças a combater
- Oportunidades a ignorar e ameaças a aceitar

Em seguida a equipe deverá se preparar para assumir uma postura ativa frente ao primeiro grupo (que será composto pelos eventos mais significativos) e uma postura passiva frente ao segundo grupo (que será composto por eventos não-significativos).

2.4.3 Desenvolvimento de Respostas aos Riscos

A terceira etapa do estudo da Análise de Riscos do projeto é o desenvolvimento de respostas antecipadas aos prováveis eventos identificados e classificados na etapa anterior, a fim de evitar ou corrigir os efeitos de um evento, caso este seja uma ameaça, ou de aproveitar o máximo dos resultados do evento, caso este seja uma oportunidade.

Duncan (2002) sugere algumas ferramentas e métodos de análises para desenvolver as respostas aos riscos identificados:

Compras, Terceirização

Uma das formas de diminuir o risco do projeto é terceirizando uma ou mais etapas do mesmo. A partir do momento em que outra empresa fica responsável por uma atividade, diminuem-se os custos fixos do projeto e consequentemente diminui a quantidade de capital inicial necessário. Porém aumentam-se os riscos de não cumprimento dos prazos, uma vez que algumas atividades estão fora do alcance do controle da empresa contratante.

Planos de Contingência

Seqüências de ações a serem adotadas caso o evento ocorra.

Estratégias alternativas

Outra forma de se defender dos riscos é adotando uma estratégia diferente daquela escolhida inicialmente. Por exemplo, se a estratégia era competir com um produto de alta qualidade e preço mais alto do que a média e repentinamente surge uma nova marca que assume o lugar que o empreendedor havia escolhido no mercado, ele pode alterar a estratégia e começar a competir por preço, reduzindo em alguns níveis a qualidade do produto original.

Seguros

Outra forma de se prevenir contra eventos não desejados é a contratação de um seguro que assume os riscos pela empresa em troca de uma taxa anual previamente determinada

Como resultado deste processo a equipe de projeto deverá elaborar documentos escritos sobre o plano de gerenciamento de riscos: “Quem são os responsáveis?”, “Como devem agir?”, “Em que momento?”, “Quais são os gastos financeiros das respostas?”, etc.

Neste momento também devem ser sugeridos novos rumos para o desenvolvimento de outros estudos, análises e estratégias.

2.4.4 Controle de Resposta aos Riscos

A última etapa da Análise de Riscos é o controle de resposta aos riscos, ou seja, a execução de tudo aquilo que foi planejado na etapa anterior.

Obviamente, para execução das respostas é necessário antes que os eventos ocorram, assim sendo observa-se que esta etapa ocorre em períodos turbulentos para a empresa onde ela deverá agir com rapidez para obter os resultados desejados.

Existem duas formas de aplicar o controle de respostas, a primeira é contornando os riscos não previstos, ou seja, imediatamente após a ocorrência do evento é preciso definir um plano e executá-lo. A segunda alternativa aos riscos não previstos é retornar às etapas anteriores e repetir o processo novamente.

Os resultados esperados são um plano de ação corretiva ao evento e a atualização dos planos documentados de gerenciamento de riscos.

A análise dos riscos pode ser entendida como um instrumento complementar a análise de sensibilidade, já comentada anteriormente em análise econômico-financeira. A diferença decorre do fato da análise de riscos estar mais focada no mercado, onde há uma tentativa de prever os possíveis cenários futuros.

A Empresa

3. A Empresa

Este capítulo procura fazer uma apresentação da empresa Gatti, contando um pouco de sua história, e caracterizando o seu perfil de atuação. Alguns dos temas que são abordados referem-se ao modo como a empresa dirige os seus negócios, tais como: missão, visão, objetivos, valores e política de qualidade, sendo este último um dos pilares de desenvolvimento da empresa. É apresentada ainda uma descrição das atividades juntamente com a estrutura organizacional, tanto no que se refere aos recursos humanos e materiais, no caso a frota.

3.1 Histórico

No início do século XX, durante o movimento migratório de estrangeiros europeus para o Brasil, um jovem italiano de nome Luiz Gatti resolveu se arriscar e tentar uma nova vida. Ao chegar, começou a trabalhar como motorista de caminhão transportador de carvão. Esta atividade era realizada na cidade de São Paulo, mais especificamente no bairro Gato Preto.

Durante os seus deslocamentos, percebeu que havia muitos operários urbanos carentes de meio de transporte. E foi neste instante que realizou a possibilidade de se iniciar um novo negócio.

Optou por comprar um ônibus urbano, o qual conduzia com a companhia de sua esposa Carmen Naposa Gatti, que realizava a função de cobradora. Nesta época, não era difundido o conceito de transporte coletivo dentro das cidades, e foi possível aproveitar deste potencial para desenvolver um novo negócio.

Com o passar do tempo, foram fundadas empresas que atendiam ao mercado de passageiros de ônibus urbanos. Algumas das companhias que fazem parte desta história são: Vila Hamburguesa, Gato Branco, Santa Madalena, Gato Preto, entre outras. Algumas delas ainda em atuação nos dias de hoje, mas não necessariamente sobre a mesma direção.

Na década de 60, um novo ramo de atividade passou a ser explorado por esta família, que neste momento já havia aumentado e contava com a força de novos jovens para a condução dos negócios. Desta vez, o ramo de turismo passou a representar um potencial de desenvolvimento. Foi inaugurada a empresa Gatti Turística Ltda., a qual atuava nos segmentos agência de viagens, receptivos e turismo.

Com o tempo, o ramo de turismo foi desenvolvendo em paralelo com o transporte urbano, e a empresa passou a oferecer serviços de fretamento com a Gatti Transportadora Ltda. Por volta dos anos 90 houve uma reestruturação na empresa, e o setor de fretamento passou a ser operado pela empresa Gatti Transportadora Turística Ltda. objeto de estudo deste plano de negócio.

3.2 Missão e Visão

De forma a registrar o compromisso da empresa de forma clara e objetiva com os seus clientes, colaboradores e diretores, foi desenvolvida uma missão:

“Oferecer soluções de transporte de pessoas aos nossos clientes.”

A partir desta missão, a empresa pode determinar a sua visão do negócio, que pode ser resumida em alguns tópicos complementares à excelência da qualidade, ponto primordial para a empresa. Estes tópicos são os seguintes:

- Estar entre as melhores empresas do seu setor
- Fixar a marca e o nome Gatti
- Buscar novos segmentos de mercado e as melhores soluções

3.3 Política da Qualidade, Objetivos e Valores

Neste item vale a pena salientar que a empresa é certificada na ISO 9001/2000. O processo de certificação começou no ano 1998, quando a alta

diretoria percebeu a importância de otimizar e racionalizar o processo de trabalho na empresa. Desde então, passou a investir em transporte com alta qualidade e maior satisfação dos clientes.

Em dezembro de 2000 a empresa foi certificada na ISO 9002/94 pelo organismo certificador SGS. A partir de abril de 2002 a Gatti iniciou o processo de transição do Sistema da Gestão da Qualidade para a versão ISO 9001/2000, sendo certificada no ano de 2003.

Com relação à Política da Qualidade, podemos dizer que a Gatti está comprometida com o atendimento e satisfação dos clientes, bem como com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

De forma a atender a sua Política da Qualidade, a empresa se baseia nos seguintes objetivos:

- Melhorar o atendimento dos clientes
- Aumentar a satisfação dos clientes
- Melhorar continuamente os serviços, processos e sistema de gestão da qualidade
- Envolver e comprometer os colaboradores

Com relação aos valores, é possível comentar que a empresa dirige as suas ações guiada pelos seguintes pilares: trabalho em equipe, responsabilidade, dedicação, seriedade e cordialidade.

3.4 Responsabilidade Social

O objetivo desta seção é apresentar algumas atividades desenvolvidas pela empresa que demonstram a sua preocupação com o desenvolvimento de projetos de responsabilidade social. Preocupação constante na vida de representantes da diretoria, o envolvimento em projetos sociais foi transferido para o ambiente corporativo e disseminado para os demais colaboradores da empresa.

Desde a reestruturação nos anos 90, quando formou-se uma nova equipe de trabalho juntamente com a diretoria, a participação em trabalhos e doações passaram a fazer parte da rotina da empresa. A seguir são descritas algumas iniciativas neste sentido.

Ônibus de apoio à comunidade – uma forma encontrada pela empresa para garantir a sua ajuda e reservar uma parcela de seus recursos para o apoio social é representada pelo ônibus de apoio à comunidade. Este projeto tem por objetivo reservar um veículo (passível de expansão de acordo com realidade da empresa) para a realização de transporte de pessoas carentes.

Ação Solidária contra o Câncer Infantil (ASCCI) – outra iniciativa da empresa está associada à preocupação com crianças carentes que desenvolveram o câncer. A contribuição da empresa é feita na forma de doação de leite em pó para a alimentação dos doentes, que é coletado a partir de campanha interna com a contribuição dos colaboradores. A campanha é feita uma vez ao ano, durante os meses de agosto a outubro, finalizando com uma festa no dia da criança num buffet infantil onde a empresa realiza o transporte das crianças até o local.

Mc Dia Feliz – uma outra participação da empresa em projetos sociais é representada pelo apoio dado ao projeto Mc Dia Feliz da rede de restaurantes fast food McDonalds, onde a empresa ajuda na venda de tickets. A idéia desta iniciativa é contribuir para uma maior abrangência do projeto, garantindo uma maior contribuição para as doações ao Instituto apoiado.

De maneira complementar, é importante frisar que a empresa mantém uma preocupação na manutenção dos seus veículos, realizando um rígido controle e regulagens periódicas para reduzir ao máximo a liberação de gases poluentes para a atmosfera. Novos projetos estão sendo desenvolvidos para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, reduzir os insumos descartados e aumentar a parcela de material reciclado.

3.5 Descrição das atividades

A Gatti Transportadora Turística Ltda. é uma empresa de fretamento especializada em transporte de passageiros, executando serviços em ônibus, microônibus e vans.

Atualmente, ela atua nos segmentos de fretamento contínuo e eventual. O fretamento contínuo é caracterizado pela prestação de serviços de caráter contratual com empresas dos mais diversos ramos de atividades. Neste tipo de atividade a empresa se responsabiliza pelo transporte de funcionários para as empresas, pela coleta de clientes nas redondezas de shoppings, entre outras atividades necessárias a seus clientes.

No caso do fretamento eventual, temos a prestação de serviços individuais isolados, consequência de necessidades pontuais de seus clientes. Neste ramo podemos citar as viagens propostas por escolas ou empresas, o transporte de pessoas para eventos específicos e a realização de parcerias com outras empresas na prestação de serviços diversos.

Os principais clientes da empresa são apresentados na tabela a seguir, de acordo com o setor a que pertencem:

Setor de atuação	Clientes
Shoppings	Pátio Higienópolis, Vila Lobos, Morumbi, Jardim Sul
Fábricas	Gessy Lever, Siemens, Sabó, Meheje, PepsiCo
Instituições Financeiras	Banco Itaú, Unibanco
Escolas	Rio Branco, Vera Cruz, Miguel de Cervantes, Santa Cruz, Escola da Vila, entre outros.
Universidades	Universidade Rio Branco

Tabela 2 – Relação dos principais clientes por setor de atuação.

O serviço oferecido pela empresa pode ser entendido como desde o projeto para solução do problema de transporte do cliente até a prestação do serviço em si. A etapa de formulação de uma solução de transporte é feita com base na experiência da empresa, num trabalho conjunto dos departamentos de atendimento e tráfego.

3.6 Estrutura Organizacional

Esta seção trata dos recursos utilizados pela empresa para realizar os serviços propostos, trataremos mais especificamente dos colaboradores e automóveis utilizados.

3.6.1 Recursos Humanos

A Gatti apresenta uma preocupação especial com o tratamento e treinamento de seus funcionários, que compõe atualmente uma equipe de 104 colaboradores, ocupando os cargos conforme a tabela a seguir, além dos dois diretores.

Função	Número
1/ OFIC. PINTOR	1
1/2OF.FUNILEIRO	1
ABASTECEDOR	1
AJ.MANUTENCAO	1
ASS.ADMIN B	1
ASSIST.ADM.C	4
ASSIST.TRAFEGO	1
AUX.ALMOXARIFE	1
BORRACHEIRO	1
ELETRICISTA	1
ENC.DE TRAFEGO	1
FUNILEIRO	1
MECANICO	4
MECANICO AJUST.	1
MONIT.DE ALUNOS	1
MOTORISTA	74
MOTORISTA B	3
MOTORISTA VAN	1
OFFICE-BOY	1
PINTOR	1
SUP.ADMINIST	1
SUP.FRETAMENTO	1
TECN.SEGURANCA	1
<i>Total</i>	<i>104</i>

Tabela 5 – Relação dos colaboradores.

Estes colaboradores se inserem na hierarquia organizacional da empresa da seguinte forma:

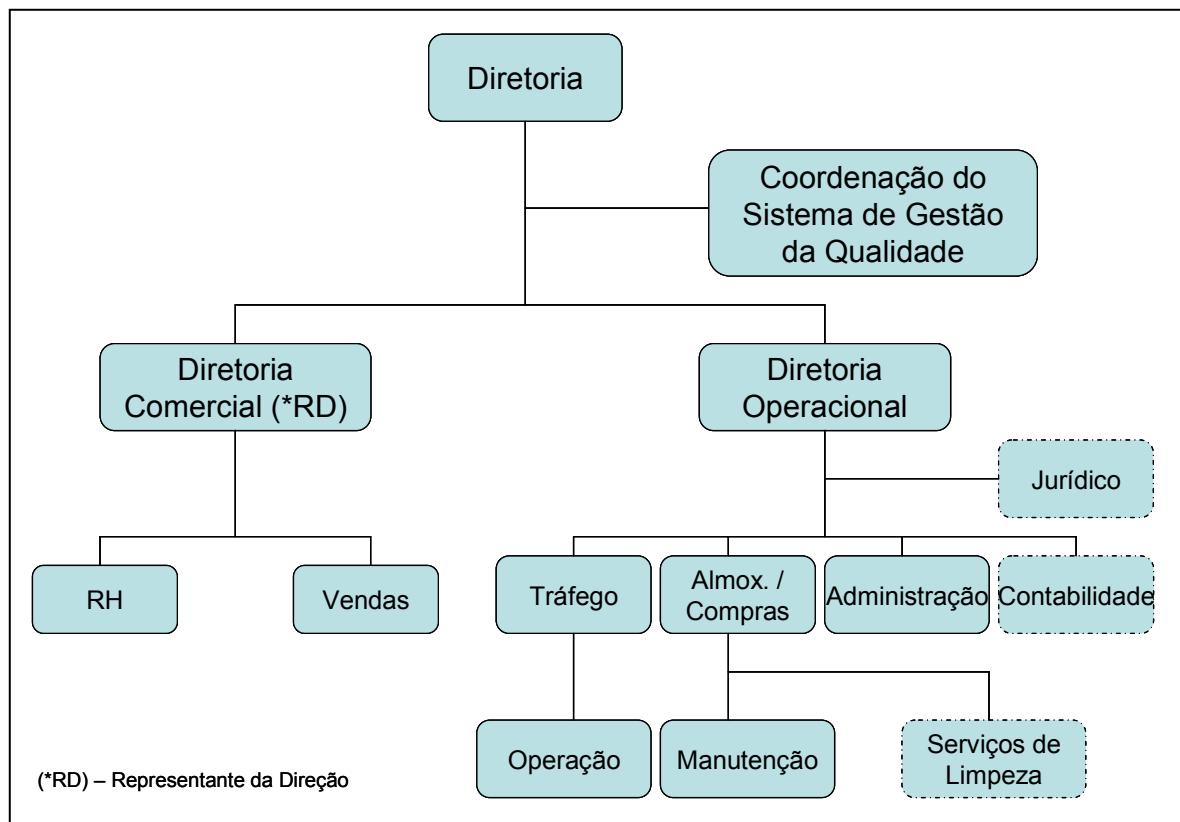


Figura 4 – Diagrama hierárquico da empresa Gatti. (elaborado pelo autor)

Um ponto que merece destaque é em relação aos motoristas, elementos decisivos na prestação do serviço, que são os principais alvos de treinamentos e cursos de especialização. Além da obrigatoriedade de possuírem carteira de habilitação na categoria D, eles devem ter uma noção de mecânica e manutenção de ônibus. E para isso, a empresa investe constantemente em treinamentos, que visam melhorar a base teórica dos mesmos.

Nos demais departamentos da Diretoria Operacional, a empresa procura manter os funcionários num clima de participação e motivação em busca de resultados. Os departamentos Jurídico, Contabilidade e de Serviços de Limpeza são terceirizados.

Na Diretoria Comercial, responsável pelo atendimento aos clientes, os departamentos de RH e Vendas são acompanhados de perto por um representante da Diretoria, que participa diretamente nas atividades de forma a garantir um melhor atendimento.

Como é possível notar, a empresa apresenta um quadro de funcionários enxuto, mas que atende às necessidades da empresa com relativa tranqüilidade.

3.6.2 *Frota*

A empresa possui uma frota adequada para atender todos os tipos de eventos, contando atualmente com 82 veículos distribuídos nas seguintes categorias:

Categoria	Quantidade
Ônibus Rodoviário Convencional	56
Ônibus Rodoviário Luxo	03
Microônibus Luxo	10
Van	13
Total	82

Tabela 4 – Composição da frota da empresa Gatti.

Como é possível notar, a empresa possui uma frota diversificada, capaz de atender às diversas necessidades de seus clientes. Contando ainda com o serviço de vans e Microônibus, que compõem a sua frota e são mais adequados a determinadas situações.

Neste setor de atuação, a frota é um componente muito importante e é tratado pela empresa como um ponto primordial para a manutenção da qualidade de seus serviços prestados. É necessário que os seus veículos tragam conforto aos passageiros, com acompanhamento eficiente de desempenho, que tenham ótima manutenção e se apresentem sempre em condições de operação.

Descrição do Produto/Serviço

4. Descrição do Produto / Serviço

Este plano de negócio tem por objetivo analisar a viabilidade na implantação de novos serviços para a empresa Gatti Transportadora Turística Ltda. já apresentada na seção anterior deste mesmo documento. Os serviços propostos para análise visam ampliar o mercado de atuação da empresa, buscando fornecer novas alternativas de participação no ramo de transporte de passageiros.

4.1 Propostas Iniciais

Serão apresentados inicialmente as 4 opções de serviços que foram postas para análise para a diretoria da empresa. Em seguida, mostraremos a matriz de decisão usada para escolher o serviço com maior probabilidade de sucesso para a implantação na empresa. Para o serviço escolhido, será apresentado em maiores detalhes nas seções seguintes todas as análises pertinentes, o plano de implantação e a estimativa de resultado financeiro.

Os serviços propostos para primeira análise foram:

- 1) Transporte Infantil Especializado (Gattinho): com o objetivo de oferecer um serviço especializado para transporte de crianças na faixa etária de 5 - 12 anos, a empresa criaria este segmento de serviço para atender escolas pré-primárias e de nível fundamental. O foco seria a terceirização do transporte escolar, com o oferecimento de diferenciais para que os pais confiassem neste serviço e houvesse um estímulo para a criança ir para a escola. Algumas das possíveis características seriam: acompanhante (animador) dentro do ônibus, transmissão de programas infantis durante o percurso, disponibilidade de jogos, modificação do layout, entre outros. Este serviço seria valorizado pelos pais que por algum motivo não têm tempo para levar o filho para a escola e esta não oferece condução.

- 2) Transporte Executivo Especializado (Gatti Executivo): este ramo de negócio seria caracterizado pela prestação de serviço de transporte especializado para executivos. A idéia seria atender ao segmento de executivos de outras cidades que têm que passar um tempo em São Paulo. O diferencial deste serviço seria o veículo utilizado, normalmente vans com aparência discreta, dotadas de ar-condicionado, equipamento de som, televisores, disponibilidade de revistas semanais e jornal diário, entre outros. Os motoristas seriam treinados de forma diferenciada para atender este segmento de clientes, e seria estudada a possibilidade de se oferecer este serviço para executivos estrangeiros (neste caso com um acompanhante guia, bilíngüe). O serviço seria disponibilizado por período integral e seria aconselhável uma divulgação deste serviço junto a empresas com atividades em outras cidades ou mesmo parceria com agências de viagens.
- 3) Fretamento com Diferenciação (Gatti Plus): Este segmento de negócio teria por objetivo oferecer um serviço de fretamento eventual com diferenciais. O público alvo deste novo serviço, que não se difere muito do negócio atual da empresa, seria grupo de pessoas que tivessem interesse na contratação de um serviço com maior valor agregado, com exclusividade e maior conforto. Alguns diferenciais que seriam oferecidos por este segmento de serviço são: ônibus luxo com banheiro, sistema de som, microfone, televisão (mínimo de 4 com sugestão para sistema individual), opção de escolha do programa a ser transmitido durante o percurso (seria enviado uma lista com possíveis opções – é aconselhável uma parceria com locadoras), presença de rodo-moça para serviços de bordo (disponibilizar bebidas e lanches), entre outros. Os ônibus deste segmento de negócio teriam um layout diferenciado e carregariam a logomarca Gatti Plus. Novamente poderia haver uma parceria junta a agências de viagens, de forma a representar uma opção de terceirização do serviço de transporte para viagens de turismo de alto padrão.
- 4) Transporte para terceira idade (Gatti Sênior): o conceito de serviço oferecido por este modelo de negócio tem por objetivo atender a uma

camada da população carente de opções de transporte e em crescimento constante. A idéia é oferecer serviços de transporte para pessoas da terceira idade para os mais variados programas, tais como: visitas a museus, exposições, idas à evento sociais, teatro, cinema, shoppings, etc. O serviço seria oferecido mediante parcerias com os estabelecimentos a serem visitados ou diretamente com o mercado alvo. O transporte seria realizado com ônibus, vans ou carros de luxo, com motoristas treinados, de forma personalizada e discreta. É importante ressaltar que o mercado alvo deste segmento está em expansão, presente em todas as regiões e com potencial de consumo. Além de o serviço oferecido poder atender a outros mercados consumidores, que prefiram uma solução de transporte customizada.

4.2 Matriz de Decisão

Como não havia nenhum projeto que se destacasse sobre os demais na opinião da diretoria da empresa, o autor sugere que seja utilizada a ferramenta Matriz de Decisão, já apresentada anteriormente no referencial teórico, como forma de direcionamento da análise comparativa.

De forma a não se alongar nestas discussões preliminares, utilizaremos o método mais simples proposto para a solução de um problema multiatributo, baseado na Escola Americana. Trata-se do Modelo de Tradeoff, onde é assumido que o tomador de decisão é capaz de identificar e priorizar várias alternativas discretas para sua avaliação, além de estruturar os critérios (responsáveis pela avaliação das alternativas), determinando sua importância relativa.

No caso em questão, os critérios foram sugeridos pelo autor, ficando à cargo da diretoria ponderá-los (escala de 1 - 5) numa primeira etapa, para depois sugerir notas numa escala de 0 a 10 para cada projeto em determinado critério. Com o objetivo de captar a percepção de toda a diretoria, optou-se por fazer com que os três membros da mesma opinassem sobre os valores.

O resultado final, correspondente à média dos valores, pode ser visualizado na tabela a seguir.

Critério	Peso	1 -- 5	0 -- 10	0 -- 10	0 -- 10	0 -- 10
		Gattininho	Gatti Executivo	Gatti Plus	Gatti Senior	
1 Compatibilidade com serviços atuais	5	7	5	4	5	
2 Conhecimento do público alvo	2	8	5	6	8	
3 Potencial de mercado	4	6	6	4	8	
4 Baixos investimentos necessários	5	6	5	4	5	
5 Facilidade de implantação	3	3	4	4	6	
6 Adequação à política da empresa	5	7	8	9	8	
7 Pouca sobreposição com serviços já prestados	2	7	6	3	8	
8 Interesse dos consumidores atuais (percepção)	4	4	5	3	9	
9 Possibilidade de efetuar parcerias (agências/shoppings)	5	7	6	4	9	
10 Reforço da marca no mercado	5	6	6	8	7	
11 Potencial de crescimento	5	8	7	5	9	
12 Inexistência de concorrentes	3	4	6	5	8	
13 Ausência de dificuldades legislativas	2	8	9	9	7	
TOTAL		312	299	261	371	

Tabela 5 – Matriz de Decisão.

Como pode ser visualizado, a projeto voltado a pessoas de terceira idade foi considerado vencedor na opinião da diretoria da empresa, que destacou já ter percebido uma oportunidade neste setor, ainda pouco explorado pelos concorrentes.

4.3 Alternativa Vencedora

A proposta de novo serviço focado no cliente de terceira idade, o qual seria batizado por Gatti Sênior apresentou a melhor pontuação na tabela matriz de decisão.

Alguns critérios analisados destacam o potencial deste projeto para a empresa. A possibilidade de efetuar parcerias com locais de eventos, revendedoras de ingressos, shoppings, museus, etc. mostrou-se um fator de grande importância na análise da diretoria. Eles acreditam ser um fator crítico de sucesso para um novo projeto nos dias de hoje. A percepção do interesse por este tipo de serviço, reforçado pelo potencial de crescimento, foram outros fatores que destacaram o projeto Gatti Sênior.

Considerando as opções de transporte existentes para o público em questão, pessoa de terceira idade pertencente às classes de rendimento média e alta, é possível dizer que há uma carência por novos meios seguros de mobilidade numa

cidade como São Paulo. Este serviço entraria como uma alternativa ao táxi, com um grande diferencial da praticidade promovida pela aquisição conjunta de um pacote de entretenimento, além de promover relacionamento social e ter um custo mais baixo para o consumidor.

Este serviço teria como objetivo atender aos mais variados tipos de programa na cidade de São Paulo. Inicialmente podemos citar dois grandes grupos de consumidores. O primeiro é caracterizado pela parceria com empresas ou estabelecimentos, sendo o foco da atividade devido à sua estabilidade de contrato, devendo compor grande parte da carteira de clientes deste serviço. O segundo corresponderia ao contrato eventual para a realização de algum serviço, podendo ser para pessoa física ou jurídica.

A empresa operaria este serviço com carros diferenciados, podendo ser ônibus, vans ou carros de luxo, com motoristas treinados, de forma personalizada e discreta. O conceito que há por trás deste modo de operação é deixar o cliente com a sensação de que está com um motorista particular e amigos, indo para algum evento.

É importante comentar que embora o serviço seja focado no público de terceira idade, que normalmente se limita a participar de atividades sociais por falta de mobilidade, há grande chance de ser utilizado por pessoas de outras faixas etárias.

As análises de mercado, financeira e dos riscos inerentes a este novo projeto serão descritos em maiores detalhes nas seções seguintes. Também será feita uma melhor caracterização da estrutura operacional para este projeto.

Análise de Mercado

5. Análise de Mercado

Esta seção tem por objetivo descrever algumas características peculiares do mercado consumidor deste novo serviço proposto pela Gatti Sênior. Serão apresentadas informações que fundamentam o potencial de sucesso deste projeto, além de números que comprovam a tendência de crescimento deste mercado.

O conhecimento do mercado, as forças que nele atuam, o potencial de expansão, as possíveis segmentações e outros tantos aspectos, tornam-se essenciais para que a empresa possa tomar decisões seguras e acertadas.

Esta seção está estruturada de acordo com o roteiro de perguntas para conhecimento do mercado proposto por Neves (1990), que será adaptado para o caso da Gatti Sênior.

5.1 Identificação do produto

Acredito que esta primeira seção já tenha sido tratada no item 4.3 Alternativa Vencedora, onde é feita uma descrição detalhada do novo serviço proposto para a empresa.

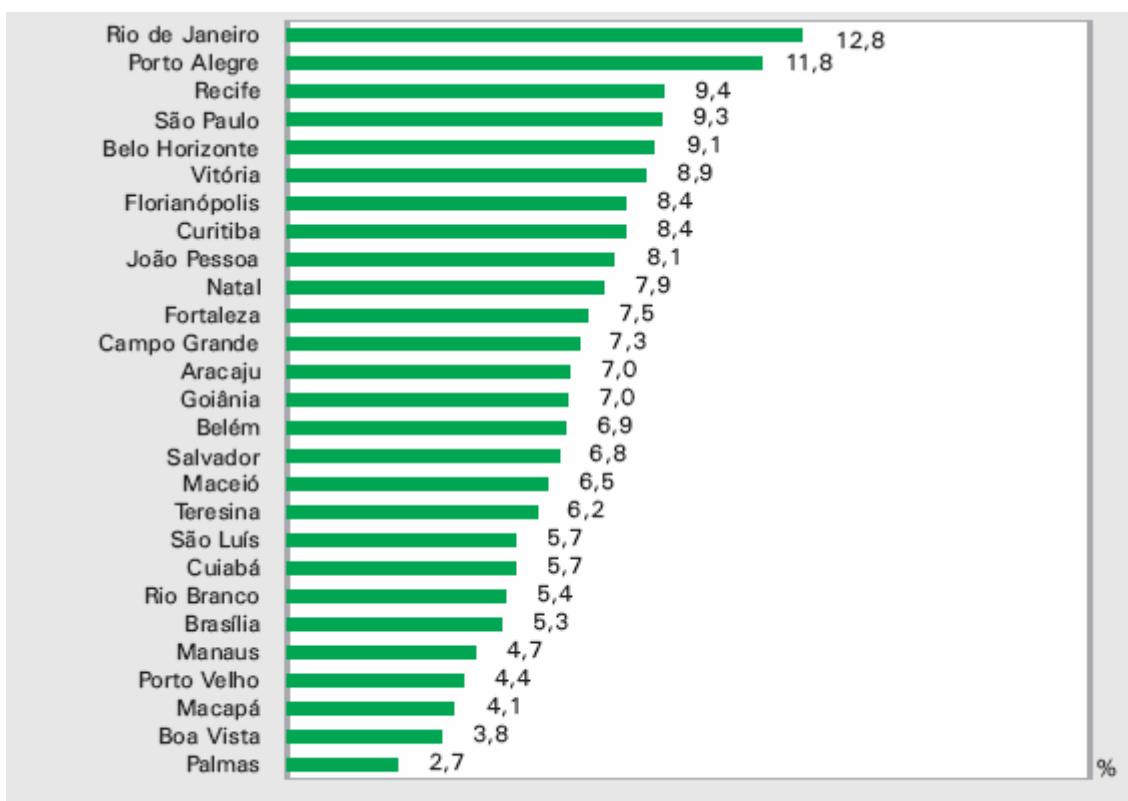
Cabe apenas acrescentar uma definição da TRANSFRETUR para este tipo de serviço, caracterizando como fretamento eventual: o serviço prestado a um cliente ou a um grupo de pessoas, mediante contrato escrito, para uma viagem com finalidade específica ou turística. Podemos destacar o transporte para excursões e viagens de turismo, traslados entre aeroportos e hotéis, city tours, eventos, passeios culturais, e muito mais.

5.2 Relação empresa X consumidor

Área geográfica atual

O plano é oferecer o serviço na região metropolitana de São Paulo, primeiro devido à proximidade com a garagem da empresa (localizada na Lapa), e também pela crença que represente um tamanho de mercado razoavelmente grande para o início das atividades.

O público alvo, como já comentado anteriormente, é a classe média alta da sociedade com um maior foco no público de terceira idade. No entanto, acredita-se que a atratividade deste serviço faça com que pessoas de outras faixas etárias também sejam consumidores. Podemos citar o caso de adolescentes que ainda não possuem um meio de locomoção próprio, casais que prefiram uma maior tranquilidade para um evento noturno, entre outros.



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.

Gráfico 1 – Proporção da população idosa nas capitais. (extraído do IBGE)

O gráfico anterior procura mostrar o potencial de desenvolvimento de uma atividade direcionada ao público de terceira idade no município de São Paulo. Como pode ser visualizado, 9,3% da população residente neste município tem 60 anos ou mais de idade.

Consumo

A idéia deste tipo de serviço é que ele seja demandado por pessoas que não tenham como ou não queiram realizar a locomoção por conta própria (principalmente pessoas com mais de 60 anos), ou ainda por aqueles que preferem a comodidade de ser levado e trazido para eventos sem ter preocupação com o transporte.

Pode-se ainda imaginar este tipo de serviço sendo utilizado por jovens que não possuam meio de locomoção próprio, onde os pais veriam uma oportunidade de garantir segurança no transporte de seus filhos para os mais variados eventos, sem ter que realizar o serviço por conta própria.

Um ponto que sustenta o desenvolvimento deste serviço é o notável crescimento da oferta de eventos sociais na cidade de São Paulo, desde os mais comuns como jantares em restaurantes sofisticados até shows, teatros, cinema, casas noturnas etc.

De acordo com pesquisas e com base no conhecimento do hábito de consumo de fretamento eventual, representantes da empresa indicam que este tipo de serviço é consumido por clientes fiéis numa média de uma vez ao mês. Fato que mostra a importância de fidelizar o consumidor.

Características socioeconômicas dos consumidores

Como já mencionado brevemente, o principal consumidor deste serviço seriam pessoas com mais de 60 anos, classificados na categoria terceira idade. Neste ponto vale a pena citar a definição da Organização Mundial da Saúde (OMS) que considera a população idosa como aquela a partir dos 60 anos de idade em países subdesenvolvidos, e sobe a faixa para 65 anos quando se trata de países desenvolvidos.

No entanto, são considerados consumidores potenciais jovens sem meios de locomoção próprio e adultos que optem pela facilidade de não ter que se preocuparem com questões relacionadas ao transporte.

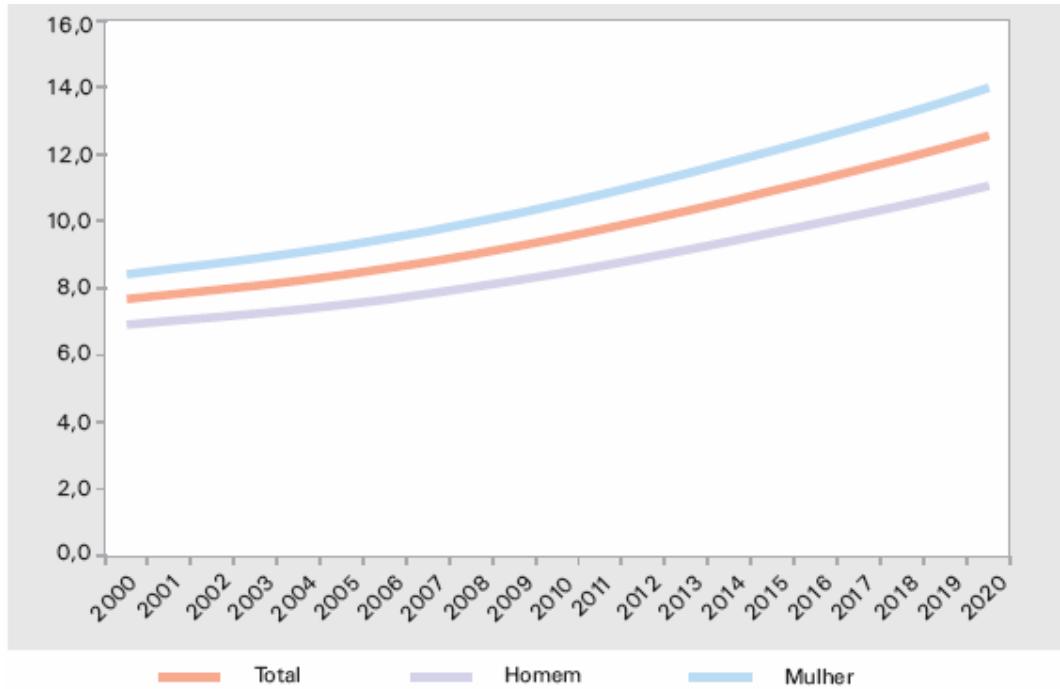
De maneira geral, podemos considerar que este serviço será consumido por pessoas com um nível de renda mais elevado. Estas pessoas, pelo estilo de vida que levam, participam mais de eventos sociais e conseguem valorizar a vantagem de não terem que se preocupar com questões relativas à locomoção. É essencial que o público atingido pela divulgação deste novo serviço seja da classe A da população.

Um importante canal para angariar consumidores deve ser os ambientes freqüentados por pessoas de terceira idade, que se têm mostrado um público com elevado potencial, pela disponibilidade de consumo em diversos momentos do dia e pela forte tendência de crescimento. Tais locais podem ser clubes, associações, shoppings, etc.

Com relação ao envelhecimento da população, estudos mostram forte tendência neste sentido. Estudo da revista Veja (edição: 1974 de 20 de setembro de 2006 – Editora Abril) revela que a porcentagem de pessoas com mais de 60 anos aumentou de 8,3% em 1995 para 9,9% em 2005.

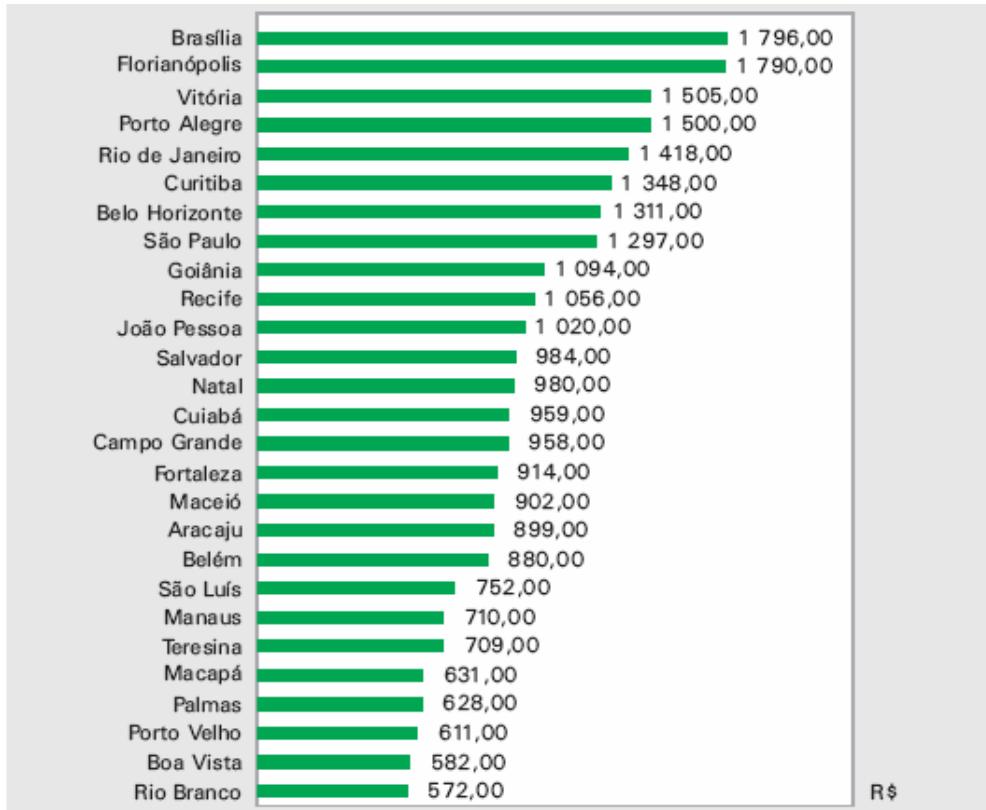
A seguir mostramos alguns dados extraídos de pesquisa do IBGE (2000):

- O contingente de idosos no Brasil configura um montante de quase 15 milhões de pessoas em 2000.
- Considerando a continuidade das tendências verificadas para as taxas de fecundidade e longevidade da população brasileira, as estimativas para os próximos 20 anos indicam que a população idosa poderá exceder 30 milhões de pessoas ao final deste período, chegando a representar quase 13% da população.
- A análise da evolução do rendimento dos idosos mostra um favorável quadro de crescimento do rendimento médio nominal entre os Censos de 1991 e 2000. Considerando que a renda de um indivíduo é responsável pela determinação de sua capacidade de aquisição de bens e serviços, esta pode ser interpretada como uma proxy de indicador de bem, estar individual e de pobreza.



Fonte: Projeto IBGE/Fundo de População das Nações Unidas UNFPA/BRASIL (BRA/98/P08), Sistema Integrado de Projeções e Estimativas Populacionais e Indicadores Sociodemográficos, Projeção preliminar da população do Brasil por sexo e idade 1980-2050, revisão 2000.

Gráfico 2 – Projeção de crescimento da pop. idosa por sexo. (extraído do IBGE)



Fonte: IBGE, Censo demográfico 2000.

Notas: 1. Domicílios particulares permanentes.
2. Exclusive pessoas sem rendimento.

Gráfico 3 – Rendimento médio da pop. idosa nas capitais. (extraído do IBGE)

- Samuel (2000) tem uma visão otimista quanto a essa nova inserção do idoso, especialmente na América Latina e no Caribe. Embora o autor reconheça os desafios do envelhecimento da população para a sustentabilidade tributária do Estado, considera que a contribuição deste contingente idoso ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social pode ser positiva, na medida em que sua participação no processo produtivo deixa de ser um problema e passe a ser parte da solução. As transformações causadas pelo envelhecimento populacional recaem sobre esse processo nos aspectos de consumo, desenvolvimento, investimento, distribuição de renda, flexibilidade da mão-de-obra, relações inter-geracionais, igualdade social e de gênero e nas diversas formas de gestão econômica, social e política.

Comportamento do consumidor

Com relação à sensibilidade do consumidor aos atributos deste serviço, podemos considerar a segurança e confiabilidade como sendo os pontos mais importantes. O consumidor deste serviço quer garantias de que o valor pago lhe garantirá tranquilidade para desfrutar do evento ao qual se desloca.

Acredita-se que o consumidor, uma vez tendo visto valor no serviço oferecido não se preocuparia com pequenas variações de preço. Sendo importante que fiquem claras as vantagens oferecidas sobre outros meios alternativos, como o táxi, por exemplo.

Outro ponto que influencia a percepção de valor no serviço é a apresentação. É indispensável que tanto o carro como o motorista estejam em perfeitas condições. O carro deve ser discreto e com diferenciais de luxo, o motorista deve ser educado, informado, bem preparado e cuidadoso. Neste ponto, acredita-se que o reconhecimento da empresa no mercado possa ser aproveitado para conseguir vantagens competitivas.

A divulgação do serviço deve ser feita em locais estratégicos que facilitem a tomada de decisão por parte do consumidor. A realização de parcerias com empresas de eventos, utilização de canais de comunicação de eventos para divulgação do serviço e contato próximo com locais freqüentados pelo público consumidor devem ser prioridades pela empresa no que se refere à publicidade.

5.3 Análise da concorrência

Com relação à concorrência pode-se dizer que não há um concorrente direto, pois se trata de uma alternativa inovadora no conceito de transporte particular contratado. Nesta seção podemos fazer referência a alguns concorrentes indiretos.

Táxi

O transporte por táxi muitas vezes é utilizado como uma boa alternativa de locomoção na cidade, podendo ser encontrado em diversos pontos da cidade em locais específicos ou em deslocamento. O serviço oferecido é padronizado, mas a experiência do cliente pode variar muito conforme as atitudes do motorista e características do veículo utilizado.

Existem algumas empresas que operam o serviço de rádio táxi, zelando por um aperfeiçoamento das características deste modelo de transporte. Elas tornam possível a contratação do serviço via telefone e proporcionam uma sensação de maior segurança quanto ao veículo utilizado e motorista responsável.

No Brasil, mais especificamente no município de São Paulo, podemos apresentar alguns dados extraídos da ADETAX (Associação das Empresas de Táxi de Frota do Município de São Paulo), que mostram a magnitude deste concorrente:

- Existem 58 Empresas de Frotas de Táxi no Município.
- 90% das Empresas foram fundadas há mais de 30 anos.
- Praticamente todas estão no mesmo endereço desde a sua fundação.
- De um total de 32.766 táxis, 4.030 pertencem às frotas.
- Representam 12,5 % do total de táxis em SP.
- São responsáveis por cerca de 1.200 empregos diretos, e outros 5.000 indiretos.
- Transportam cerca de 2.000.000 pessoas ao mês.
- São responsáveis pela operação de mais de 70 % do transporte de Táxi à noite.
- Existem cerca de 200.000 pessoas que possuem o Cadastro de Taxista.
- Destes, mais de 110.000 já passaram por alguma Frota.

No entanto, é percebido que o cliente que precisa ou prefere um meio de locomoção alternativo ao carro particular deixa de participar de eventos pelo simples problema de falta de mobilidade. O táxi, em situações de programação para eventos futuros, muitas vezes é esquecido, fazendo com que o cliente permaneça fora de eventos sociais. Ou mesmo quando se considera a utilização do táxi, o fato de se ter que demandar o serviço no momento da utilização faz com que muitos consumidores deixem de participar dos eventos, considerando difícil e/ou desagradável o contato antes e após o evento.

Empresas de fretamento

As empresas de fretamento obviamente representam uma opção alternativa à Gatti Sênior, no entanto, poucas ou nenhuma delas já oferecem um serviço tão especializado como o que se sugere neste plano de negócio. A maioria delas opera apenas com ônibus ou vans padronizadas, sendo necessário um contato do cliente (pessoa física ou jurídica) para demandar o serviço. Aonde a empresa vai então estudar o caso e oferecer uma solução de transporte.

A seguir são apresentados alguns dados extraídos da ARTESP (Agência de Transporte do Estado de São Paulo), que indica o tamanho deste outro concorrente.

- Frota Registrada:

3.845 ônibus com características rodoviárias.

1.573 ônibus com características suburbanas.

22 automóveis com características auto-lotação.

9.627 ônibus no fretamento.

Total de 15.067 veículos registrados.

- Idade Média da Frota

Rodoviário: 5,9 anos.

Suburbano: 6,1 anos.

Fretamento: 8,7 anos.

- Empresas Cadastradas

136 empresas no serviço regular.

527 empresas no fretamento.

Estudos da TRANSFRETUR fundamentados na pesquisa Origem-Destino da Região Metropolitana de São Paulo indicam que o ônibus fretado é responsável por 567.000 viagens diárias de passageiros, internas ou que penetram na Região Metropolitana de São Paulo. Este número representa aproximadamente 1/3 do volume de passageiros transportados pelo metrô e aproximadamente 1/3 do volume de passageiros das linhas ônibus intermunicipais metropolitanas na época da pesquisa.

Outros levantamentos da FRESP (Federação das Empresas de Transporte por Fretamento do Estado de São Paulo) e de outros órgãos demonstram que (extraído do site da TRANSFRETUR):

- Em todo o estado de São Paulo estima-se que são transportadas cerca de 20.000.000 de passageiros por mês.
- Só no estado de São Paulo a frota é de mais de 10.000 veículos.
- A quilometragem rodada por ano é maior que 400.000.000 km/ano.
- São consumidos, em média, 168.000.000 litros de diesel por ano.
- São gerados cerca de 16.000 empregos diretos e inúmeros indiretos.
- O transporte por fretamento exerce efeito de multiplicador de investimentos com a geração de muitos outros empregos indiretos como os da indústria de produção de ônibus. Recente Estudo do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) publicado na Revista VEJA (edição de 29 de janeiro de 2003, pg. 94) demonstra que as Fábricas de carrocerias para ônibus estão em 2º lugar no ranking de empresas que mais empregam, com a média de 487 empregados por estabelecimento, seguida, logo em 4º lugar, pelas Fábricas de caminhões e ônibus, com a média de 306 empregados por estabelecimento.
- Já no setor de turismo rodoviário, a nível nacional, incluindo o estado de São Paulo, existem cadastradas na ANTT (Agência Nacional de Transporte Terrestre) 3.728 empresas com uma frota de 24.492 (junho de 2004).
- Na Secretaria de Transportes Metropolitanos do Estado de São Paulo, existem 1131 empresas cadastradas com 8506 veículos (maio 2004).

Estes números mostram o tamanho do mercado ofertante de fretamento, no entanto não podemos considerar todos concorrentes, dado a abrangência dos serviços oferecidos e as diferenças com o aqui proposto.

Particulares

Durante a pesquisa de mercado, enquanto se fazia contato com instituições e pessoas que se acreditava serem potenciais consumidores deste serviço, foi descoberto que existem algumas pessoas que organizam pacotes de entretenimento para pessoas idosas.

Estas pessoas se mantêm atualizadas sobre eventos que irão ocorrer nos próximos dias na cidade, e preparam programações incluindo não apenas a entrada para estes programas como também o transporte. Normalmente enviam material explicativo sobre as próximas atrações e sugestões de pacotes. De acordo com a demanda é planejada uma maneira de transportar as pessoas, normalmente feita com o próprio carro da organizadora ou com participação de parentes.

Este caráter informal e desestruturado impossibilita que a organizadora consiga expandir as suas atividades. Desta maneira, entenderemos que este tipo de concorrente pode ser trabalhado para se transformar um parceiro estratégico, onde cada uma das partes focará na sua especialidade. A organizadora na atualização e prospecção de contatos e a Gatti no oferecimento de soluções de transporte.

Devido ao caráter informal é difícil mensurar o tamanho deste concorrente / parceiro, mas acredita-se que não seja muito numeroso na cidade de São Paulo.

5.4 Forças de Porter

Conforme apresentado no referencial teórico, é muito importante uma análise das cinco forças de Porter no momento de posicionar o projeto / empresa no mercado. Desta forma, a seguir estão descritos os fatores que compõem esse modelo das cinco forças.

Concorrentes

Com relação à concorrência, podemos afirmar que esta não é uma força muito atuante para este novo modelo de negócio apresentado. Ao se tratar de uma idéia inovadora, ainda não existe um concorrente direto.

Como já analisado em seção anterior, os concorrentes da Gatti Sênior são de caráter indireto e podem ser mais bem entendidos como substitutos. Consideramos concorrente direto uma empresa de fretamento que ofereça uma solução de transporte customizado nas condições mencionadas anteriormente.

Compradores

A força dos compradores reside basicamente no poder de negociação de preços. Apesar da existência da teoria do ganha-ganha (onde comprador e fornecedor trabalham juntos para conseguir um resultado melhor em conjunto) o que acontece, infelizmente, é uma disputa entre esses dois players, cada um tentando se beneficiar ao máximo da situação.

E como tudo no mercado, o poder de negociação de um comprador é dinâmico e varia conforme as circunstâncias onde a empresa se encontra. De acordo com Bastos (2000) é possível identificar algumas das situações onde a pressão por redução de preços e aumento da qualidade é maior:

- Existem poucos compradores no mercado
- O volume de mercadorias por venda é elevado
- Não existe diferenciação entre os produtos concorrentes
- Os custos de mudança são baixos
- Os compradores possuem uma margem de lucratividade baixa
- Os compradores têm condições de produzirem eles mesmos os produtos adquiridos
- A qualidade do produto/serviço do comprador é pouco afetada pela qualidade do produto adquirido
- O comprador possui informações sobre a indústria: demanda, custos, capacidade produtiva, etc.

No caso do serviço analisado neste plano de negócio, nem todas as situações são apropriadas, e optamos por destacar algumas que comprovam a baixa

intensidade desta força de Porter. Com relação ao tamanho do mercado, podemos considerar que é grande e variado, estando em crescimento constante. No que se refere à diferenciação dos concorrentes, por não existirem concorrentes diretos não temos esta pressão. E os consumidores deste tipo de serviço estão dispostos a pagar certo preço para não terem que realizarem eles mesmos esta atividade.

Assim, temos que a força representada pelo poder de negociação dos compradores não é muito atuante neste tipo de serviço proposto para a Gatti, principalmente por se tratar de um serviço diferenciado.

Novos Entrantes

A entrada de novas empresas para o mercado representa o aumento na capacidade produtiva e um aumento na oferta do produto/serviço, o que resulta em uma maior competição. Estas novas empresas são, portanto, indesejáveis.

Para impedir a entrada dessas novas empresas, os atuais concorrentes de um mercado contam com dois artifícios: as barreiras de entrada (que são as dificuldades para se começar a atuar em um mercado, como por exemplo: altos investimentos iniciais, domínio de novas tecnologias, patentes em vigor, etc.) e a retaliação (que são ações dos competidores como campanhas publicitárias, redução de preços, bloqueio de canais de distribuição, etc.).

Estão listadas a seguir 6 fontes de barreiras de entrada às novas empresas (BASTOS, 2000), onde faz-se uma descrição daquelas que se aplicam ao caso da Gatti Sênior:

1) Economias de escala

Mercados onde já existem competidores com uma larga capacidade produtiva e que conseguem uma economia por escala, não são muito atrativos, pois se a empresa ingressar de maneira tímida dificilmente irá praticar preços competitivos por não produzir em larga escala, e se ela decidir ingressar de maneira agressiva poderá sofrer fortes retaliações por parte dos atuais competidores.

No caso da Gatti, como a empresa já atua no segmento de fretamento, é possível considerar que esta possua uma vantagem com relação à economia de escala e diluição dos custos fixos. Será feito um grande aproveitamento da estrutura atual da empresa, como comentado na seção de análise financeira.

2) Diferenciação do produto

Se os atuais concorrentes já possuírem marcas fortes e diferenciadas e seus clientes forem fiéis, a nova empresa precisará um tempo inicial extra para firmar sua marca no mercado e conquistar os clientes dos outros competidores.

Acredita-se que para o serviço oferecido seja importante a credibilidade e segurança, transmitidos por uma empresa familiar que atua no segmento de transporte há quase 50 anos. Desta forma temos uma vantagem competitiva em relação a novos entrantes.

3) Necessidade de capital

Quanto maior for a necessidade de capital inicial maior será o risco do investimento. No caso, como se trata de investimento em bens que podem ser vendidos no caso de fracasso, parte do investimento pode ser recuperado.

Não consideramos uma barreira forte para o serviço em questão.

4) Custos de mudança

Este custo é referente ao esforço que os compradores terão que realizar para comprar o produto/serviço da nova empresa. Muitas vezes os atuais concorrentes já possuem grandes estruturas de integração com os compradores o que acarretaria em um elevado custo de mudança para o comprador caso ele decidisse negociar com a nova empresa.

Não se aplica.

5) Acesso aos canais de distribuição

Os canais de distribuição de um mercado normalmente já estão ocupados pelos concorrentes atuais. Para que a nova empresa consiga colocar seu produto/serviço à venda ela precisará negociar com distribuidores e varejistas fornecendo vantagens para que estes dêem preferência ao seu produto ao invés do produto dos competidores atuais.

Por se tratar de um serviço inovador não podemos considerar que os canais de distribuição e divulgação já estejam ocupados. Assim, não podemos considerar a existência desta barreira.

6) Custo independente de escala produtiva

São custos que não se associam ao tamanho da empresa e da quantidade de produtos comercializados em um período. Podem ser, por exemplo, custos de patente, custos de acesso à matéria-prima, custos de localização, subsídios oficiais, etc.

Não se aplica.

Além das barreiras de entrada, outro artifício utilizado pelos concorrentes atuais é a retaliação. É importante para a empresa entrante avaliar quais as perspectivas dessas reações e qual sua intensidade, pois estas podem arruinar toda a estratégia e levar a nova empresa à falência.

Algumas das situações nas quais as novas empresas podem encontrar retaliações mais fortes estão listadas abaixo (BASTOS, 2000):

- Onde existe um passado de vigorosas retaliações
- Onde os atuais concorrentes dispõem de diversos recursos em elevado nível (como financeiro, capacidade produtiva, etc.)
- Onde existem poucas chances de desistência dos atuais concorrentes – Barreiras de Saída
- Onde o crescimento lento do mercado não sustenta a entrada de novos entrantes

Para o mercado de fretamento, mais especificamente no oferecimento de solução customizada de transporte não há indícios de retaliações entre as empresas atuantes no mercado.

De maneira geral, podemos dizer que força representada pela ameaça de novos entrantes deve ser considerada com mais cuidado, pois existem poucas barreiras de entrada (algumas que podem ser “quebradas” com facilidade por empresas de fretamento já atuantes) e pouca ou nenhuma ameaça de retaliação.

Produtos Substitutos

Produtos ou serviços substitutos são novos produtos ou serviços que por algum tipo de inovação (tecnológica, de utilidade, etc.) ou vantagem substituem os atuais. Esses produtos exercem enorme pressão na redução do potencial de lucro gerado por um mercado e quanto melhor for a relação preço-desempenho maior será essa pressão.

Com relação à nova unidade de negócio representada pela Gatti Sênior, podemos considerar a ameaça de serviços substitutos como a mais atuante. Considerando como potenciais substitutos os serviços prestados pela frota de táxi, empresas de fretamento eventual e os particulares.

No entanto, é preciso entender quais são as ameaças reais que esses serviços oferecem, podendo até transformar as ameaças em novas oportunidades de negócio para alavancar suas operações e firmar sua posição no mercado. Como é o caso da possível formação de alianças com organizadores particulares de pacotes de entretenimento.

Fornecedores

A última força atuante que compõe as cinco forças de Porter é representada pelos fornecedores. Sua atuação se traduz pelo poder de elevar os preços ou reduzir a qualidade do seu produto/serviço. Da mesma forma que os compradores esse poder varia de acordo com as circunstâncias em que a empresa se encontra, podendo ser favorecido se (BASTOS, 2000):

- A empresa do produto/serviço fornecido é mais concentrada do que aquela para a qual é vendido.
- Não há concorrência de substitutos.
- A indústria não é um cliente importante do fornecedor.
- O produto fornecido é importante para o sucesso da indústria consumidora.
- Os fornecedores possuem poder e capacidade para produzir o e comercializar o produto/serviço ao invés de apenas fornecer matéria-prima.

Para o caso analisado, devemos considerar alguns insumos/produtos básicos que devem ser adquiridos pela empresa e assim verificar se há um poder de negociação dos fornecedores. Os principais recursos adquiridos pela empresa de fretamento são:

- 1) Automóvel: no caso ônibus, vans ou carros de luxo. Podem ser adquiridos de montadoras diversas. E no caso de ônibus ainda há a possibilidade de selecionar a melhor alternativa para fornecedor de chassi com a melhor opção de encarroçadora.

- 2) Diesel/Gasolina: existem diversos distribuidores destes insumos, reduzindo a força dos fornecedores.
- 3) Pneu: este recurso também pode ser adquirido de diversos fornecedores, inclusive há uma tendência para o desenvolvimento de novos fabricantes internacionais no Brasil.
- 4) Autopeças: podem ser adquiridas de diversas revendedoras. Representa um mercado bastante amplo e desenvolvido no Brasil, mais especificamente em São Paulo.

Desta forma, podemos concluir que o poder de negociação dos fornecedores é reduzido, não representando uma força muito significativa.

5.5 Estrutura de mercado

De forma a não ser repetitivo, como o assunto concorrência já tem sido tratado extensivamente em seções anteriores, faremos uma análise apenas do que se refere ao processo de formação do preço nas empresas de fretamento.

Como o serviço proposto neste plano de negócio é de certa forma inovador, não é possível basear em valores praticados no mercado por concorrentes. Desta forma utilizaremos uma tabela fornecida pela TRANFRETUR em seu site, que mostra o preço médio de cada serviço de acordo com uma pesquisa de mercado.

Tabela de Preços (referência Maio/06) – R\$/mês

Veículo Serviço Km/mês	Standard Entrada/Saída	Standard Três Turnos	Luxo Entrada/saída	Luxo Três Turnos	Super Luxo Turismo	Micro-ônibus Entrada/Saída
	2.500	6.500	2.500	6.500	5.000	3.000
Depreciação	2.043,93	2.043,93	3.310,81	3.310,81	3.826,42	1.138,62
Remuneração						
Capital	2.217,24	2.217,24	3.555,34	3.555,34	4.101,19	1.228,67
Licenciamento	86,83	86,83	86,83	86,83	731,56	86,83
Seguro	784,26	784,26	1.257,56	1.257,56	1.450,64	434,59
Tripulantes	1.974,34	4.062,91	1.974,34	4.062,91	1.974,34	1.622,58
Reserva	256,61	256,61	410,53	410,53	505,49	144,44
Custos Fixos	7.363,21	9.451,78	10.595,41	12.683,98	12.589,64	4.655,73
Peças						
Manutenção	754,75	1.962,35	1.222,50	3.178,50	2.825,50	504,60
Pessoal Oficina	48,00	124,80	48,00	124,80	96,00	57,60
Pneus	287,25	746,85	284,00	738,40	574,50	158,10
Combustível	1.551,00	4.032,60	1.539,50	4.002,70	3.102,00	837,60
Lubrificantes	28,25	73,45	29,00	75,40	56,50	24,90
Lavagem	78,75	204,75	78,75	204,75	157,50	94,50
Custos Variáveis	2.748,00	7.144,80	3.201,75	8.324,55	6.812,00	1.677,30
Custo Total	10.111,21	16.596,58	13.797,16	21.008,53	19.401,64	6.333,03
Despesas						
Administ.	1.700,01	2.647,02	2.063,91	3.252,33	2.971,55	1.700,01
Impostos	1.066,03	1.736,85	1.431,55	2.189,68	2.019,31	725,03
Custos						
Financeiros	70,49	114,85	94,66	144,80	133,53	47,94
Total de Despesas	2.836,53	4.498,72	3.590,12	5.586,81	5.124,39	2.472,98
Margem de Lucro	1.438,64	2.343,92	1.931,92	2.955,04	2.725,11	978,45
Preço	14.386,38	23.439,22	19.319,20	29.550,38	27.251,14	9.784,46

Tabela 6 - Preços de Fretamento, base jul. 2001. (extraído da TRASFRETUR)

5.6 Análise SWOT

Esta seção, dedicada à análise SWOT, terá início com a descrição dos fatores Críticos de Sucesso (FCS), e a partir deste ponto será possível fazer um

levantamento das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do ambiente e do grau de adequação entre elas.

5.6.1 *Fatores críticos de sucesso*

Para o tipo de serviço apresentado, há uma crença por parte dos diretores, e compartilhada com o autor que os fatores críticos de sucesso sejam:

- 1) Credibilidade – a empresa fornecedora de um serviço de transporte deve transmitir credibilidade para o cliente consumidor. Este deve sentir segurança ao contratar um serviço deste gênero.
- 2) Segurança – o ponto chave no oferecimento de uma solução de transporte é que este seja feito com segurança, ou seja, sem colocar em risco a vida ou saúde dos transportados.
- 3) Qualidade – medida desde o atendimento até a entrega do serviço final, com certeza tem uma importância muito grande na escolha da empresa fornecedora do serviço de transporte.
- 4) Relacionamento com Cliente – o contato próximo com o cliente, reconhecendo suas necessidades e entendendo seus desejos é indispensável para que a empresa se mantenha atualizada, oferecendo a melhor solução de serviço.
- 5) Formação de Parcerias – a busca por aliados e a formação de alianças baseadas na relação “ganha-ganha” são fatores decisivos para o sucesso de uma empresa que quer aumentar sua participação no mercado. É uma forma eficiente de divulgação do produto / serviço.
- 6) Divulgação – a comunicação com o mercado consumidor, mais especificamente o público alvo do serviço é fundamental para a conquista de clientes.

5.6.2 Forças (*Interno e Positivo*)

Nesta seção são descritos os diferenciais da empresa, atividades e características que apresentam um resultado melhor do que os concorrentes. Que para o caso da Gatti podemos citar:

Reconhecimento no mercado – sendo uma empresa que atua no mercado de fretamento há quase 50 anos, a Gatti conseguiu alcançar uma boa visibilidade, sendo reconhecida pela prestação de serviço com qualidade e segurança.

Estrutura compartilhada com unidade de negócio de fretamento – por atuar nos segmentos de fretamento contínuo e eventual, há uma diluição dos custos fixos referentes à estrutura física e humana. Inclusive é possível fazer um aproveitamento de veículos de forma conjugada entre os dois segmentos. Esta vantagem será aproveitada por esta nova unidade de negócio sugerida.

Certificação ISO 9001 – a política de qualidade da empresa está baseada nos padrões internacionais estabelecidos pela Norma ISO 9001. Desta forma, a empresa consegue se diferenciar da concorrência, oferecendo soluções de transporte com qualidade certificada.

Treinamento dos colaboradores – a empresa tem uma preocupação constante com o aprimoramento de seus colaboradores, oferecendo treinamentos periódicos que visam melhorar o relacionamento com o cliente, manutenção dos veículos e saúde das pessoas.

Participação ativa da diretoria nas atividades diárias – a presença de um representante da diretoria dentro do departamento Diretoria Comercial mostra a preocupação da empresa com o relacionamento com o cliente e passa uma sensação de credibilidade para a solução apresentada.

Fornecimento de serviços para pontos estratégicos – o fato de a empresa prestar serviços de fretamento contínuo para pontos estratégicos, tais como shoppings, clubes, associações, escolas e universidades, favorece o acesso a informações dos consumidores finais, além de possibilitar a formação de alianças estratégicas e divulgação.

5.6.3 Fraquezas (*Interno e Negativo*)

É o oposto do item anterior, são os aspectos no qual a empresa é fraca e seus concorrentes se sobressaem e apresentam melhor desempenho e resultado. Para o caso da Gatti podemos citar alguns pontos deficientes, tais como:

Departamento de tráfego pouco estruturado – devido a uma baixa formação dos profissionais que atuam neste departamento, normalmente antigos motoristas que se destacaram, é notada uma deficiência no aproveitamento dos recursos. Tal efeito pode resultar em redução da qualidade ou aumento dos custos.

Volume limitado de capital para investimento – por se tratar de uma empresa familiar, que tem por princípio realizar investimentos com capital próprio, verifica-se uma escassez de recursos financeiros para projetos de maior porte.

Falta de recursos humanos para dedicar atenção a novos negócios – devido ao fato da empresa apresentar uma estrutura enxuta de colaboradores, principalmente nas atividades de escritório, nota-se uma falta de pessoas para dedicação a estudos de novos negócios.

Instalação física com pouco espaço para expansões – a garagem atual da empresa pode ser considerada um fator limitante para expansão das atividades. O espaço de escritório e de pátio para estacionamento já estão quase completamente utilizados, e não há muito espaço para expansões. Faz parte do planejamento de médio prazo a busca por novas instalações.

5.6.4 Oportunidades (*Externo e Positivo*)

São os aspectos externos à empresa, sobre os quais ela não tem controle, mas que favorecem o seu posicionamento e estratégia. E para o caso da Gatti, podemos fazer referência aos seguintes itens:

- Aumento da população idosa (mais de 60 anos).
- Carência de soluções de transporte customizada.
- Dificuldades e insegurança para transporte autônomo: trânsito, estacionamentos e violência.

- Ampla gama de atividades de entretenimento.

5.6.5 Ameaças (*Externo e Negativo*)

É o oposto do item anterior, são aqueles aspectos que estão fora do controle da empresa e que ameaçam o seu posicionamento e estratégia. O lado negativo da situação do mercado atual para a Gatti pode ser resumido em alguns tópicos, como apresentado:

- Volatilidade do preço de insumos, principalmente petróleo (diesel / gasolina).
- Elevada carga tributária
- Dificuldades para realização do serviço: trânsito.

Vale dizer aqui que nada nessa análise é estático, e facilmente o que era uma força pode se tornar uma fraqueza ou vice-versa. E quando se trata dos aspectos externos é preciso pensar sempre futuramente.

5.6.6 Conclusões Análise SWOT

Para finalizar a análise é preciso comparar as forças da empresa com o conjunto de FCS da Gatti Sênior, juntamente com as fraquezas que influenciam negativamente nos FCS. Relembrando, o conjunto de FCS levantado é composto por seis itens: Credibilidade, Segurança, Qualidade, Relacionamento com Cliente, Formação de Parcerias e Divulgação. Na figura a seguir busca-se mostrar como as forças e fraquezas se relacionam com os FCS.

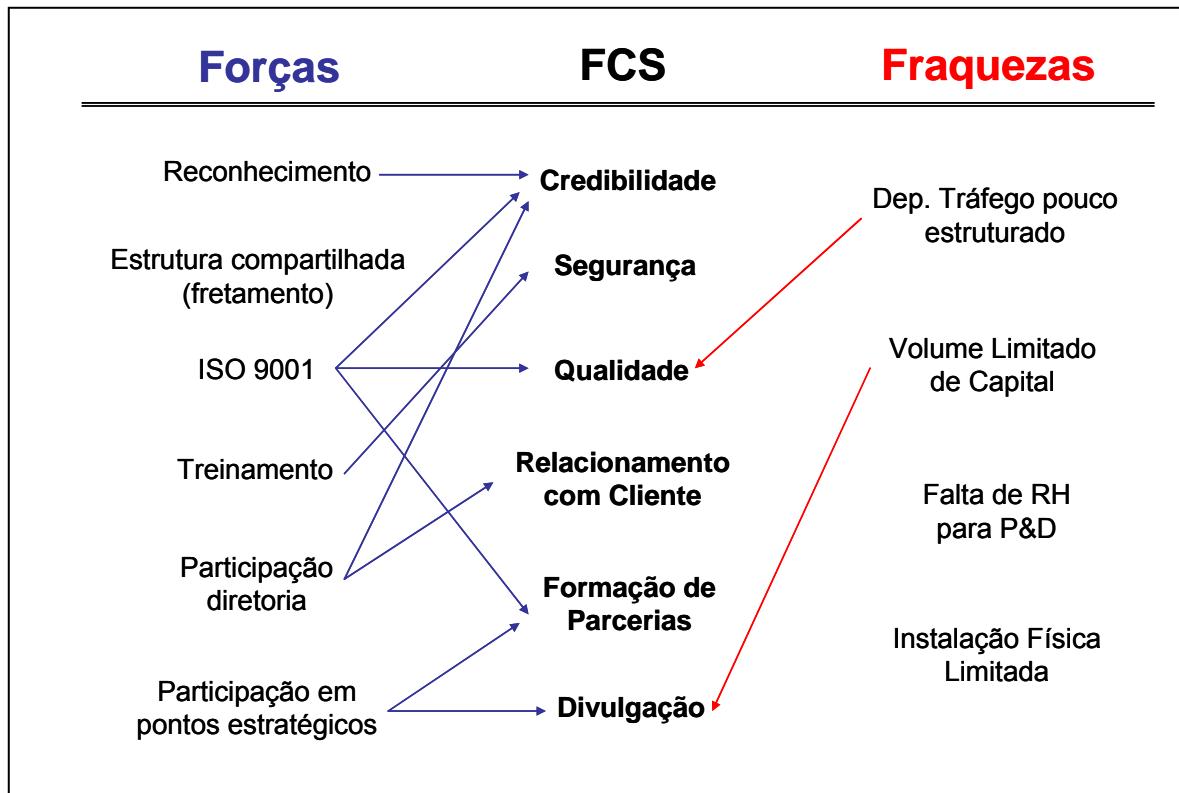


Figura 5 – Impacto das Forças e Fraquezas nos FCS. (elaborado pelo autor)

Aparentemente a Gatti Sênior apresenta um bom alinhamento entre seus FCS e suas forças internas, como pode ser observado pelo excesso de setas provenientes das forças e incidentes nos FCS. Sendo que o mesmo não se pode dizer das fraquezas da empresa, que pouco podem influenciar para o fracasso desta nova unidade de negócio.

Com essas considerações finais, encerra-se aqui a análise SWOT, sendo que parte deste conteúdo será aproveitado na Análise de Riscos.

5.7 Outras informações relevantes

Uma outra informação relevante que cabe nesta discussão se refere à influência do governo como agente regulador das atividades relacionadas ao transporte de pessoas. Assim como em algumas outras atividades, o excesso de regulamentação dificulta a realização do serviço, além de criar entraves na criação de soluções inovadoras de transporte.

A regulamentação do serviço de fretamento no sistema de transporte metropolitano sobre pneus é de competência da Secretaria dos Transportes Metropolitanos (STM) e tem como órgão gestor e fiscalizador a Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (EMTU/SP).

O excesso de documentos necessários pode ser considerado como um problema burocrático, que muitas vezes dificulta a operacionalização das atividades. A seguir apresentamos uma tabela com os principais documentos exigidos, por tipo de empresa.

Empresa	Documentos
EC	ME 1 Requerimento (ver página 5)
EC	ME 2 Complementar EMTU
EC	ME 3 Descrição das Instalações da empresa
EC	ME 4 Relação de funcionários
EC	ME 5 Relação de veículos
EC	ME 6 Declaração de serviços prestados por terceiros
EC	ME 7 Declaração de serviços prestados por profissional autônomo
EC	8 Demonstrações contábeis
EC	ME 9 Declaração de Regularidade Constitucional
EC	ME 10 Comprovação de inscrição no CNPJ
EC	11 Certidão Negativa de quitação de tributos com a fazenda Federal
EC	12 Certidão Negativa Quanto à Dívida Ativa da União
EC	ME 13 Certidão Negativa de quitação de tributos com a fazenda Estadual
EC	ME 14 Certidão Negativa de quitação de tributos com a fazenda Municipal
EC	ME 15 Comprovante de regularidade com o FGTS
EC	16 Comprovante de regularidade com o PIS (ver página 14)
EC	ME 17 Comprovante de regularidade com o INSS
EC	ME 18 Certidão Negativa de falência e concordata do município da sede da empresa
EC	ME 19 Cópia de CRV de 2(dois) veículos do tipo ônibus ou microônibus
EC	ME 20 Cópia do R.G. de todos os proprietários ou sócios da empresa
EC	ME 21 Registro Comercial, quando empresa Individual
EC	ME 22 Ato Constitutivo, estatuto social ou contrato em vigor
EC	ME 23 Ata da assembleia da última eleição
EC	ME 24 Inscrição do ato constitutivo quando empresa de Sociedade Civil
EC	Decreto de autorização, quando Empresa ou Sociedade Estrangeira
EC	ME 26 Comprovação de capital integralizado 3.000 UFESP's
EC	ME 27 Comprovação de disponibilidade de garagem

Legenda:

EC – Empresa do tipo S/A, S/C , Ltda ou EPP
 ME – Micro empresa ou empresa Individual

Tabela 7 – Documentos para serviço de fretamento. (extraído da EMTU)

Operacionalização e Infra-estrutura

6. Operacionalização e Infra-estrutura

O objetivo deste capítulo é apresentar uma idéia geral de como funcionaria a operacionalização deste serviço na empresa. Descreveremos os recursos necessários, tanto humanos como materiais, além dos principais processos envolvidos.

6.1 Recursos Humanos

Para a realização deste novo serviço pela empresa Gatti, acredita-se que haverá uma boa sinergia com os serviços atualmente prestados. A empresa já apresenta uma boa estrutura operacional e comercial, atuantes tanto no escritório como na garagem.

A diretoria operacional, considerada como o “coração” da empresa continuaria com a mesma estrutura. No que se refere ao planejamento, é sugerida a inclusão de um engenheiro com ênfase em logística, que teria como objetivo reduzir a deficiência deste departamento no que se refere ao aproveitamento de recursos. Esta medida não é essencial para o sucesso deste projeto, e por se tratar de uma necessidade geral da empresa, não será considerado o seu custo na análise financeira desta proposta. Para a operação deverão ser contratados 5 novos motoristas, que seriam os principais responsáveis pelos novos serviços.

A diretoria comercial, atualmente com 6 colaboradores, também não sofreria grandes alterações. Para o departamento de vendas deverá ser contratado apenas um novo colaborador, responsável por efetuar os contatos e parcerias para a operacionalização da Gatti Sênior. Ele manterá um contato mais próximo com os clientes, percebendo as necessidades, para que seja possível efetuar alterações e ajustes no início da atividade. Vale ressaltar que este investimento será aproveitado pela empresa como um todo, pois este novo assistente estará sendo treinado para incorporar a equipe de vendas, ajudando futuramente nas demais unidades de negócio.

Resumo do Investimento:

Assistente Administrativo (comercial) – 1

Motorista – 5

6.2 Recursos Materiais

Numa primeira etapa, seguindo a cultura da empresa, não seria feito um investimento muito volumoso nos recursos materiais, seguindo um padrão conservador já percebido na seção anterior de investimentos em recursos humanos. Deverão ser incluídos apenas alguns novos veículos para a frota.

Num primeiro momento não é necessária a compra de novos ônibus, sendo possível efetuar eventuais serviços de porte maior com os veículos já presentes na empresa. Deverão ser adquiridas duas novas vans, juntamente com três carros de luxo. Estes automóveis terão uma aparência discreta, mantendo a pintura original com apenas algum pequeno logo da Gatti posicionado em local estratégico.



Figura 6 – Exemplo de veículo a ser adquirido pela empresa.

Resumo do Investimento:

Van – 2

Carros de luxo – 3

6.3 Processos

Os processos envolvidos na contratação e execução deste novo serviço são apresentados a seguir na forma de fluxograma.

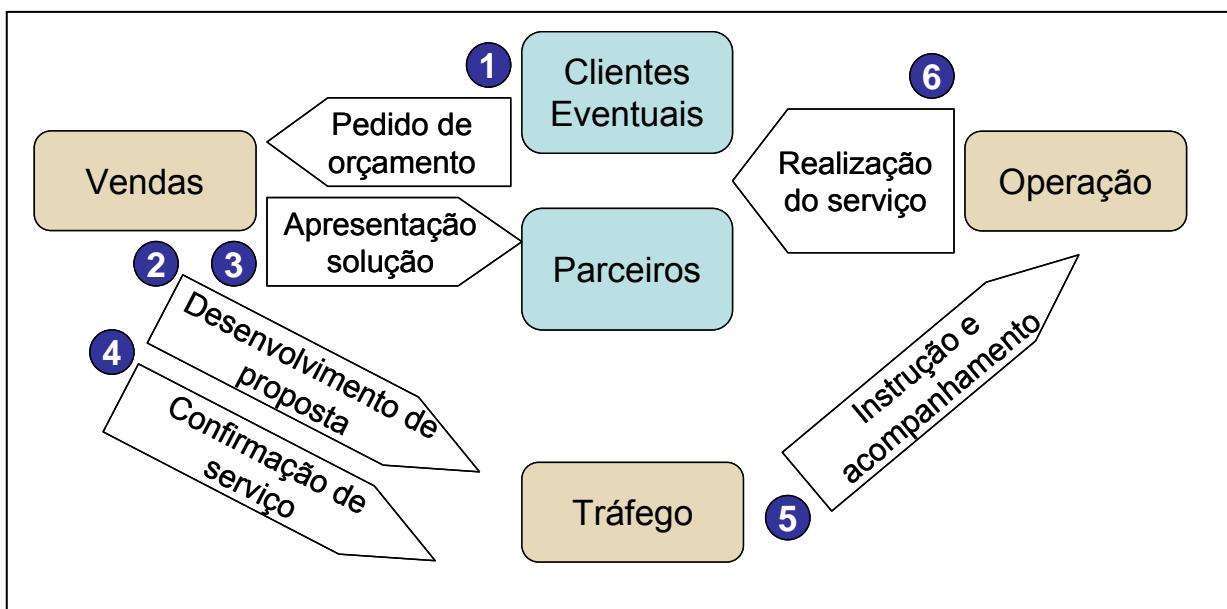


Figura 7 – Fluxograma simplificado do processo. (elaborado pelo autor)

Como é possível verificar na ilustração, os departamentos mais diretamente relacionados com a execução do serviço são: vendas, tráfego e operação.

No que se refere à primeira etapa, contratação do serviço de transporte para algum evento específico, temos que ela pode ocorrer de diversas maneiras. A mais comum seria através de parcerias com agentes comerciais, que desenvolveriam soluções de transporte juntamente com a realização de eventos, como será explicado adiante na seção de parceiros estratégicos. Outra maneira possível seria através da contratação por clientes eventuais, que já utilizaram o serviço ou tomaram conhecimento através de alguma divulgação, e que buscam uma solução de transporte para algum evento. No entanto, com relação ao departamento de vendas é importante comentar que ele não teria apenas uma ação reativa, devendo buscar ativamente no mercado oportunidades para execução do serviço oferecido pela Gatti Sênior, através do novo representante comercial.

O desenvolvimento de uma solução de transporte é feito pela parceria dos departamentos de venda e tráfego. O departamento comercial é responsável por

verificar o cumprimento das necessidades do cliente, enquanto que o tráfego deve garantir o melhor aproveitamento dos recursos.

Na etapa posterior, é apresentada a solução de transporte, através de um orçamento detalhado do serviço que será oferecido. É importante que fique claro ao cliente todas as vantagens oferecidas, justificando o valor cobrado pela contratação. É nesta etapa que a área comercial deverá esclarecer eventuais dúvidas sobre a maneira como o serviço será executado.

Seguindo os procedimentos internos, regulamentados pela norma ISO 9001, o serviço deverá ser confirmado junto ao departamento de tráfego, que fará um planejamento das próximas atividades, agendando a utilização dos recursos.

O próximo passo na realização deste serviço diz respeito à instrução dada pelo departamento de tráfego aos responsáveis pela operação, no caso motoristas. A partir dos parâmetros estipulados junto ao departamento comercial, o responsável pelo serviço deverá determinar o veículo a ser utilizado e instruir adequadamente o motorista. É esperado que o tráfego faça sugestões de melhorias rotas, pontos de parada, verificações necessárias, etc.

A última etapa, correspondente à realização do serviço, será responsável pela satisfação do cliente pelo serviço prestado e, portanto, definirá a impressão que o mesmo terá da empresa. É aconselhável que haja um acompanhamento do departamento de tráfego durante a realização de serviços mais complexos.

O objetivo deste fluxograma é apenas dar uma idéia das principais etapas do processo, e desta forma, optamos por omitir etapas como: regulamentação do serviço junto aos órgãos responsáveis (documentos necessários); pesquisa de mercado; análise de satisfação; etc.

6.4 Planejamento Estratégico

A estratégia corporativa tem por objetivo garantir que as metas e objetivos estipulados sejam atingidos. Estes são determinados a partir da visão e missão da empresa que estabelece ações que devem ser implantadas, analisadas e acompanhadas.

O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica, sendo as divisões das etapas do planejamento estratégico observadas na figura a seguir.

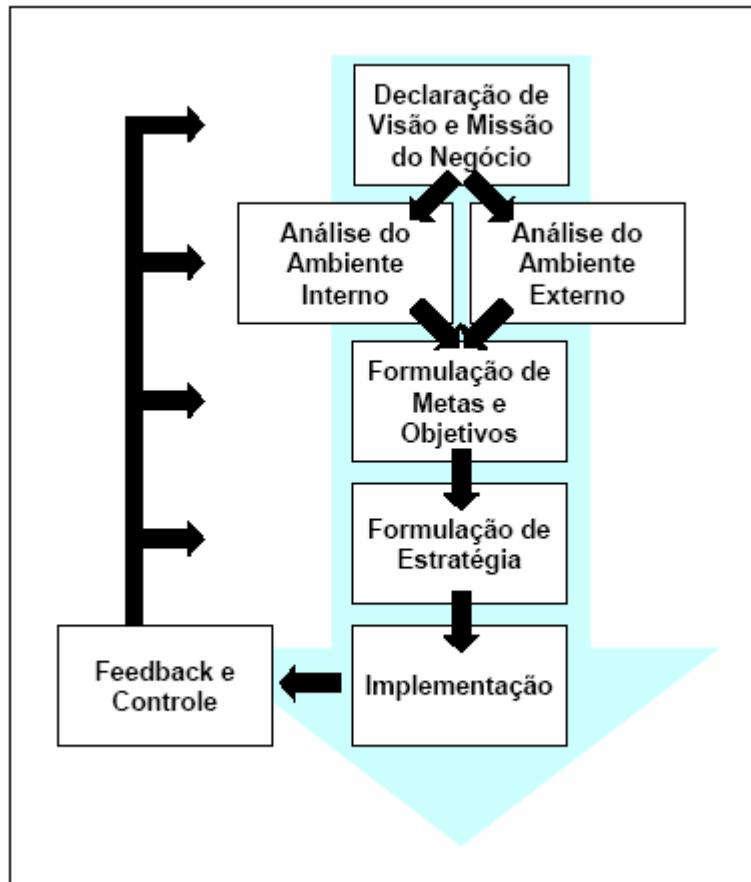


Figura 8 – Planejamento estratégico do negócio. (extraído de Prata 2004)

As primeiras etapas até formulação de metas e objetivos inclusive, já foram tratadas anteriormente, sendo objetivo desta seção justificar a formulação estratégica, exemplificar a formação de parcerias, explicar a implementação e citar maneiras de realizar feedback e controle.

No que se refere à formulação estratégica, podemos seguir o modelo proposto por Porter (1986), que resumiu as estratégias em três tipos genéricos que fornecem uma boa base para o pensamento estratégico, conforme apresentadas a seguir.

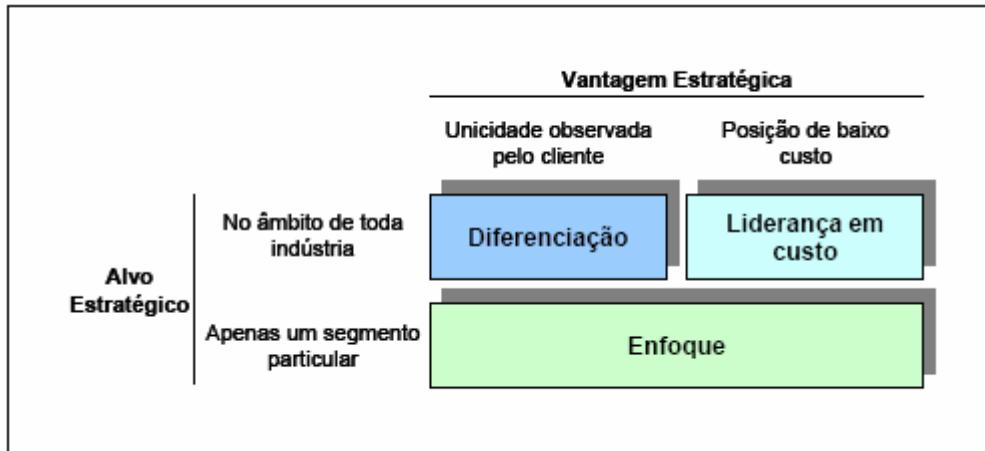


Figura 9 – Estratégias Genéricas. (extraído de Prata 2004)

Liderança em custos: a empresa se esforça para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado.

Diferenciação: neste caso, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia e em outros setores que se diferenciam no mercado, entretanto não é possível liderar em todas as áreas.

Enfoque: a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

No caso do serviço apresentado neste plano de negócio, acredita-se que a empresa esteja atuando com enfoque e diferenciação. O enfoque está na parcela da população atingida, principalmente pessoas de terceira idade com capacidade financeira para contratar o serviço. E diferenciação, pois se trata de um serviço que busca propiciar facilidade para o deslocamento, com qualidade e muitos diferenciais exclusivos desta solução.

Conforme Porter (1986), as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo formam um grupo estratégico. Aquelas que aplicam melhor essa estratégia obtêm os maiores lucros.

Essas empresas podem ainda estabelecer alianças estratégicas a fim de garantir sua fatia de mercado. Na tabela a seguir são listados alguns exemplos de alianças.

Exemplos de alianças	Características
Alianças de Produto / Serviço	Uma empresa licencia outra para a produção de seu produto / serviço
Alianças Promocionais	Uma empresa concorda em promover um produto / serviço de outra.
Alianças Logísticas	Uma empresa oferece serviços de apoio logístico ao produto de outra.
Parcerias de Preço	Uma ou mais empresas adotam acordos de preços.

Tabela 8 – Exemplos de alianças estratégicas. (extraído de Prata 2004)

No caso da Gatti Sênior, verifica-se a importância de promover alianças do tipo promocionais e logísticas, pois é indispensável que a empresa consiga divulgar este tipo de serviço para o público alvo e acredita-se que empresas promovedoras de eventos conseguiriam vantagens ao disponibilizar juntamente com seu produto (ingressos) a solução de transporte.

Desta forma, citamos a seguir empresas que serão visitadas para apresentação de proposta.

Revendedores de ingressos

Por serem empresas que comercializam tickets para os mais variados programas (cinema, teatro, museus, etc), acredita-se que haveria muito interesse por estas empresas em atingir um mercado consumidor potencial, mas carente de solução de transporte.



Figura 10 – Possíveis parceiros para Gatti (revendedores de ingressos).

- Vantagem para parceiro: alcance de um público mais abrangente e oportunidades de divulgação pela Gatti.

- Vantagem para Gatti: divulgação do serviço, economia de escala e recebimento de solução desenvolvida.

Clubes e Associações

Entidades como clubes e associações podem ser potenciais parceiros estratégicos, pois apresentam na sua base de associados uma boa parcela de potenciais consumidores deste serviço apresentado. A idéia seria “vender” esta parceria como uma oportunidade para o clube/associação oferecer uma facilidade ao filiado. Juntamente com a divulgação de seus eventos, a entidade sugeriria a utilização do transporte oferecido pela Gatti.



Figura 11 – Possíveis parceiros para Gatti (clubes e associações).

- Vantagem para parceiro: oferecimento de facilidade para associado.
- Vantagem para Gatti: divulgação do serviço, economia de escala e recebimento de solução desenvolvida.

Espaços para eventos

Locais reservados para a execução de eventos podem ser um bom canal de divulgação. O locatário do espaço seria informado da possibilidade de disponibilizar para seus convidados soluções de transporte para o evento em questão. Dependendo da situação pode ser de interesse do espaço oferecer o serviço como diferencial, ou o locatário poderá bancar os custos envolvidos neste serviço, ou mesmo poderá ser oferecido ao convidado a oportunidade de contratar a Gatti.



Figura 12 – Possíveis parceiros para Gatti (espaços para eventos).

- Vantagem para parceiro: oferecimento de uma facilidade como diferencial dos concorrentes.
- Vantagem para Gatti: divulgação do serviço, economia de escala e recebimento de solução desenvolvida.

Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, devem-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

6.5 Plano de Marketing

O plano de marketing indica como a empresa pretende vender seu produto e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. O plano de marketing de uma empresa é muito importante, pois uma estratégia de marketing errada pode destruir um produto ou serviço antes mesmo de ser implantada, independente do objeto em questão ser de alta qualidade ou não. Quando se fala em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do Marketing: produto, preço, praça (Canais de Distribuição), propaganda/promoção.

Para o projeto desenvolvido nesse plano de negócios, cada um dos Ps será estudado separadamente nas seguintes seções com o nome dos mesmos.

6.5.1 Produto / Serviço

O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem a empresa e o serviço oferecido em relação à concorrência. A imagem da empresa representa a confiabilidade da mesma em atender às exigências do cliente em relação ao fornecimento do transporte e sua capacidade em oferecer um serviço de qualidade e com segurança.

No caso de uma empresa de fretamento, as questões referentes à qualidade e segurança são sempre de primeira importância junto ao cliente e às empresas parceiras. Com relação ao oferecimento da solução de transporte, o objetivo é deixar claro para o cliente que a empresa trabalha para desenvolver as melhores alternativas de transporte, que garantam rapidez e eficiência.

O serviço oferecido por esta unidade de negócio, bem como os outros tipos de fretamento realizados pela empresa seguem normas estipuladas pelos órgãos reguladores. Desta forma fica garantida a regularidade dos serviços prestados, mas um tanto limitado o espaço para criação de alternativas inovadoras.

6.5.2 Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o mercado alvo. A faixa de preço do serviço oferecido depende muito do meio utilizado para realizar o transporte, podendo variar de valores dentro da faixa de R\$ 25,00 a R\$ 60,00.

A escolha do veículo para realização do transporte poderá ser feita de duas formas: determinação prévia da empresa sozinha ou com a empresa parceira de acordo com a disponibilidade; ou juntamente com o cliente, no caso novamente de haver disponibilidade.

Observando o mercado de produtos concorrentes / substitutos, podemos afirmar que a demanda tem comportamento elástico em função do preço. Isso significa dizer dentro de determinadas condições, a diminuição do preço em uma proporção faz a quantidade demandada aumentar em uma proporção maior. Desta forma, a empresa optou por trabalhar com valores que garantam a margem de lucro praticada nos outros serviços, sendo possível mudar a estratégia de acordo com o comportamento do mercado.

6.5.3 Praça (Canais de Distribuição)

A rede de distribuição deste serviço é compreendida pelas empresas parceiras já apresentadas, juntamente com a equipe comercial da Gatti. Neste caso, estamos falando de uma combinação de estratégia direta e indireta. A venda direta é feita pela empresa num contato direto com o consumidor final. E a indireta, por sua vez, é consequência da realização de parcerias, onde a solução de transporte é oferecida pelos comercializadores de ingressos, organizadoras de eventos, clubes, instituições e etc.

6.5.4 Propaganda e Promoção

A propaganda e promoção são duas maneiras de divulgação do produto / serviço comercializado com o cliente. A seguir são apresentadas as possíveis formas de valorização do serviço, objeto deste plano de negócio, através dessas ferramentas.

Propaganda

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação. As propagandas variam muito de preço e dependem do tipo de veículo utilizado.

Promoção

Quanto à promoção, pode-se dizer que é um estímulo ao marketing utilizado para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que a empresa tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são:

- Informar
- Persuadir
- Lembrar

Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem o aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca e aumento do conhecimento do seu negócio.

Análise Econômico-financeira

7. Análise Econômico-financeira

Nessa etapa do trabalho serão tratados todos os assuntos referentes ao plano financeiro desta nova unidade de negócio apresentada para a empresa. Esse estudo mostra indicativos da situação financeira futura do projeto proposto em alguns cenários definidos.

Inicialmente serão apresentadas as condições de contorno para o projeto, definindo e justificando a taxa de mínima atratividade utilizada e o horizonte de planejamento para o projeto. Nesta seção será discutido um pouco a respeito do modelo de depreciação adotado.

Posteriormente são descritos três possíveis cenários para o projeto, um otimista, outro pessimista e um terceiro que procura representar o cenário esperado. Para as três configurações é feita uma simulação do fluxo de caixa, com o cálculo dos indicadores de viabilidade discutidos no referencial teórico: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido Anualizado (VPLA), Índice Benefício/Custo (IBC), Período de Recuperação do Investimento (PRI).

7.1 Determinação dos parâmetros gerais

Nesta seção apresentaremos as condições de contorno para o projeto, juntamente com uma breve justificativa dos valores adotados.

TMA: 13% a.a.

A taxa de mínima atratividade para este projeto parte do pressuposto que a empresa tem capacidade para financiar os investimentos necessários. Desta forma, o valor esta baseado na taxa de juros, pois esta se refere aproximadamente à remuneração do capital que pode ser obtida através da aplicação do capital num fundo de renda fixa. Não será considerada a inflação no projeto.

HP: 5 anos

O horizonte de planejamento para o projeto em questão considera que a empresa pode receber ganhos líquidos proporcionados pelo investimento durante num prazo razoavelmente curto, de acordo com o tempo de vida dos ativos, no caso automóveis. Vale destacar que novamente adotamos um critério conservador, estipulando um tempo de vida menor do que o trabalhado no mercado.

Depreciação

No caso do projeto aqui apresentado devemos considerar a depreciação dos veículos adquiridos. Partindo do modelo fiscal que regulamenta a forma de depreciação de automóveis, vamos considerar o tempo de depreciação de cinco anos com valor residual de 30% do veículo. A idéia seria fazer uma renovação da frota a cada cinco anos, de forma a garantir um elevado padrão de qualidade no serviço prestado, e acredita-se que os veículos poderão ser vendidos a um valor mínimo de 30% do valor inicial.

Fluxo de Caixa: considerações

Os valores referentes aos investimentos e às expectativas de ganhos foram determinados com base em pesquisas de mercado e na tabela de referência da TRANSFRETUR, já apresentada. De forma a adaptar os gastos de um microônibus com os de uma van ou carro de luxo, foi utilizado um coeficiente de correção, que se baseou na relação de valor do veículo (de maneira simplificada).

Os gastos com depreciação e remuneração de capital foram considerados de outra forma e assim não aparecem na representação analítica do fluxo de caixa. Os gastos com motorista reserva não são considerados, pois novamente temos a questão da sinergia com as atividades da empresa, onde é possível o aproveitamento de motoristas ociosos no caso de haver necessidade.

Os valores referentes aos gastos com tripulantes e despesas administrativas foram determinados com base na média salarial praticada pela empresa, e desta forma não há relação com a tabela referência da TRANSFRETUR.

	Micro-ônibus	Van	Carro de Luxo	Total Mês
Depreciação	1.138,62			-
Remuneração Capital	1.228,67			-
Licenciamento	86,83	138,93	130,25	269,17
Seguro	434,59	695,34	651,89	1.347,23
Tripulantes	1.622,58	4.000,00	6.000,00	10.000,00
Reserva	144,44			
<i>Custos Fixos</i>	<i>4.655,73</i>	<i>4.834,27</i>	<i>6.782,13</i>	<i>11.616,40</i>
Peças Manutenção	504,60	807,36	756,90	1.564,26
Pessoal Oficina	57,60	92,16	86,40	178,56
Pneus	158,10	252,96	237,15	490,11
Combustível	837,60	1.340,16	1.256,40	2.596,56
Lubrificantes	24,90	39,84	37,35	77,19
Lavagem	94,50	151,20	141,75	292,95
<i>Custos Variáveis</i>	<i>1.677,30</i>	<i>2.683,68</i>	<i>2.515,95</i>	<i>5.199,63</i>
<i>Custo Total</i>	<i>6.333,03</i>	<i>7.517,95</i>	<i>9.298,08</i>	<i>16.816,03</i>
Despesas Administ.	1.700,01	1.000,00	1.500,00	2.500,00
Impostos	725,03	1.160,05	1.087,55	2.247,59
Custos Financeiros	47,94	76,70	71,91	148,61
<i>Despesa Total</i>	<i>2.472,98</i>	<i>2.236,75</i>	<i>2.659,46</i>	<i>4.896,21</i>
Gasto Total	8.806,01	9.754,70	11.957,54	21.712,24

Tabela 9 – Demonstrativo dos custos mensais por tipo de veículo.

A tabela leva em consideração a utilização de duas vans e três carros de luxo para a projeção dos custos mensais.

7.2 Projeções

Para elaborar o fluxo de caixa da empresa dentro do cronograma determinado, foram definidos um cenário esperado, um cenário otimista e um cenário pessimista. Primeiramente, será apresentado cada cenário para depois indicar qual o impacto de cada um no fluxo de caixa da empresa e a rentabilidade do negócio.

A análise de cenários ajuda o empreendedor a prever decisões diante da janela de possíveis acontecimentos que são dificilmente levadas em conta. O

cenário pessimista tem valor importante na preparação do investidor sobre possíveis prejuízos que podem ocorrer no negócio.

A variável considerada para a elaboração dos cenários foi: número de viagens realizadas por dia (para cada veículo). Os valores referentes ao número de pessoas transportadas por viagem, número de dias trabalhados por mês e o preço cobrado, não sofrerão alterações nas configurações dos cenários.

	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Total (R\$)
Ônibus	0	250.000,00	-
Carros de luxo	3	65.000,00	195.000,00
Vans	2	80.000,00	160.000,00
Total			355.000,00
Assistente Administrativo	1	2.500,00	2.500,00
Motorista	5	2.000,00	10.000,00

Tabela 10 – Demonstrativo dos custos de investimento e salários.

Pes. Transp./Viagem	Dia/Mês	Preço/Pessoa
44	22	R\$ 25,00
3	22	R\$ 55,00
6	22	R\$ 45,00

Tabela 11 – Constantes das projeções.

Os resultados de cada cenário serão apresentados numa tabela com o resumo dos indicadores financeiros: VPL – Valor presente líquido; TIR – Taxa interna de retorno (mês); VPLA – Valor presente líquido anualizado; IBC – Índice benefício custo e PRI – Período para recuperação do investimento.

7.2.1 Cenário Esperado

O cenário esperado considera que os veículos realizarão uma média de 1,5 viagens por dia, durante os 22 dias de trabalho. A média de 1,5 viagens por dia é considerada razoável e pode ser conseguida com um bom trabalho de divulgação e logística. Este média pode ser conseguida com a realização de duas ou mais viagens num mesmo dia, que compensariam dias menos proveitosos.

Uma tabela com o resumo dos indicadores é apresentada a seguir:

Indicadores	
TMA (mês)	1,0%
HP (meses)	60
Valor Residual	R\$ 106.500,00
VPL	R\$ 201.222,30
TIR (mês)	2,5%
VPLA	R\$ 2.445,15
IBC	1,5
PRI (meses)	41

Tabela 12 – Resumo de indicadores para cenário esperado.

A partir dos resultados apresentados é possível notar que o projeto representa uma boa alternativa de investimento. Os índices, taxa interna de retorno e benefício custo comprovam a viabilidade do projeto, enquanto que o valor presente líquido e valor presente líquido anualizado mostram a atratividade do mesmo. O tempo para recuperação do investimento pode ser considerado curto o que não implica em riscos adicionais para a implantação desta nova atividade.

7.2.2 Cenário otimista

O cenário otimista considera que os veículos realizarão uma média de 2 viagens por dia, durante os 22 dias de trabalho. A média de 2 viagens por dia pode ser conseguida num cenário otimista onde se consegue um ótimo aproveitamento dos recursos, com sucesso na divulgação e formação de parcerias. Este média pode ser conseguida com a realização de três ou mais viagens num mesmo dia, que compensariam dias menos produtivos.

Uma tabela com o resumo dos indicadores é apresentada a seguir:

Indicadores	
TMA (mês)	1,0%
HP (meses)	60
Valor Residual	R\$ 106.500,00
VPL	R\$ 676.278,54
TIR (mês)	5,5%
VPLA	R\$ 8.217,79
IBC	2,8
PRI (meses)	21

Tabela 13 – Resumo de indicadores para cenário otimista.

A partir dos resultados apresentados é possível notar que o projeto representaria uma excelente alternativa de investimento no caso de se concretizar um cenário otimista. Os índices taxa interna de retorno e benefício custo comprovam a viabilidade do projeto, enquanto que o valor presente líquido e valor presente líquido anualizado mostram a atratividade do mesmo. O tempo para recuperação do investimento pode ser considerado bastante curto o que implica em grande segurança na implantação desta nova atividade.

7.2.3 Cenário pessimista

O cenário otimista considera que os veículos realizarão uma média de 1 viagem por dia, durante os 22 dias de trabalho. A média de 1 viagem por dia é considerada muito ruim e caracteriza um cenário pessimista pela pouca probabilidade de ocorrência. Este média ocorreria numa situação pouco provável da empresa não ter sucesso na divulgação de seu serviço e tampouco na formação de parcerias.

Uma tabela com o resumo dos indicadores é apresentada a seguir:

Indicadores	
TMA (mês)	1,0%
HP (meses)	60
Valor Residual	R\$ 106.500,00
VPL	(R\$ 273.833,94)
TIR (mês)	#DIV/0!
VPLA	(R\$ 3.327,49)
IBC	0,3
PRI (meses)	

Tabela 14 – Resumo de indicadores para cenário pessimista.

A partir dos resultados apresentados é possível notar que o projeto apresenta um determinado risco, pois mesmo que com pouca probabilidade de ocorrência, é possível termos uma situação de prejuízo. O índice taxa interna de retorno não pode ser calculado, pois o projeto é inviável, incorrendo num valor negativo. O índice benefício custo comprova a inviabilidade do projeto, pois o valor calculado é menor do que a unidade (benefícios projetados são inferiores aos investimentos necessários). O valor presente líquido e o valor presente líquido anualizado mostram o prejuízo projetado para esta situação. Por fim, o tempo para recuperação do investimento não pode ser calculado, pois seu valor é superior ao horizonte de planejamento considerado para o projeto.

7.3 Conclusões para Análise Financeira

As conclusões da análise financeira levarão em consideração os resultados calculados para a situação esperada, que pode ser considerada conservadora e de grande probabilidade de ocorrência.

Com relação ao valor presente líquido do projeto, foi realizada uma análise do valor acumulado período a período, de forma a tornar possível uma visualização do comportamento da saúde financeira do projeto ao longo do horizonte de planejamento. No gráfico que segue, com o objetivo de elucidar o comportamento verificado, são indicados alguns pontos específicos, tais como: impacto dos investimentos iniciais, ponto da recuperação dos investimentos e impacto do valor residual dos veículos.

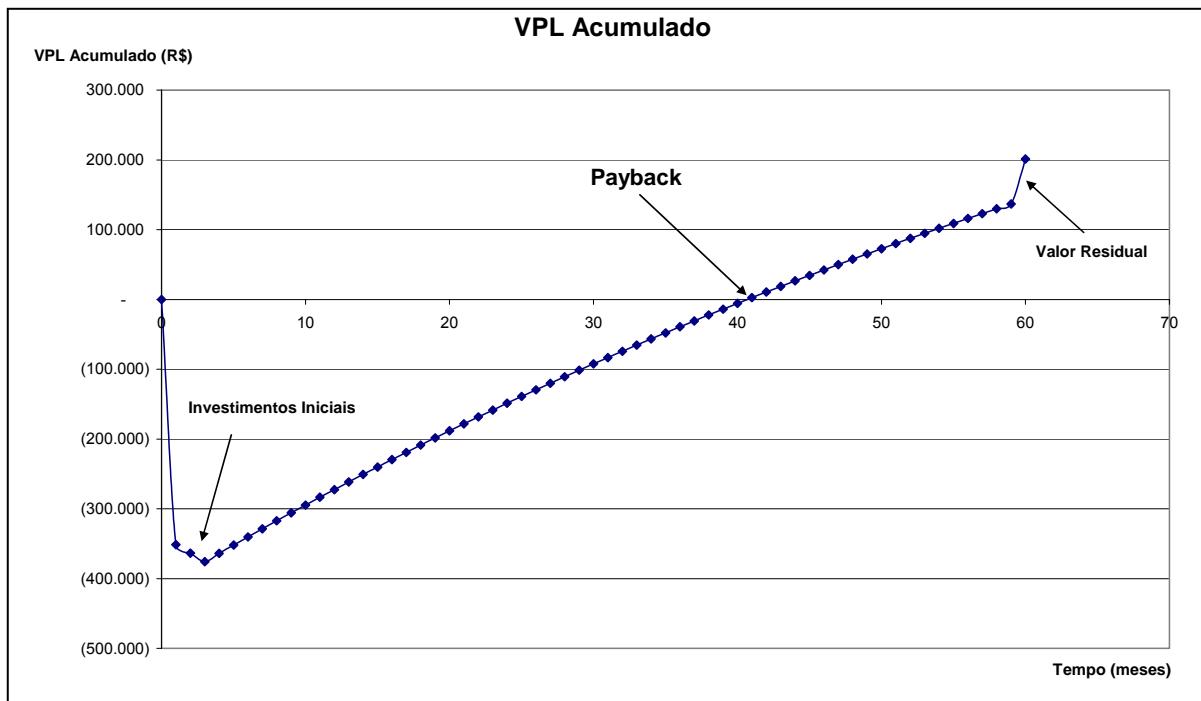


Gráfico 4 – Comportamento do VPL acumulado ao longo do HP.

Uma outra análise interessante se torna possível através do cálculo dos diferentes valores presentes líquidos para o projeto em função da taxa de mínima atratividade adotada. O valor de 13% a.a. para a TMA é consequência de a empresa possuir capital próprio para investimento neste novo projeto, sendo que o mesmo se encontra investido num fundo de renda fixa padrão. Através do gráfico que mostra o comportamento do VPL em função da TMA verificamos a faixa de taxa de desconto que podemos considerar para o projeto continuar a ser lucrativo. Foi destacado no gráfico o ponto referente à TIR.

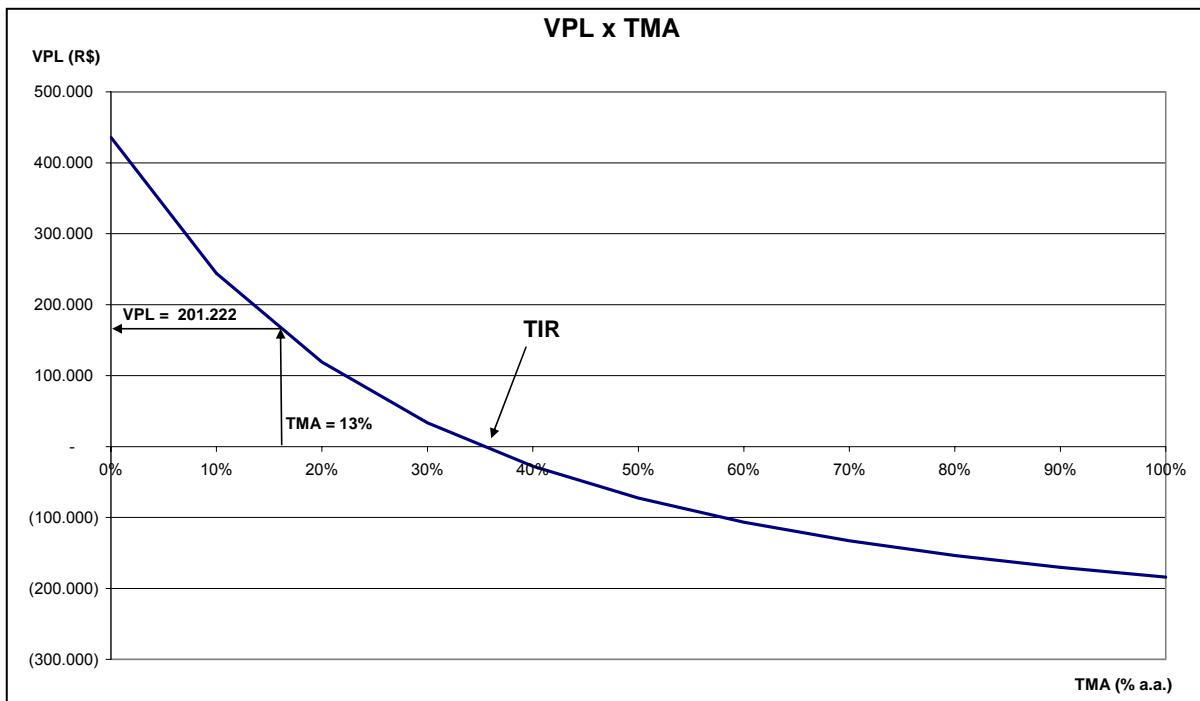


Gráfico 5 – Variação do VPL em função da TMA.

O fato de a empresa conseguir financiar o projeto com recursos próprios faz com que o custo de oportunidade do projeto seja relativamente baixo, contribuindo para um maior VPL do mesmo. Da mesma forma, o fato desta unidade de negócio ser implantada numa empresa que já possui a estrutura para a prestação deste tipo de serviço reduz alguns custos fixos inerentes à atividade. Assim, podemos considerar o projeto proposto como uma forma de aumentar o aproveitamento dos recursos, através do ganho de escala.

Outro aspecto que merece destaque é a sinergia existente entre a atividade já desenvolvida pela empresa e o modelo de negócio objeto deste estudo. Os atuais clientes da empresa podem se tornar consumidores dos novos serviços, da mesma forma que os novos clientes da Gatti Sênior poderão contratar serviços de fretamento contínuo ou eventual já oferecidos pela empresa.

Os investimentos necessários estão dentro dos parâmetros da realidade da empresa e o retorno esperado é bastante atrativo. Acredita-se que com o tratamento dos riscos apresentados na próxima seção seja possível esperar o retorno econômico aqui apresentado, dentro do horizonte de planejamento (médio prazo).

A conclusão desta análise ressalta apenas a necessidade de atentar para a freqüência de viagens por dia. Pois como visto, uma simples redução no número de

viagens por dia para todos os veículos pode tirar a viabilidade do projeto. Assim, com o trabalho conjunto da equipe comercial e departamento de tráfego será possível concretizar uma unidade de negócio rentável.

Análise dos Riscos

8. Análise dos Riscos

Relembrando o que foi visto na revisão teórica, as duas primeiras etapas da Análise de Riscos, segundo Duncan (2002) devem trazer como um resultado final uma lista de oportunidades a seguir e ameaças a combater, bem como uma lista de oportunidades e ameaças a ignorar. Como pode ser verificado, o final da análise SWOT também traz como um dos seus resultados essas duas listas.

E como o autor utilizou técnicas e ferramentas semelhantes às sugeridas na Análise de Riscos para montar a Matriz SWOT, estas primeiras etapas da Análise de Riscos não serão realizadas. Sendo dada continuidade a Análise de Riscos a partir dos resultados da Matriz SWOT.

A próxima etapa desta análise é o desenvolvimento de resposta aos riscos, ou seja, determinar quais são as atitudes que a Gatti deve tomar quando estiver de frente para uma ameaça ou oportunidade.

A última etapa consiste no controle de resposta aos riscos, elaboração de ações corretivas e revisão dos atuais planos de gerenciamento do risco. Para tanto é necessário que as ameaças ou oportunidades se concretizem para que esta etapa da análise possa ser realizada. Assim sendo não cabe o desenvolvimento desta etapa no atual trabalho, o ideal é a elaboração de um documento que dê continuação ao presente trabalho após a concretização das ameaças e oportunidades.

A seguir são apresentadas quais as atitudes que a Gatti deve tomar após a concretização de cada uma das ameaças e oportunidades.

8.1 Desenvolvimento de Respostas

No que se refere às ameaças, podemos fazer uma análise como segue para cada um dos riscos identificados na análise swot.

Volatilidade do preço de insumos, principalmente petróleo (diesel / gasolina) – correspondente a um risco sistemático, ou seja, de natureza global que afeta diversas empresas e que independe dos processos das mesmas. Representa um risco considerável para as atividades de uma empresa de fretamento, dada a representatividade do custo deste insumo no total de custo variável da atividade.

A empresa não tem à disposição muitas alternativas para se proteger deste risco, estando sujeita à volatilidade do preço do barril de petróleo no mercado. As crises internacionais e negociações da Petrobrás com países parceiros do Brasil são fatores que influenciam diretamente na variação deste produto.

As alternativas que podem ser sugeridas para uma empresa deste gênero, que depende tão intensamente do preço do petróleo, são: cautela na assinatura de contratos junto a distribuidores deste insumo (é comum possuírem postos de abastecimento interno, com grandes tanques reservatório de óleo diesel e gasolina) e participação em associações que possam influenciar políticas públicas para manutenção do preço em níveis aceitáveis.

Elevada carga tributária – neste caso pode ser considerado um risco sistemático ou não, dependendo do tipo de imposto que estiver em questão. É possível que o imposto tratado afete apenas empresas do ramo de transporte, tratando de um risco específico, mas se for um caso de taxa que afete uma gama maior de empresas, trata-se de um risco sistemático.

Novamente não há grandes alternativas para se proteger deste risco. O importante é estar atualizado nas novas leis tributárias, com um departamento jurídico eficiente e estimulado para descobrir maneiras mais econômicas de realizar as atividades.

Dificuldades para realização do serviço: trânsito – este é um caso típico de risco específico. Esta ameaça influencia diretamente empresas de transporte e pode comprometer a qualidade na prestação do serviço. Os fatores que influenciam o trânsito numa cidade grande como São Paulo são diversos, mas é possível tomar algumas medidas preventivas.

Para a execução de serviços de transporte é indispensável que haja um planejamento pelo departamento de tráfego. Este estudo deve levar em

consideração entre outros fatores, o trânsito. A rota sugerida deverá minimizar o tempo de deslocamento, além de garantir a preservação do veículo.

Além do planejamento, é possível reduzir este risco através do acompanhamento das condições de trânsito na cidade pelo motorista ou pelo departamento de tráfego. Sendo sempre aconselhável a antecipação a este ameaça, planejando as movimentações com antecedência.

Para as oportunidades identificadas na análise swot, podemos sugerir algumas alternativas para o aproveitamento e potencialização das circunstâncias.

Aumento da população idosa (mais de 60 anos) – é muito importante que a empresa seja cautelosa na divulgação deste serviço quando voltado ao público de terceira idade. A idéia é servir como um agente facilitador e não como “necessário”, para não remeter à idéia destas pessoas serem impotentes. O material publicitário deverá fazer referência à segurança, praticidade e eficiência.

Para aproveitar este potencial de crescimento da população idosa é importante que a empresa divulgue este serviço em locais freqüentados por esta parcela da população. Neste ponto, devemos relembrar a importância da formação das parcerias já comentadas anteriormente.

Carência de soluções de transporte customizada – esta oportunidade verificada no mercado serviu como ponto inicial para a execução deste plano de negócio. A existência de outros serviços substitutos, no entanto, servem como guia para a elaboração de um serviço único, diferenciado.

Assim como já comentado anteriormente, o táxi pode ser considerado como “principal concorrente”, no entanto não apresenta as vantagens deste serviço que mais se assemelha a um motorista particular. Ao contratar o serviço da Gatti Sênior a pessoa não terá mais qualquer tipo de preocupação relativa ao transporte, podendo inclusive desenvolver relacionamento social, caso seja de interesse.

Desta forma, podemos considerar que a ausência de um concorrente direto seja uma grande oportunidade da empresa se diferenciar em conquistar um mercado em constante crescimento. Sendo possível ainda expandir as suas atividades para outro público, como já mencionado.

Dificuldades e insegurança para transporte autônomo: trânsito, estacionamentos, violência – a situação de grandes centros urbanos caracterizada pela movimentação massiva de veículos, insegurança e dificuldades para conseguir locais para estacionar configuram um ambiente propício para o desenvolvimento de soluções alternativas de transporte.

Nesta situação, pessoas com capacidade financeira para contratar meios alternativos de transporte são potenciais consumidores do serviço proposto pela Gatti Sênior, juntamente com o público carente de soluções de transporte, como os idosos e adolescentes.

Esta situação deve ser aproveitada e explorada pela empresa como argumento de divulgação de seu serviço, deixando claro ao cliente as economias diretas e indiretas que são obtidas com a utilização desta solução. É possível citar economias com estacionamento e gasolina juntamente com outras menos perceptivas como tempo, risco, stress, cansaço, etc.

Ampla gama de atividades de entretenimento – a atuação num centro urbano como São Paulo pode facilitar bastante a divulgação do serviço, dada a variedade de atividades de entretenimento disponíveis na cidade.

É possível associar esta solução de transporte com atividades corriqueiras como idas a shoppings e clubes até programas diferenciados como cinemas, teatros, shows, festas, jantares, discotecas, etc. Novamente relembramos a importância de formar alianças estratégicas com estabelecimentos que possam facilitar a divulgação do serviço.

Esta oportunidade faz parte do ambiente no qual se encontra a empresa, porém cabe a esta saber aproveitar o seu potencial, atingindo o público certo para cada uma das alternativas de aproveitamento. É fundamental um contato com o público consumidor para direcionar as atividades de divulgação aos canais corretos, sendo possível inclusive a formação de uma mala direta com programação para estes.

8.2 Controle de Resposta aos Riscos

A última etapa da Análise de Riscos é o controle de resposta aos riscos, ou seja, a execução de tudo aquilo que foi planejado na etapa anterior, tanto para as ameaças como para as oportunidades.

Obviamente, para execução das respostas é necessário antes que os eventos ocorram, assim sendo observa-se que esta etapa pode ocorrer em períodos turbulentos para a empresa, onde ela deverá agir com rapidez para obter os resultados desejados, ou no cotidiano, onde será necessário identificar os sinais dos riscos / oportunidades iminentes.

Existem duas formas de aplicar o controle de respostas, a primeira é contornando os riscos não previstos, ou seja, imediatamente após a ocorrência do evento é preciso definir um plano e executá-lo. A segunda alternativa, correspondente aos riscos previstos exige um retorno aos planos traçados anteriormente, onde se buscará a ação adequada para o momento.

Os resultados esperados são planos de ação corretiva ao evento e a atualização dos planos documentados de gerenciamento de riscos.

Plano de Implantação

9. Plano de Implantação

Este capítulo tem por objetivo propor um método para implantação desta nova unidade de negócio, juntamente com as atividades já realizadas pela empresa Gatti. Será apresentada uma programação para colocar em prática este novo serviço e proposto um método para controle do andamento das atividades, visando manter o cronograma sugerido.

9.1 Procedimento proposto

Com relação ao método para colocar em funcionamento esta nova unidade de negócio, sugere-se que seja de forma conservadora, seguindo a cultura da empresa.

Proponho que o projeto seja dividido em duas etapas, uma delas descrita neste plano de negócio, que tem por objetivo provar a viabilidade econômica do projeto; e outra, posterior, onde a empresa aumentará as dimensões desta unidade de negócio de acordo com a demanda e formação de parcerias.

Esta primeira etapa, que necessitará de montantes menores de investimento, será dividida em fases, e será apresentada a seguir. Vale lembrar que nesta primeira etapa será necessário um esforço adicional para compreender o padrão de consumo dos clientes, bem como uma busca por parcerias e divulgação. A seguir apresentamos as fases desta primeira etapa:

- 1) Aquisição de veículos – esta etapa consiste numa busca no mercado automotivo por melhores alternativas de veículos, considerando algumas restrições para os carros de luxo: porte sedan, modelo atual, com luxo e bom espaço interno; e outras para a van: capacidade para mínimo 6 pessoas, espaço para bagagem, conforto e baixo nível de ruído. É aconselhável que sejam adquiridos veículos novos, com garantia e de marca com ampla rede de atendimento. Desta forma, os veículos de luxo que melhor se adequam a estas características são Toyota Corolla e

Chevrolet Vectra. A empresa pode optar pela melhor oferta que encontrar no mercado, sendo que o preço ficará por volta de R\$ 65 mil. Para a van, a empresa pode manter o fornecedor atual, que apresenta uma boa solução com o modelo da Renault, Ducato, com custo por volta de R\$ 80 mil.

- 2) Licenças – nesta etapa a empresa deverá atentar para conseguir todas as licenças já comentadas em seção anterior, regularizando os novos veículos e tornando possível o oferecimento do novo serviço no mercado. Deve-se frisar que algumas das licenças citadas já foram tiradas pela empresa e sendo de caráter geral, não será necessário um novo documento. Este custo já está sendo considerado juntamente com o licenciamento do veículo.
- 3) Contratação e treinamento de pessoal – considerando o nível de qualidade dos serviços prestados atualmente pela empresa e o padrão exigido para esta nova atividade, considero muito importante a fase de seleção dos novos colaboradores, bem como o treinamento dos mesmos, que deverão de adaptar à cultura da empresa e aos padrões de qualidade, certificados pelo modelo ISO 9001.
- 4) Contato com parceiros (clubes, associações, shoppings, casas de eventos, comerciantes de ingressos, etc.) – esta etapa pode ser considerada crítica, pois ao mesmo tempo em que não se deve alongar em demasia é imprescindível que seja feita com muita cautela e dedicação. Uma boa formação de alianças é o fator decisivo para o sucesso deste projeto, pois da mesma forma que é responsável pela divulgação do serviço também representará o canal mais garantido para contratação.
- 5) Divulgação – paralelamente à divulgação já realizada junto aos parceiros, aconselha-se que a empresa também invista na apresentação do novo serviço junto a alguns canais de informação, tais como: revista de bordo

(disponibilizada nos ônibus da empresa), site, mala direta específica para algumas entidades, etc.

- 6) Conhecimento do consumidor – é imprescindível que a empresa mantenha um acompanhamento próximo aos novos clientes, percebendo os pontos passíveis de melhora bem como as vantagens competitivas que deverão ser exploradas. Esta etapa terá início com o primeiro serviço prestado e deverá permanecer durante todo o ciclo de vida da atividade.
- 7) Formação de mala direta – juntamente com este acompanhamento dos clientes a empresa deverá formar uma base de dados dos novos usuários de seus serviços. O objetivo desta informação é permitir que a empresa tenha acesso direto aos clientes, sendo possível oferecer programações através de mala direta. Uma outra vantagem desta iniciativa é garantir certa autonomia para a empresa no caso de haver algum rompimento com os parceiros. Por fim, a partir da formação desta base de dados fica ainda mais fácil fazer um acompanhamento da satisfação dos clientes, além de buscar sugestões para melhora.
- 8) Possibilidade de expansão – a última etapa desta primeira fase (que tem por objetivo comprovar a viabilidade econômica do projeto) consiste em verificar a possibilidade de expansão, a partir da análise do comportamento da demanda pelo serviço ao longo do tempo.

9.2 Método de controle

Um método bastante conhecido para controlar o andamento das atividades sugeridas num projeto é o Gráfico de Gantt. Desta forma, apresentamos a seguir este gráfico para as atividades sugeridas na seção anterior. É fundamental que haja um controle por parte da diretoria no que se refere ao cumprimento do cronograma.

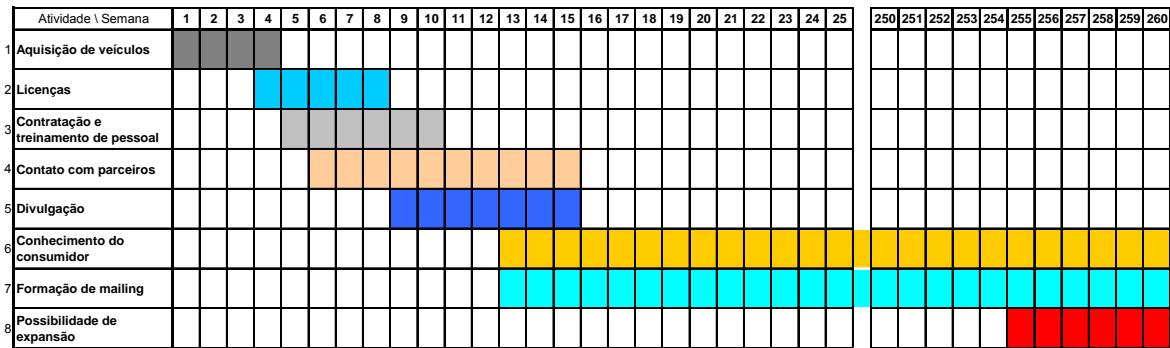


Gráfico 6 – Gráfico de Gantt – primeira fase. (elaborado pelo autor)

A partir de uma análise do gráfico apresentado é possível fazer algumas considerações:

- Procurou-se fazer uma proposta de cronograma conservadora, que levasse em conta possíveis problemas no encaminhamento das atividades.
- Algumas etapas aparecem sobrepostas, pois tratam de atividades independentes e acredita-se que os recursos necessários para realizá-las não sejam fatores limitantes.
- As etapas referentes ao conhecimento do consumidor e formação de base de dados aparecem desde o primeiro serviço realizado, que de maneira conservadora ficou para o terceiro mês após início das atividades.
- A análise da possibilidade de expansão será realizada ao final desta primeira fase, que no cronograma aparece entre as semanas 255 a 260. No entanto, poderá sofrer alteração mediante a percepção por parte da diretoria de que o momento seja propício para expandir as atividades.

Conclusões

10. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi mostrar o plano de negócio para implantação de um serviço inovador numa empresa de fretamento. A partir de uma percepção no mercado da falta de solução de transporte para um público diferenciado, terceira idade de classe média / alta, foi possível formular um novo modelo de negócio que abrange não apenas a população idosa, mas ainda outros mercados carentes de soluções customizadas de transporte.

O modelo de negócio proposto é adequado à realidade vivida pela empresa, bem como pelo modo de operação característico da mesma. Cuidados especiais foram tomados no que se refere à manutenção dos valores, objetivos e missão da Gatti, comprometida com a política de qualidade.

A análise de mercado reforçou a percepção da diretoria de que se tratava de um serviço com potencial de crescimento. Foi realizado um estudo das forças de Porter e uma análise SWOT para verificar os fatores facilitadores e limitantes para a implantação desta nova unidade de negócio. Uma comparação com os fatores críticos de sucesso mostrou o alinhamento do serviço proposto na direção do sucesso.

Os investimentos necessários para colocar em prática a atividade foram resumidos antes de se iniciar a análise econômico-financeira, da mesma forma como as premissas foram explicadas e justificadas antes de se iniciar a análise dos resultados. O estudo de viabilidade mostrou de um lado a atratividade do projeto e de outro o seu risco no caso de não se verificar a condição de número de viagens prevista por veículo.

Desta forma, a empresa deve se manter atenta para alguns índices como preço do petróleo, carga tributária e grau de congestionamento em vias públicas. Alterações significativas nestes fatores bem como redução na demanda do serviço pode tornar o projeto inviável, sendo necessário uma mudança de planos. Por outro lado, caso se verifique o cenário otimista, com um maior número de viagens por veículo, a empresa pode optar por aumentar a frota e expandir a sua atuação. Desta forma, o item possibilidade de expansão presente no gráfico de Gantt, pode ser adiantado conforme verificação de cenário otimista.

A unidade de negócio apresentada deve ser entendida como uma forma da empresa atingir nova parcela da população, aumentando a sua participação no mercado de fretamento a partir da sinergia com sua estrutura atual. A interação da atividade atual com o novo negócio pode trazer benefícios significativos para a empresa, tanto no que se refere à divulgação como ao aproveitamento de recursos.

A formação de alianças estratégicas, da forma como foi apresentada, é essencial para o sucesso do projeto. Para o tipo de serviço oferecido neste modelo de negócio é essencial que o ponto de venda seja estratégico e de grande facilidade ao consumidor.

Por fim, deve ficar claro que nas condições apresentadas, a probabilidade de sucesso do projeto é alta. No entanto, deve-se manter a atenção para fatores políticos e econômicos do país, que podem prejudicar o padrão de consumo da população e por consequência inviabilizar o projeto.

REFERÊNCIAS

ADETAX (Associação das Empresas de Táxi de Frota do Município de São Paulo); Disponível em: <www.adetax.com.br> Acesso em: 16 agosto 2006.

ARTESP (Agência de Transporte do Estado de São Paulo); Disponível em: <www.artesp.sp.gov.br>. Acesso em: 13 agosto 2006.

BANA e COSTA, C.A.; VANSNICK, J.C. **Thoughts on a theoretical framework for measuring attractiveness by categorical based evaluation technique**. Berlin: MACBETH, 1997.

BASTOS, Marcelo M. S. **Análise de Negócios em uma Pequena Empresa: Hospital dos Computadores**. 2000. Monografia (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

CLEMENTE, A. **Projetos Empresariais e Públicos**. 2 edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

DIAS, L.M.C.; ALMEIDA, L.M.A.T.; CLÍMACO, J. **Apoio Multicritério à Decisão**. Coimbra: Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra. Coimbra, 1996.

DUNCAN, William R. **A guide to the project management body of knowledge**: Project Management Institute. Belo Horizonte: PMIMG (Project Management Institute de Minas Gerais), 2002.

GOMES, L.F.A.M. TODIM: **A System for the Evaluation of Public Transportation Projects**. Rio de Janeiro: PUC/RJ, 1987.

HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

HOJI, M. **Administração Financeira**: Uma abordagem prática. 5 edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

JACQUET-LEGREZE, E.; SISKOS, J. **Assessing a set of Additive Utility Functions for Multicriteria Decision:** Making the UTA Method. Londres: European Journal of Operational Research, 1982. v. 10.

MELLO, J.C.C.B.S. et al. **Conceitos Básicos de Apoio Multicritério à Decisão e sua aplicação no projeto aerodesign.** Rio de Janeiro: Engevista, 2003. v. 5.

KASSAI, J. R. et al. **Retorno de Investimento.** São Paulo: Atlas, 2000.

KEENAY, R.L. e RAIFFA, H. **Decision with Multiple Objectives.** Cambridge: Cambridge University Press, 1976.

MONTGOMERY, D. C., JOHNSON, L. A. **Forecasting and time series analysis.** Londres: McGraw-Hill, 1976.

MORAES, W. **Análise de Investimentos em empresas de internet:** Estudo de casos múltiplos usando o método AHP (Analytical Hierarchy Process). 2003. Dissertação (Título de Mestre) - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MORITA, H.; SHIMIZU, T.; LAURINDO, F. J. B. **Modelos para estruturar e avaliar alternativas de decisão em tecnologia da informação.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., Rio de Janeiro, 1999. Anais. Rio de Janeiro: UFRJ/PUC, 1999. CD-ROM.

NEVES, C. **Análise e previsão de demanda em projetos industriais e de transportes.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1990. 356p.

NEVES, C. **Análise de investimentos: projetos industriais e engenharia econômica.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

OKAWA, J. A. Dados sobre consumo. **Revista VEJA**, 20 setembro 2006. p. 78

OLIVEIRA, L. A. P. Perfil dos idosos responsáveis pelos domicílios no Brasil. **IBGE.** Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em : 26 outubro 2006. 2002.

PAIVA, P.; **Plano de Negócios: Ensino à distância e qualidade dos resultados.** 2004. Monografia (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira:** corporate finance. São Paulo: Atlas, 1995.

SAATY, T.L. **The Analytic Hierarchy Process.** New York: McGraw-Hill, 1980.

SANTANA, E. A. **Múltiplos critérios:** uma alternativa, apesar das fragilidades das soluções. Piracicaba: Unimep / Abepro / Multiview, 1996. CD-ROM.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.

TURBAN, E.; ARONSON, J. E. **Decision support systems and intelligent systems.** 5.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.

TRANSFRETUR (Sindicato das Empresas de Transporte por Fretamento e por Turismo da região metropolitana de São Paulo), Disponível em: <www.transfretur.org.br>. Acesso em: 22 setembro 2006.

ZANELLA, D.; **Plano de Negócio da reestruturação de uma unidade de inteligência competitiva em e-commerce.** Monografia (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

APÊNDICE A – Fluxo de caixa do projeto (Cenário Esperado)

Tabela 15 - Fluxo de Caixa do Projeto

Descrição / Mês	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
(+) Receita Total																					
(-) Investimento	-	355.000,00	12.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação																					
Remuneração Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Licenciamento	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	289,17	
Seguro	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	
Troquelantes	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos Fixos	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	
Pecas Manutenção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pessoal Oficina	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	
Preus	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	
Combustível	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	
Lubrificantes	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	
Lavagem	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	
Custos Variáveis	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	
Custo Total	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	
Despesas Administ.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impostos	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	
Custos Financeiros	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	
Despesa Total	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	
(+) Gasto Total	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	
(=) Resultado	-	(355.000,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	(12.500,00)	

Tabela 15 – Fluxo de caixa do projeto.

Continua

Tabela 15 - Fluxo de Caixa do Projeto

Descrição/ação / Mês	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
(+) Receita Total	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	
(-) Investimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Remuneração Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Liquidamento	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	
Seguro	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	
Tributáries	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Custos Físicos	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	
Péssas Manutenção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pessas Oficina	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	1.78,56	
Pneus	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	
Combustível	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	
Lubrificantes	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	
Lavagem	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	
Custos Variáveis	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	
Custo Total	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	
Despesas Administrativas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Impostos	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	
Custos Financeiros	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	
Despesa Total	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	
(-) Gasto Total	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	
(=) Resultado	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	

Continuação

Tabela 15 - Fluxo de Caixa do Projeto

Descrição / Mês	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
(+) Receita Total	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	34.155,00	
(-) Investimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(106.500,00)	
Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Remuneração Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Liquidamento	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	269,17	
Seguro	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	1.347,23	
Tributárias	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Qustos Fixos	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	11.616,40	
Pegas Manutenção	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	1.564,26	
Pessoas Oficina	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	178,56	
Pneus	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	490,11	
Combustível	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	2.596,56	
Lubrificantes	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	77,19	
Lavagem	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	292,95	
Qustos Variáveis	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	5.199,63	
Qustos Total	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	16.816,03	
Despesas Administrativas	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	
Impostos	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	2.247,59	
Custos Financeiros	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	148,61	
Despesa Total	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	4.896,21	
(-) Gasto Total	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	21.712,24	
(=) Resultado	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	12.442,76	

Conclusão

APÊNDICE B – Ilustrações do ambiente da empresa



Figura 13 – Foto da garagem, com alguns ônibus de fretamento.



Figura 14 – Foto da entrada da garagem, com ônibus e ponto de abastecimento.



Figura 15 – Foto da garagem, com destaque para van.



Figura 16 – Foto do escritório.