



**CONSULTORIA E VENDAS NO SEGMENTO INDUSTRIAL**  
*Estudo de viabilidade econômica e financeira de uma empresa de serviços.*

*Geovane Antonio Teixeira da Fonseca*

**Belo Horizonte**  
**2010**



**CONSULTORIA E VENDAS NO SEGMENTO INDUSTRIAL**  
*Estudo de viabilidade econômica e financeira de uma empresa de serviços*

*Trabalho de conclusão de curso (TCC) elaborado como requisito parcial para conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica - Área de Negócios oferecido pelo centro de Pós-Graduação e pesquisas em administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.*

*Geovane Antonio Teixeira da Fonseca*  
*Orientador: Marco Antonio Machado.*



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Geovane Antonio Teixeira da Fonseca**, REGISTRO N° **2009749345**. No dia 02/03/2011, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**CONSULTORIA E VENDAS NO SEGMENTO INDUSTRIAL ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DE SERVIÇO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/03/2011.

Prof. Marco Antônio Machado  
(Orientador)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga

## **Agradecimentos**

A todos que contribuíram pela concretização de um sonho que só se tornou possível a partir do encontro entre oportunidade, trabalho árduo e preparo constante.

Agradeço a Deus por ter iluminado meu caminho e me dado forças para percorrer este difícil trajeto.

A meus pais pelo exemplo de luta, honestidade e perseverança.

A todos os colegas de curso, em especial: Marcos, Robson, Danis, Alexandre, Michelle, Cristina, Camila, Renan, Érika, Frederico e Fernando que me ajudaram a ser uma pessoa melhor.

Aos professores Reynaldo Maia Muniz, Marco Antonio Machado e Francisco Vidal por contribuírem com meu aprendizado em outra área da minha vida acadêmica e me transmitirem o maior dos conhecimentos - a experiência de vida.

*“Quem é jovem costuma acreditar que pode perfeitamente construir uma ponte até a lua, ou erguer o mais suntuoso palácio ou o mais gracioso templo na terra. Quando se chega a meia idade, é bem mais fácil utilizar o mesmo material com o qual se faria uma ponte, um palácio ou um templo para se consolidar a mais sólida cabana”*

*Henry David Thoreau*

*“É muito difícil explicar como surgem as idéias, às vezes por reação a uma simples palavra: impossível”*

*Amyr Klink*

## **Lista de Figuras**

- FIG. 1** Análise SWOT da Techfrigor Ltda
- FIG. 2** Distribuição de vendas por setor.
- FIG. 3** Distribuição de vendas por estado.
- FIG. 4** Projeção de vendas para 2011.
- FIG. 5** Projeção de investimentos da Techfrigor em 2010.
- FIG. 6** Resultados econômicos para os próximos 5 anos.

## **Lista de Tabelas**

- TABELA 1** Composição dos investimentos da Techfrigor Ltda
- TABELA 2** Composição dos custos da Techfrigor Ltda
- TABELA 3** D.R.E da Techfrigor Ltda
- TABELA 4** Indicadores de rentabilidade da Techfrigor Ltda.
- TABELA 5** Fluxo de caixa para os próximos 5 anos.
- TABELA 6** Resultados econômicos para os próximos 5 anos.

## Lista de siglas

<b>COFINS</b>	Contribuição sobre faturamento
<b>CSLL</b>	Contribuição social sobre lucro líquido
<b>ICMS</b>	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
<b>IRPJ</b>	Imposto de Renda de Pessoa Jurídica
<b>IPI</b>	Imposto sobre produtos Industrializados
<b>ISSQN</b>	Imposto sobre Serviços de Qualquer natureza
<b>TIR</b>	Taxa Interna de Retorno
<b>VPL</b>	Valor Presente Líquido
<b>TR</b>	Tonelada de refrigeração
<b>DRE</b>	Demonstrativo de resultados do exercício
<b>TMA</b>	Taxa média anual

# Sumário

<b>1. Introdução</b> .....	<b>10</b>
1.1 O tema e sua importância .....	10
1.2 Problemática .....	11
1.3 Justificativa .....	12
1.4 Objetivos .....	12
1.4.1 Objetivo geral .....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	<b>14</b>
2.1 Empreendedorismo.....	14
2.1.1 Empreendedor.....	15
2.2 Plano de negócios .....	18
2.3 Planejamento Estratégico .....	20
2.3.1 Missão .....	21
2.3.2 Visão.....	23
2.3.3 Objetivos estratégicos .....	24
2.4 Planejamento de Marketing .....	25
2.4.1 Análise ambiental .....	26
2.4.2 Segmentação .....	27
2.4.3 Mercado Alvo.....	28
2.4.4 Posicionamento .....	29
2.4.5 Estratégia do produto .....	29
2.4.5.1 Desenvolvimento da estratégia de um novo produto .....	29
2.4.6 Preço .....	30
2.4.7 Praça .....	31
2.4.8 Propaganda/ Comunicação .....	32
2.5 Planejamento operacional e aspectos legais.....	33
2.5.1 Planejamento operacional .....	33
2.5.2 Aspectos legais .....	34
2.5.2.1 Criação da empresa .....	34
2.5.2.2 Tributos .....	34

2.6	Estrutura Organizacional e Recursos humanos.....	35
2.6.1	Estrutura organizacional .....	35
2.6.2	Organograma .....	36
2.6.3	Funções organizacionais .....	37
2.6.4	Planejamento de pessoal .....	37
2.6.5	Recrutamento .....	38
2.6.6	Seleção de pessoal .....	38
2.6.7	Treinamento e desenvolvimento.....	39
2.6.8	Incentivos / Remuneração .....	41
2.7	Planejamento financeiro.....	43
2.7.1	Técnicas de análise de investimento .....	45
2.7.1.1	Pay Back .....	45
2.7.1.2	Valor presente líquido VPL.....	45
2.7.1.3	Taxa interna de retorno TIR .....	46
2.7.1.4	Análise de investimento .....	46
<b>3.</b>	<b>Metodologia</b> .....	<b>48</b>
3.1	Tipos de pesquisa.....	48
3.2	Técnicas de pesquisa .....	48
3.3	Universo e amostra.....	49
3.4	Coleta de dados.....	50
3.5	Organização do estudo .....	50
<b>4.</b>	<b>O Plano de Negócios</b> .....	<b>51</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusão do projeto</b> .....	<b>78</b>
<b>6.</b>	<b>Referências</b> .....	<b>79</b>
<b>7.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>81</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. O tema e sua importância

Este estudo está sendo realizado com o objetivo de desenvolver um plano de negócios que permitirá avaliar a viabilidade da criação de uma empresa de serviços na área industrial

Com a internacionalização dos mercados temos um contato cada vez maior com as diversas marcas de empresas mundialmente conhecidas ou não e que estão presentes em todos os países.

Neste mesmo contexto a economia mundial tem presenciado um período de transformações, principalmente com a globalização, gerando profundas conseqüências nas atividades econômicas, políticas e sociais.

Os relatórios de projeções das companhias siderúrgicas e mineradoras, exportadoras de commodities e importadoras de bens e serviços mudaram bastante em 2010. Há um ano o cenário apontava para a crise internacional e a suspensão de investimentos e da produção, hoje as empresas falam em retomada de investimentos e expectativa de alta na demanda e nos preços. Alavancados pelos jogos olímpicos, copa do mundo de 2014, pré-sal e alta da produção interna as companhias mineradoras e siderúrgicas buscarão se adaptar à nova demanda interna até um retorno efetivo do mercado externo.

Diante desta oportunidade mercadológica será apresentada esta monografia que tem como finalidade estudar a viabilidade de criação de uma empresa de serviços desde a sua concepção inicial, sua entrada no mercado e seu planejamento para o futuro.

A empresa atuará no mercado nacional fazendo a interface entre uma empresa estrangeira, atuando na prospecção de vendas, na consolidação dos negócios e nos serviços de pós-vendas.

Através de uma parceria(denominada cooperation) com uma empresa alemã a empresa criada será responsável pelo atendimento de todo o mercado sul-americano.

Para se implementar esta parceria será necessária uma interação com o mercado interno, desenvolvimento de estratégias de vendas, de marketing e diferenciação bem como entender os trâmites legais entre o comércio Brasil x União Européia.

Desta forma este plano de negócios abordará toda a sistemática de comercialização, os estudos de mercado, as estratégias utilizadas e a interação entre o exportador e o mercado consumidor.

## **1.2 – Problemática**

O mercado brasileiro, sobretudo na área de climatização de ambientes expostos a altas temperaturas, pó e alto nível de ruído é muito carente tanto na área de produtos quanto na área de projetos e operações.

Atuam no Brasil apenas duas empresas que não conseguem atender a contento os segmentos existentes e que não evoluíram o suficiente para suportarem a demanda crescente do mercado interno.

Diante destes pontos e avaliando a tendência de crescimento dos produtores de commodities nacionais na pós-crise inserem-se as questões propostas por este trabalho:

Qual a viabilidade financeira, mercadológica e operacional para comercialização de novos equipamentos? Qual será a demanda deste mercado? Um produto importado terá aceitação? Qual é o melhor formato de operar diante à concorrência?

## **1.3- Justificativa**

A empresa criada buscará as melhores soluções de projeto otimizando os espaços, utilizando arranjos que facilitam a produção e comercializando equipamentos que não degradam o meio-ambiente, possuindo ainda uma qualidade e despendem pouco tempo para manutenção.

Em cada caso de aplicação serão estudadas as necessidades do processo, as interferências como meio-ambiente e a interação com as pessoas completando a aplicação tanto no ponto de vista técnico quanto econômico.

Será necessário assim elaborar um plano de negócios com o objetivo de nortear os rumos da empresa quanto à estratégia do negócio, a sua gestão operacional, o planejamento de marketing e o planejamento financeiro.

Uma vez que a empresa já se encontra em operação o plano também servirá para fazer ajustes e reposicionamentos baseados nas informações coletadas e nos retornos das operações.

Com o nome de Techfrigor Ltda esta nova empresa atuará nos mercados interno e externo oferecendo consultoria e serviços na área de climatização, sobretudo atendendo aos grandes produtores de commodities (siderurgia e mineração) e indústrias em geral.

Os produtos e serviços atenderão a áreas dentro da indústria que necessitam e não podem ser refrigeradas por aparelhos de ar condicionados comumente empregados nos setores residenciais e industriais.

## **1.4- Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um plano de negócios que permitirá avaliar a viabilidade de uma empresa de serviços na área de climatização que abrange todas as grandes indústrias e produtores de commodities além do setor petroquímico.

O plano de negócios contornará toda a estrutura da empresa em todas as áreas indicando os passos a serem seguidos, as necessidades mercadológicas, as necessidades estruturais, as bases financeiras e servirá também de ponto de apoio para desenvolvimento e novos estudos sobre a Techfrigor.

O gerenciamento da empresa embasado num detalhado planejamento apontará os possíveis caminhos da empresa bem como as mudanças necessárias

desde a sua criação até sua consolidação, mesmo que este planejamento seja feito com a empresa já em início de operação.

#### **1.4.1- Objetivos Específicos**

- Analisar o cenário mundial nos setores de commodities (aço/minérios), bens de capital e máquinas a fim de avaliar as expectativas e comportamentos para os próximos anos.
- Identificar as necessidades e exigências das usinas e mineradoras globais em suas diversas áreas produtivas.
- Identificar as necessidades das empresas fabricantes de bens de capital que implantam seus produtos em todas as usinas.
- Identificar o perfil dos concorrentes que atuam no segmento industrial no mercado brasileiro.
- Elaborar estratégias de vendas e marketing para comercialização de equipamentos buscando diferenciais e agregando valor aos produtos e serviços comercializados.
- Avaliar o diferencial competitivo utilizado por empresas do ramo de prestação de serviços na área de climatização industrial.
- Desenvolver um plano de negócios avaliando a viabilidade econômica, financeira e mercadológica da Techfrigor Ltda.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1- Empreendedorismo

A difusão do termo empreendedorismo tem se intensificado a partir dos anos 90. Como o fenômeno da globalização e a instabilidade da economia mundial muitas empresas buscaram alternativas para aumentar a competitividade e manter-se no mercado.

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, sendo revolucionado por pequenas invenções que influenciam diretamente o estilo de vida das pessoas. Geralmente essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem (DORNELAS, 2001).

Pouco mais de 20 anos atrás, acreditava-se que as empresas com menos de 100 funcionários eram irrelevantes na economia de um país. Hoje, o consenso é outro. Nos Estados Unidos, a economia mais forte do planeta, estudos recentes mostraram que 81,5% dos empregos surgidos entre 1969 e 1976 nasceram nas novas companhias. Desde 1980, elas criaram 34 milhões de empregos, enquanto as 500 maiores empresas fechavam 5 milhões de vagas. No Brasil, as micro e pequenas empresas respondem por mais de 43% dos empregos. Somando as empresas médias (menos de 100 empregados, nos setores de comércio e serviços, ou menos de 500, na indústria), a taxa sobe para quase 60% dos empregos formais, de acordo com dados do IBGE de 1994. Isso sem contar o mercado informal, estimado em até 50% da economia brasileira.

Ainda de acordo com Dornelas (2001), a economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das

mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não é apenas um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes.

A chamada nova economia, a era da Internet, tem mostrado que boas idéias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada, São ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos de combustível indispensável à criação de novos negócios – o capital – podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo.

Em todo o mundo, o interesse pelo empreendedorismo se estende além das ações dos governos nacionais, atraindo também a atenção de muitas organizações multinacionais.

Diante do cenário mundial, das perspectivas do Brasil para o futuro e da difusão do empreendedorismo se torna mais evidente a importância do empreender e o crescimento das atividades empreendedoras, justificadas também pela instabilidade e a não atração à criatividade dentro das grandes empresas. Neste caso a disposição para empreender pode ser alterada substancialmente pelo meio-ambiente incentivando a criação de novas empresas.

Com as exportações brasileiras caindo e as importações de máquinas e equipamentos aumentando cada vez mais o mercado internacional abre espaço para diversos setores, principalmente serviços. Muitos negócios de menor porte podem alavancar seus rendimentos se conhecerem os procedimentos necessários para entrarem no mercado.

As pequenas empresas têm mobilidade e, com pequeno volume de crédito, podem aproveitar a fase para conquistar novos mercados.

### **2.1.1- Empreendedor**

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001).

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de

organização ou pela exploração de novos recursos materiais.” (SCHUMPETER apud DORNELAS, 1999,p.37).

Segundo Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes. É aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Ainda, segundo Dornelas (2001), os empreendedores de sucesso possuem as seguintes características:

- São visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); são organizados; planejam, planejam, planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade.

De acordo com Dolabela (1999), o perfil dos empreendedores apontados através de pesquisas se classifica em:

- O empreendedor é um ser social, um produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é

visto como algo positivo, então terá motivação para criar seu próprio negócio;

- É um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais ou menos empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para outro.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas:

- **Técnicas:** envolve saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe.
- **Gerenciais:** incluem as áreas envolvidas na criação e gerenciamento da empresa (marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle).
- **Características pessoais:** ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, persistência, ser visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e principalmente ter paixão pelo que faz.

Ainda segundo Dolabela (1999), Empreendedorismo designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas:

- geração do auto – emprego ( trabalhador autônomo);
- empreendedorismo comunitário ( como as comunidades empreendem);
- infra-empreendedorismo ( o empregado empreendedor);
- políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Dornelas (2001), ainda ressalta que o talento empreendedor resulta de percepção, direção, dedicação e muito trabalho de pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe esse talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios.

Desta forma o empreendedor deve ficar atento às discontinuidades do mercado, enxergar todas as opções e como chegar nelas, agindo como uma máquina geradora de oportunidades. O empreendedor tem que entender que está

criando cultura. Se não pensar como quer fazer isso a cultura se desenvolverá de qualquer forma.

## **2.2- Plano de negócios**

Do Inglês *Business Plan*, também chamado "plano empresarial", é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado.

Plano de negócio é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros. A estratégia de inserção no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial do planejamento de novos negócios.

Um plano de negócios é uma importante ferramenta de gerenciamento empresarial. Ele permite gerenciar o crescimento da empresa e antecipar futuras mudanças de rotas em um mercado tão competitivo. Alguns empresários às vezes argumentam que os planos de negócios são ineficientes diante das constantes mudanças do mercado, uma vez que o cenário muda tão rapidamente que nenhum plano pode acompanhá-lo. Entretanto não ter um plano coloca a empresa a mercê do ambiente, tanto a curto quanto em longo prazo.

Tradicionalmente considerados como um exercício de disciplina corporativa os planos de negócios da atualidade são utilizados como a principal ferramenta para a obtenção de financiamento. Os planos de negócios precisam ser mais do que demonstrativos de níveis de competência, têm que resistir à competição, atrair investimentos, ligar empregadores e outros desejos relacionados.

Escrever um plano de negócios requer preparação avançada, delegação, refinamento e disciplina. Seu processo de preparação envolve identificação de prováveis usuários, reunião de informações precisas e informações convincentes.

Os planos de negócios também podem ser utilizados para acompanhar as principais metas de uma empresa:

- Demonstrando as metas alcançadas a médio e longo prazo.
- Visualizando se as metas podem ser alcançadas.

- Avaliando a qualidade do gerenciamento.

De acordo com Dornelas (2001), o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *star-up*.

Ainda de acordo com Dornelas, não planejar leva a um alto índice de mortalidade das Micros e Pequenas Empresas (MPE) brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais, o que tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, do meio acadêmico ao empresarial.

O que se espera de um plano de negócios, é que este seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre a viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado. O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras

Dolabela (1999) ressalta que o plano de negócios é uma ferramenta que permite ao empreendedor aprofundar na análise do negócio, diminuindo a taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem ser de não abrir uma empresa, ou de não lançar um novo produto.

É importante que o Plano de Negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá. Então, o que o empresário precisa é de um plano de negócios que lhe sirva de guia, que seja revisado periodicamente e que permita alterações visando a vender a idéia ao leitor do seu plano de negócios (DORNELAS, 2001).

O plano de negócios é importante para:

- Entender e estabelecer diretrizes para ao seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;

- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, entre outros;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para empresa;

### **2.3 Planejamento estratégico**

Segundo Ambrosio (1999), o planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e na definição das fontes de recursos. Ele aborda questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo. Uma vez definidas tais questões, é preciso elaborar o plano estratégico, que manterá coerência com essas questões. Em outras palavras, o planejamento estratégico é materializado sob a forma de um documento chamado plano estratégico. É muito importante observar também que o plano de marketing de um produto está subordinado ao plano estratégico da organização.

Ainda assim, o Planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, o Planejamento estratégico é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças.

Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Ainda, segundo Ambrósio (1999), existem vários modelos de planos estratégicos, e estes por sua vez devem se iniciar com a definição do negócio e terminar com a estipulação das metas. Os diversos elementos que compõem esses modelos estão relacionados como: definição do negócio, análise externa, análise interna, cenários, valores éticos, missão, visão, objetivos, estratégias e metas.

Na elaboração do plano estratégico, é fundamental que a escolha dos objetivos seja feita de forma a eleger aqueles que melhor atendam aos interesses da empresa. É fundamental também determinar com sabedoria os esforços que serão feitos para alcançar esses objetivos, tendo sempre em mente que recursos custam dinheiro.

O plano estratégico cuida do longo prazo e ajuda a organização a se posicionar com relação ao futuro. Contudo, a definição de longo prazo depende das características do negócio, da organização em si e do mercado onde atua.

Kotler (2003) define o planejamento estratégico “como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação”. Ainda enfatiza que o planejamento estratégico é a base do planejamento da empresa. Através dele podemos ter uma clara definição da missão da empresa, o estabelecimento dos objetivos, o desenvolvimento de um bom portfólio ou carreira de negócios e a coordenação de estratégias funcionais

### **2.3.1 Missão**

Ambrósio (1999) define Missão como a etapa que define a razão da existência da empresa, a função que ela desempenha de modo a se tornar útil e justificar seus lucros, atendendo às expectativas de seus acionistas e da sociedade onde ela atua. A missão expressa onde e como a empresa espera obter lucro, por meio da oferta de um produto ou prestação de um serviço útil e desejável.

Segundo Oliveira (2002) “A missão é a razão de ser da empresa.” Oliveira (2004) fala que a missão descreve qual é o foco do negócio da empresa, a razão pelo qual ela existe, os tipos de atividades que a empresa deseja concentrar-se no futuro.

A definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas. Toda organização deverá ater-se a alguns questionamentos básicos, de forma a

posiciona-la no que se refere ao sentido de sua missão e quais as bases para sua elaboração.

De modo geral, a missão consiste na razão de existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio.

Já as bases para sua elaboração poderão ser identificadas através do esclarecimento das seguintes questões:

- Quem é e onde está o nosso cliente?
- Quem poderá vir a ser nosso cliente?
- O que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
- O que compra nosso cliente?
- Quais são nossas competências distintivas?

De acordo com Kotler (2003), "a missão é uma declaração do propósito da organização, o que ela quer realizar em um ambiente maior". Ressalta ainda que as declarações de missão devem ser orientadas para o mercado, pois permitem definir melhor os negócios em termos da satisfação das necessidades do cliente. A administração deve evitar estabelecer missão muito restrita ou muito ampla e devem ser motivadoras.

Para Chiavenato (1999), a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. Assim, a missão deve traduzir a filosofia em metas tangíveis e que orientam a organização para um desempenho excelente. É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização.

### 2.3.2 Visão

Para Ambrósio (1999, p. 5), nesta fase, estabelece-se a visão do futuro da empresa, da maneira mais precisa possível, procurando determinar elementos que a ajudem a controlar o próprio destino.

A declaração de visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

Segundo Oliveira (2002), a visão da empresa pode ser conceituada das seguintes formas:

- articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro;
- clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio na liderança competitiva, para promover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa;
- algo que se vislumbre para o futuro desejado da empresa ;
- idealização de um futuro desejado para a empresa (apud COLLINS; PORRAS, 1993).

Ainda de acordo com Oliveira (2002), a visão da empresa é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

A visão deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.

Para Chiavenato (1999): “Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo.

### 2.3.3 Objetivos estratégicos

Segundo Ambrósio (1999), aqui são escolhidos os objetivos: determinadas situações que a empresa quer atingir e tem razoáveis condições de fazê-lo para cumprir sua missão e conseguir alcançar sua visão. É a resposta à pergunta: “O que fazer?”.

Para Oliveira (2004) objetivo é o alvo ou ponto que se pretende atingir. E desafio é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforços extras, ou seja, pressupõem a alteração do *status quo*.

O objetivo estratégico é dividido em dois tipos básicos de valor:

- Instrumental: permite obtenção ou retenção de algo de valor;
- Estilístico: tem valor por si mesmo. Como exemplo pode ter o objetivo de diversificação, que reflete um estilo de administração.

Las Casas (2006) define objetivos estratégicos sendo os resultados operacionais, financeiros, ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativos ou qualitativos e determinados a curto, médio e longo prazo.

- **Objetivos qualitativos:** são aqueles relacionados com uma qualidade qualquer, como melhorar uma imagem da empresa, treinar vendedores, entre outros.
- **Objetivos quantitativos:** são aqueles que expressam um número, um percentual ou qualquer outra forma de quantificar os objetivos de marketing, podendo ser uma quantidade de unidades a serem vendidas, um aumento de fatia de mercado, entre outras.

## 2.4 - Plano de marketing

O plano de marketing é constituído pela análise de mercado, voltado para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso (DOLABELA 1999),

Ainda segundo Dolabela (1999), o plano de *marketing* deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para que se atinjam os objetivos.

Para Ambrósio (1999), plano de *marketing* é o documento que resume o planejamento de *marketing*. Este, por sua vez, é um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor.

O plano de marketing é um produto estratégico. A sua colaboração constitui uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma empresa. Redigir um plano de marketing induz a equipe dessa área a refletir e a ser proativa. Os vários níveis da organização trabalham juntos para evitar conflitos e omissões. Cada setor contribui para a criação de uma estratégia geral, completa e coerente com a organização. O escopo do plano de marketing ocupa uma posição intermediária entre os objetivos amplos de um plano de negócios restrito de cada ferramenta de marketing. O plano de marketing é um roteiro de ação e também uma justificativa de investimento, e reúne todas as ferramentas e princípios de marketing (Coordenação Dias, 2003, p. 476).

### 2.4.1 Analise ambiental

De acordo com Kotler (2000), as empresa bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente.

Segundo Chiavenato (2004), os aspectos do macroambiente são caracterizados da seguinte forma:

- **Ambiente Demográfico:** é o estudo estatístico da população humana e de sua distribuição. Os indicadores são: tamanho, densidade, processo migratório, taxa de crescimento e envelhecimento da população, escolaridade, entre outros.
- **Ambiente Econômico:** análise das tendências das variáveis econômicas que afetam demanda e oferta de produtos e serviços nos mercados, utiliza indicadores como: renda real da população, distribuição de renda, nível de emprego, entre outros.
- **Ambiente Sociocultural:** análise das tendências relativas às crenças básicas, valores, normas e costumes nas sociedades. Os principais indicadores são: hábitos das pessoas em relação às atitudes e suposições, às crenças e aspirações pessoais, aos relacionamentos interpessoais e à estrutura social, considerando a mobilidade entre classes, a origem urbana ou rural e os determinantes de status.
- **Ambiente Político e Legal:** nos últimos anos, tem se dado grande ênfase na importância do desenho institucional e legal para o adequado funcionamento dos mercados e das políticas públicas. As discussões no plenário sobre as reformas previdenciária, tributária, e outras, são conseqüências disto.
- **Ambiente Tecnológico:** análise das tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar o uso das matérias-primas e insumos ou a aplicação de processos operacionais ou gerenciais. Um dos indicadores é a aplicação em novos campos da ciência a partir de programas em pesquisa e desenvolvimento.

Muitas oportunidades são encontradas identificando-se tendências (direções ou seqüências de eventos que têm determinados impulso e duração) e megatendências (importantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que têm influência durante muito tempo).

Ainda segundo Kotler (2001), em um cenário global em rápida alteração, os profissionais precisam monitorar suas importantes forças ambientais.

#### **2.4.2 Segmentação**

Para Kotler (2000), segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão de marketing da empresa.

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.

Kotler (2000) enfatiza a existência de duas bases para a segmentação de mercados consumidores: características de consumidores e respostas dos consumidores. As maiores variáveis de segmentação para os mercados consumidores são as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Essas variáveis podem ser usadas em separado ou combinadas. Para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis.

A segmentação do mercado permite que a empresa direcione seus esforços para seu público alvo, focalizando os atributos que os consumidores consideram mais importantes (DIAS, 2003), conforme esclarece anteriormente: “Segmentação de mercado é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidade e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamento de compra semelhante”.

### 2.4.3 Mercado alvo

Segundo Kotler (2000), uma vez que a empresa tenha identificado suas oportunidades de segmento de mercado, deve decidir quantos e quais segmentos que atingir.

Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e recursos da empresa. Primeiramente, deve-se perguntar se o segmento potencial possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economias e escala de baixo risco. Em segundo lugar, deve-se considerar que o investimento em um segmento deve estar de acordo com seus objetivos e recursos.

Ao especificar um mercado-alvo, um empresário deve distinguir entre níveis primários, secundários e terciários do mesmo. O mercado alvo primário consiste em compradores que têm disponibilidade financeira, disposição e prontidão para efetuar a compra, e o principal desafio é identificar e atingi-lo. O mercado alvo secundário pode ter possibilidades financeiras para comprar, mas está menos disposto e pronto para efetuar compra. O mercado alvo terciário pode não ter disponibilidade financeira para comprar agora, mas deve ser acompanhado para o caso de se tornar apto a comprar (KOTLER, 2003).

Kotler (2003) assinala que as características do mercado alvo devem ser descritas no plano, no caso de produtos de consumo direto, essa descrição deve incluir as características demográficas (idade, sexo, nível de renda, educação e localização), e dados psicográficos relevantes (atitudes, interesses e opiniões). Além de seus hábitos em geral, a descrição deve incluir os locais onde concentram os integrantes do mercado alvo em termos residenciais.

#### **2.4.4 Posicionamento**

Segundo Dornelas (2001), posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso, a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência. Isso pode ser feito pela criação de variações do produto, opcionais, acessórios, kit completo, peças individuais, etc.

De acordo com Ambrósio (1999), o posicionamento do produto é elemento crucial no processo mercadológico. Afinal, posicionamento é o modo como o consumidor percebe o produto, é a informação que fica na mente das pessoas.

Para Kotler (2000)“O posicionamento começa com produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa, mas o posicionamento não é que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente”.

Ainda de acordo com Kotler (2000), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.

#### **2.4.5 Estratégia do produto**

##### **2.4.5.1 Desenvolvimento da estratégia de um novo produto**

Depois de segmentar o mercado, escolher seus clientes-alvo, identificar suas necessidades e determinar seu posicionamento de mercado, a empresa esta mais capacitada a desenvolver novos produtos (KOTLER, 2000),

Todas as empresas devem desenvolver novos produtos, pois é isso que definirá se futuro.

Ainda segundo Kotler (2000), o desenvolvimento bem-sucedido de novos produtos exige que a empresa estabeleça uma organização eficaz para gerenciar o

processo de desenvolvimento. As empresas podem utilizar gerentes de produtos, gerentes de novos produtos, comissões de novos produtos, departamentos de novos produtos ou equipes de empreendimento de novos produtos.

Há oito etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos: Geração de idéias, desenvolvimento e teste do conceito, desenvolvimento de estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O objetivo de cada etapa é determinar se a idéia deve ser abandonada ou deve prosseguir para a etapa seguinte.

#### **2.4.6 Preço**

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deve ter (DORNELAS, 2001).

A estratégia de preço que a empresa adota para um produto ou uma família de produtos interfere diretamente na imagem do produto no mercado e em qual segmento irá consumir o produto. Por isso a empresa deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara e definir como irá atuar em relação à concorrência.

Segundo Dolabela (1999), a determinação de preço afeta a posição da empresa, no que diz respeito a seu faturamento e rentabilidade, bem como sua participação no mercado. Não existem teorias que indiquem qual a melhor maneira para se determinar o preço de um produto, mas sim alguns fatores que deve ser considerados, tais como: custos, consumidor e concorrência.

#### 2.4.7 Praça (canais de distribuição)

De acordo com Dolabela (1999), a distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor. São utilizados canais de distribuição, que se encarregam de tornar o produto disponível ao consumidor.

Conforme esclarece Dolabela (1999): “A intensidade de distribuição indica o grau de cobertura de mercado que o fabricante considera necessário para comercializar seu produto. Os três níveis de distribuição são: intensivo, seletivo e exclusivo.”

Segundo Dornelas (2001), os canais de distribuição envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Refere-se aos canais de marketing, à distribuição física e aos serviços aos clientes. A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo.

Dias (2003) ressalta que a distribuição pode ser direta ou indireta, sendo:

- **Distribuição direta** – é o processo de comercialização que ocorre sem a participação de outra pessoa jurídica (para comprar e revender). Pode ser realizada por meio de venda pessoal ou por meio de marketing direto, de telefonemas (telemarketing), de reembolso postal, de catálogos ou da Internet.
- **Distribuição Indireta** – caracteriza-se por utilizar, no fluxo dos produtos, as figuras do atacado e/ou varejo. Essa distribuição pode ser intensiva, seletiva e exclusiva.

De acordo com Dornelas (2001), as características do produto/serviço interferem diretamente nos canais de distribuição que podem e devem ser adotados pela empresa. Aspectos como: características de armazenagem, localização dos depósitos, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e embalagem do produto também devem ser considerados para definir os canais de distribuição mais adequados.

#### 2.4.8 Propaganda/comunicação

Na distinção entre propaganda e promoção, verifica-se que “enquanto a propaganda oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo à compra” (KOTLER, 2000).

Kotler (2000) ainda enfatiza que: “A promoção de vendas consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivos, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos pelo consumidor ou pelo comércio.”

Para Dornelas (2001), três fatores devem ser considerados no plano de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda, e as promoções.

Segundo Kotler (2000), o mix de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais de comunicação:

1. **Propaganda** – qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de idéias, bens ou serviços por patrocinador identificado;
2. **Venda Pessoal** – apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de efetuar vendas e de desenvolver relacionamentos com os clientes;
3. **Promoção de Vendas** – incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço.
4. **Relações Públicas** – desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável;
5. **Marketing Direto** – contatos diretos com os consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros.

Existem oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz. O comunicador de marketing deve identificar o público-alvo, determinar os objetivos da comunicação, elaborar a mensagem, selecionar os canais de comunicação, estabelecer o orçamento total de comunicação, decidir sobre o mix de comunicação,

medir os resultados da comunicação e gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.

Os veículos de comunicação mais utilizados são a televisão, rádio, mala direta, *outdoors*, distribuição de panfletos e brindes, patrocínios a eventos, internet, *displays* em pontos de venda, *busdoor* (anúncios em ônibus), anúncios em listas telefônicas, anúncios em guias setoriais, participação em feiras, entre outros

## **2.5 Plano operacional e aspectos legais**

### **2.5.1 Plano operacional**

Segundo Ambrósio (1999), o planejamento operacional tem em conta o curto prazo. Ele é gerado a partir do planejamento tático, o qual é gerado a partir do planejamento estratégico. O planejamento operacional materializa-se em planos operacionais sob a forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

Os planos operacionais cuidam da rotina, para assegurar que todas as pessoas executem as tarefas e operações determinadas pela organização.

Ainda de acordo com Ambrosio (1999), embora vá depender das características da empresa, de seu tipo de negócio e do mercado que ela atinge, em geral as pessoas responsáveis pelos planos operacionais são aquelas que coordenam a execução de ações.

De acordo com o Sebrae (2011), por meio do layout ou arranjo físico, é que se define como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos, como mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, etc., bem como das pessoas no espaço disponível. O Sebrae (2011) ainda ressalta que um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como: aumento da produtividade; diminuição do desperdício e do re-trabalho; maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; melhoria na comunicação *entre os setores e as pessoas*.

## **2.5.2 Aspectos legais**

### **2.5.2.1 Criação da empresa**

O primeiro passo para que uma empresa exista é a sua constituição formal. Para tanto, é necessário definir sua forma Jurídica. A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros. SEBRAE (2011).

Segundo Dornelas (2001), o registro de uma empresa varia de acordo com a região onde ela se encontra e depende da categoria de sociedade que será constituída. Essas categorias são divididas em:

- Civil
- Sociedade Mercantil
- Firma Individual

### **2.5.2.2 Tributos**

Oliveira (2003) define como tributo toda prestação pecuniária compulsória, em moeda, que não constitua qualquer penalidade e que seja regulamentada por meio de lei, sendo obrigatório seu pagamento mediante atividades administrativas plenamente vinculadas. Portanto, em virtude da exploração de atividades econômicas, as empresas estão sujeitas a:

- Tributos Federais: Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ); - Imposto sobre produtos Industrializados (IPI); Contribuição para Programa de Integração Social (PIS); Contribuição Social sobre o Faturamento (COFINS) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Tributo Estadual: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de serviços (ICMS);
- Tributo Municipal: Imposto sobre Serviços Qualquer Natureza (ISSQN);

- Contribuição Previdenciárias: INSS – recolhido sobre a folha de pagamento de segurados empregados; a retirada de pró-labore dos sócios; e sobre pagamentos efetuados aos prestadores de serviços autônomos.

Basicamente a pequena empresa pode adotar duas formas diferentes para o cálculo e o recolhimento de impostos junto ao Governo Federal: Regime Normal e o regime Simples.

Encaixam-se no Regime Normal as empresas as que recolhem impostos de forma tradicional, ou seja, cumprem todos os requisitos previstos em lei para cada imposto existente.

Já o regime Simples é destinado às empresas que – com possibilidade de enquadramento – irão se beneficiar de redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único junto a União. O enquadramento no SIMPLES está sujeito a aprovação da Receita Federal e levam em consideração o ramo de atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa.

Além dos tributos federais, são devidos impostos e contribuição para o Governo Estadual (ICMS) e Municipal (ISS). (SEBRAE, 2011)

## **2.6 Estrutura Organizacional e Recursos Humanos**

### **2.6.1 Estrutura Organizacional**

Estrutura Organizacional é o arranjo de forma integrada dos elementos que compõe a Organização, identificando a sua hierarquização e definindo o contexto em que o poder é exercido. Hall (1984) assume a mesma definição de Peter Blau, que entende por estrutura organizacional a distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados pelas mesmas. Esta distribuição possui duas implicações: a divisão de trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas) e a hierarquia (distribuição das pessoas em posições).

A estrutura organizacional atende três funções básicas: produzir produtos organizacionais e atingir as suas metas, minimizar as variações individuais sobre a

organização e estabelecer o contexto no qual o poder é exercido (onde as decisões são tomadas e as atividades da organização são executadas). Sobre esta última função, Hall (1984) destaca que o fluxo de informação que entra em uma decisão é basicamente determinado pela estrutura.

De acordo com Oliveira (2002) a estrutura organizacional da empresa é importante porque através dessa estrutura a empresa pode identificar as tarefas necessárias para alcance dos objetivos estabelecidos; organização das funções de responsabilidades; informações, recursos e *feedback* aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras.

### **2.6.2 Organograma**

Organogramas são representações gráficas ou descritivas das áreas que compõem as Unidades, distribuídas em níveis hierárquicos. A estrutura organizacional projeta e organiza os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais de uma organização.

Num organograma, os órgãos são dispostos em níveis que representam a hierarquia existente entre eles. Em um organograma vertical, quanto mais alto estiver o órgão, maior a autoridade e a abrangência da atividade.

Para Oliveira (2002) “a departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais”.

### **2.6.3 Funções organizacionais**

Segundo Oliveira (2002) as atividades das empresas podem ser divididas em áreas funcionais: fim e meio. As áreas funcionais fim envolvem atividades envolvidas diretamente, no ciclo de transformação dos recursos em produtos e de sua colocação no mercado. Pertencem a essa categoria as seguintes áreas funcionais: marketing e produção.

Ainda, segundo Oliveira (2002), as áreas funcionais congregam funções e atividades que proporcionam os meios para que haja a transformação de recursos e produtos e serviços e sua colocação no mercado. Podem ser classificadas em áreas meio, empresas industrial e comercial e as seguintes áreas funcionais: administração financeira, administração de materiais, administração de recursos humanos, administração de serviços e gestão empresarial.

### **2.6.4 Planejamento de pessoal**

Segundo Rodrigues Pontes (2001), o Planejamento de Pessoal visa estimar as necessidades futuras, as vagas que serão abertas, e detectar internamente na empresa pessoas com potencial para ocupar estas vagas, sendo assim, a grande vantagem do planejamento é de que a empresa pode agir antes do fato.

Para Chiavento (1999), tal planejamento é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais em um determinado período de tempo; deve ser baseado na oferta e na procura e obedecendo a critérios técnicos de racionalidade.

### **2.6.5 Recrutamento**

Segundo Chiavenato (1999), recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos.

Ainda segundo Chiavenato (1999), o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases:

- 1) o que a organização precisa em termos de pessoas;
- 2) o que o mercado de RH pode oferecer;
- 3) quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

### **2.6.6 Seleção de pessoal**

Chiavenato (1999) define que seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

Acrescenta ainda, que seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 1999).

Existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: O cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas. Assim, de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou, de outro lado, em função de competências desejadas pela organização.

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto, ele deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar uma certa validade de comparação. O padrão ou critério de comparação e escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido (como variável independente) e sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim, o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido (CHIAVENATO, 1999).

### **2.6.7 Treinamento e desenvolvimento**

Para Chiavenato (2005), “treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a ser mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”; ou “o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos”.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas ao desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento de pessoas focaliza, geralmente, os cargos a serem ocupados futuramente nas organizações, e as novas habilidades e capacidades requeridas (CHIAVENATO, 2005).

Os objetivos gerais do treinamento podem ser classificados em:

- Mudança ou melhoria do comportamento das pessoas dentro da organização, nos inter-relacionamentos e também no desempenho das atividades de trabalho;
- Melhorar a capacitação dos empregados, visando um aumento da eficiência, da produtividade e melhoramento do ambiente de trabalho;
- Integrar as pessoas à vida da empresa e suas funções individuais, propiciando a adequação dos procedimentos de trabalho às tarefas da produção;
- Promover o desenvolvimento das pessoas em suas funções, com plena utilização da capacidade intelectual de acordo com o bom desenvolvimento da organização.

Segundo Gil (2001), o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas.

### **2.6.8 Incentivos/remuneração**

Segundo Chiavenato (2005), para funcionar dentro de certos padrões de operação, as empresas dispõem de um sistema de recompensas (isto é, de incentivos e alicientes para estimular certos tipos de comportamentos desejados pela organização).

Ainda de acordo com Chiavenato (2005), o sistema de recompensa inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários) são consideradas, mas também outras recompensas menos visíveis, como: garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente.

Segundo Gil (2001), na última década, as empresas começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração foram suplantados por novas estruturas, estratégias e processos de trabalho. Muitas empresas passaram, então, a procurar soluções de remuneração mais compatíveis com a nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. Nem todas as experiências foram bem-sucedidas. Muitos dos resultados foram desapontadores e frustrantes. O desafio, no entanto, é evidente. Por isso é que novas medidas têm sido propostas, com vista em tornar as políticas salariais das empresas mais coerentes com os princípios da administração moderna, tais como:

- **Remuneração por conhecimentos e habilidades** – Essa estratégia recompensa as pessoas não por trabalho específico, mas pelos conhecimentos e habilidades exigidas para o seu desempenho.
- **Remuneração por competências** – A base deste tipo de remuneração é constituída pelas competências que o individuo possui; o cargo que ocupa e o tempo de serviço têm um papel secundário. Os salários por competência são diretamente vinculados ao processo de certificação, no qual o empregado precisa mostrar sua competência.
- **Broadbanding** – O *broadbanding* (de *broad* = larga, *band* = faixa) não constitui propriamente nova modalidade de remuneração, mas uma estratégia em que as numerosas classificações de cargos são substituídas por algumas faixas relativamente amplas.

- **Remuneração variável baseada em desempenho** – É a remuneração recebida como incentivo ao desempenho, representados sobretudo, por dinheiro ou ações, á medida que alcançam metas individuais ou organizacionais.
- **Remuneração baseada em equipes** – Esse sistema de remuneração de varia de acordo com o tipo de equipe e envolve procedimentos os mais variados, tais como definição de habilidades e de competências, participação nos ganhos, avaliação 360 graus etc.
- **Participação dos empregados na formulação da política salarial** – A descrição de cargo é feita pelo ocupante de cargo e por seu chefe imediato, com a colaboração posterior de especialistas em remuneração. A avaliação de cargos é feita por comitês integrados não apenas por especialistas, mas sobretudo, por empregados.
- **Criação de carreiras técnicas** – Não apenas os ocupantes de cargos gerenciais, mas também de natureza técnica podem evoluir funcionalmente.
- **Troca de salários por benefícios** - Tem sido muito comum em muitas empresas à concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira.

Sendo assim, Chiavenato (2005) define as contribuições como “pagamentos que cada participante efetua a organização a que está ligado (trabalho, esforço, dedicações, pontualidade, assiduidade, esmero, elogios à organização etc.).”

## 2.7 Planejamento Financeiro

Segundo Dornelas (2001), a parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do plano de negócios. Isto porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, análises de rentabilidade do negócio etc. Porém, após alguma prática e em perfeito entendimento dos objetivos do negócio, a

parte financeira do plano acaba sendo feita de maneira simples e fácil, mas, ainda assim, de forma um pouco trabalhosa.

Para o SEBRAE (2011) “A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de seu empreendimento e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio”.

De acordo com Gitmam (2001), planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa porque fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos. Dois aspectos fundamentais do processo de planejamento financeiros são planejamento de caixa e planejamento de lucros.

Gitmam (2001) ainda ressalta que o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros ou estratégicos de longo prazo. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo ou operacionais. Em Geral, os planos e orçamentos de curto prazo implementam os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são:

- **Balanço Patrimonial** – Reflete a posição financeira em um determinado momento. O balanço é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido.
- **Demonstrativo de Resultados** – É uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.
- **Demonstrativo de Fluxo de Caixa** – Que é a principal ferramenta do planejamento financeiro do empreendedor. Administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e saída.

Estes por sua vez, devem ser projetados em um horizonte mínimo de três anos. No fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado.

Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos:

- **Análise do ponto de equilíbrio** – No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. Possibilita o empreendedor a saber qual o momento seu empreendimento começa a obter lucro, e assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

#### **Fórmula do Ponto de Equilíbrio Operacional**

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Receita total} - \text{Custo Variável}} \times \text{Receita Total}$$

- **Análise dos Índices Financeiros** – Indicam como está a situação financeira da empresa, e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo. Existem quatro grupos básicos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Esse índices são calculados a partir dos itens do balanço patrimonial e das demonstrações de resultado.

### **2.7.1 Técnicas de análise de investimentos.**

#### **2.7.1.1 Retorno contábil sobre o investimento**

É um critério de lucro e pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor declarado médio do investimento}}$$

### **2.7.1.2 Prazo de *payback***

A técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicial investido. Esta técnica utiliza o fluxo de caixa, sendo mais precisa.

Longenecker et al (1997, Dornelas 2001), apesar de se basear em fluxos de caixa em vez de lucros, essa técnica apresenta duas fraquezas fundamentais não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro, e não levam em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*.

### **2.7.1.3 VPL (Valor Presente Líquido).**

Segundo Degen (1989) “no calculo do valor presente líquido do fluxo de caixa (VPL), o futuro empreendedor precisa assumir uma taxa de retorno mínima (TR), para o investimento do novo negócio”. Essa taxa de retorno deve ser maior do que a taxa de aplicação à disposição do futuro empreendedor para a aplicação dos seus recursos financeiros, a fim de compensar seu maior risco no desenvolvimento de um novo negócio.

Dornelas (2001) explica que para medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os fluxos reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixas após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial.

#### **2.7.1.4 TIR (Taxa Interna de Retorno)**

Segundo Gitman (2001). “a taxa interna de retorno (TIR) é provavelmente a técnica de orçamento de capital sofisticada mais usada”. É uma taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado a um projeto. Para Gitman (2001) a TIR é, em outras palavras, a taxa de desconto que iguala o Valor Presente Líquido de uma oportunidade de investimento a \$0, pois, o valor presente de fluxos de entrada de caixa se iguala ao investimento inicial.

De acordo com Dornelas (2001), no plano de negócios é importante que se mostre tanto o valor presente líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam.

#### **2.7.1.5 Análise de investimento**

O empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e, por meio de instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las se necessário (DORNELAS, 2001).

Para Souza (2003), que o processo de elaboração e análise de projetos de investimento deve passar pelas seguintes fases:

- construção do fluxo de caixa;
- determinação do custo de oportunidade do capital;
- cálculo da viabilidade econômico-financeira;
- decisão de aceitação ou rejeição do investimento;
- inserção no orçamento de capital:

Construção do fluxo de caixa: poderá ser feita de forma direta, por meios das entradas e saídas previstas, ou de forma indireta, mais usual, partindo-se da Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE).

Determinação do custo de oportunidade do capital: implica na escolha de uma taxa de desconto a ser utilizada nos cálculos realizados; esta taxa poderá ser definida pela média ponderada do custo de capital próprio e de terceiros, relativo ao total do capital utilizado.

Cálculo da viabilidade econômico-financeira: feita por meio do período *payback*, o valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipos de pesquisa.**

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não passa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2002).

Lakatos e Marconi (2001) definem pesquisa como um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Portanto, “a pesquisa científica pode ser caracterizada como atividade intelectual intencional que visa responder às necessidades humanas” (SANTOS apud JUNG, 2004, p. 142).

Para a realização deste estudo, que teve por finalidade elaborar um Plano de Negócio, inicialmente foi utilizada a pesquisa básica. Este tipo de pesquisa, “tem por objeto a aquisição de conhecimentos fundamentais a partir do estudo dos fenômenos” (JUNG, 2004).

#### **3.2. Técnicas de pesquisa.**

Primeiramente foi realizada a pesquisa de campo que, ainda segundo Gil (2002), focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana.

A pesquisa em campo foi realizada antes de se iniciar a empresa tentando buscar o melhor nicho de mercado a ser alcançado, a melhor forma de se atuar e em que segmento atuar. Sem este primeiro levantamento vindo também da experiência no ramo de atuação seria muito difícil se consolidar as primeiras vendas.

Foram visitadas muitas usinas siderúrgicas, mineradoras e empresas de bem de capital, se apresentando toda a documentação dos condicionadores de ar e o portfólio da Techfrigor.

A constatação sobre a viabilidade de criação da empresa como alguns direcionamentos de operação vieram destas primeiras visitas, indicando assim um primeiro caminho a seguir.

Posteriormente foi realizada a pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, que conforme Gil (2002), permite ao investigador, através das informações obtidas pela consulta a livros, publicações periódicas entre outros, a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002) esta pesquisa tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Com relação a esta técnica, foram utilizados livros, revistas, artigos científicos, periódicos e sites de internet.

### **3.3. Universo e amostra.**

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo. Cada unidade ou membro do universo é denominado elemento. Um conjunto de elementos representativos desse universo ou população compõe a amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto representativo de conjunto da população.

Para Mattar (1999) Quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população, há dois caminhos a seguir, ou se pesquisam todos os seus elementos, e neste caso o estudo é chamado de censo, ou apenas uma amostra deles, a partir da qual se estimam os dados a respeito de toda população. Neste caso, o estudo é chamado de pesquisa.

Sendo assim, o universo desta pesquisa foi representado pelas usinas e empresas visitadas.

### **3.4. Coleta de dados.**

Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos (MARKONI e LAKATOS, 2002).

Para a execução deste processo, utilizamos os procedimentos de:

- Observação, que é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

### **3.5. Organização do estudo.**

**No capítulo 2** foi feita a revisão bibliográfica sobre o plano de negócios

**No capítulo 4**, será apresentado o plano de negócios da Techfrigor.

**No capítulo 5**, será feita a conclusão do projeto e a viabilidade do negócio.

**Nos capítulos 6 e 7** apresentamos as **Referências e Anexos**.

## **4. O PLANO DE NEGÓCIOS**

# CONSULTORIA E VENDAS NO SEGMENTO INDUSTRIAL

*ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS*

## **PLANO DE NEGÓCIOS**



**TECHFRIGOR LTDA.**

**GEOVANE ANTONIO TEIXEIRA DA FONSECA**

**2010**

# Sumário

<b>1. Sumário Executivo</b> .....	<b>52</b>
<b>2. O conceito do negócio (Missão e Visão)</b> .....	<b>53</b>
2.1 O negócio da Techfrigor.....	53
2.2 Descrição da empresa .....	53
2.3 Operações e serviços .....	54
<b>3. Análise estratégica (Mercado e competidores)</b> .....	<b>55</b>
3.1 Análise setorial.....	55
3.2 Análise SWOT .....	56
3.3 Mercado-alvo .....	57
3.4 Projeção de vendas e Market Share .....	59
3.5 Necessidades do cliente .....	59
3.6 Vantagem Competitiva.....	60
3.7 Metas e objetivos .....	60
<b>4. Plano de marketing</b> .....	<b>61</b>
4.1 Produto .....	61
4.2 Preço.....	61
4.3 Praça.....	63
4.4 Propaganda / Comunicação.....	64
4.5 Estratégia de vendas .....	64
<b>5. Estrutura e operação</b> .....	<b>65</b>
5.1 Organização funcional .....	65
5.2 Política de recursos humanos.....	67
5.3 Fornecedores de serviços .....	67
5.4 Estratégias de crescimento.....	68

<b>6. Planejamento financeiro.....</b>	<b>68</b>
6.1 Composição de investimentos .....	69
6.2 Composição dos principais custos.....	70
6.3 Demonstrativos de resultados.....	71
6.4 Investimentos.....	71
6.5 Indicadores de rentabilidade .....	72
6.6 Projeções para os próximos 5 anos.....	72
6.7 Evolução dos resultados .....	73
6.8 Cenários alternativos .....	73

## **1. Sumário executivo**

### **Visão / missão do negócio**

A Techfrigor representa no Brasil um fabricante de condicionadores de ar para salas elétricas e cabines de operações instaladas em áreas críticas, sujeitas a altas temperaturas e exposição a pó e vibração.

A empresa foi criada para vender equipamentos no Brasil e fornecer soluções completas desde a avaliação do funcionamento do processo, a especificação dos condicionadores e sua aplicação, além de fornecer também assistência técnica.

A Techfrigor buscará facilitar a aquisição dos equipamentos vindos da Alemanha e realizará treinamentos no intuito de fornecer aos usuários todas as condições de operação e manutenção destes aparelhos.

### **Equipe de gestão**

A equipe da Techfrigor é formada por 2 profissionais com sólida formação técnica além de parcerias nas áreas de operações e comércio exterior. Será ainda acrescentada à equipe da Techfrigor um colaborador de finanças e um para atendimento interno.

### **Mercado e competidores**

O segmento da Techfrigor é altamente promissor com o retorno à normalidade de algumas empresas de commodities. A expectativa de investimento no mercado interno para os próximos anos, além dos investimentos do Pré-Sal e do destaque do Brasil no cenário internacional.

A carência no mercado advém da não assimilação da concorrência às mudanças ocorridas nos últimos 2 anos e dos novos cenários criados mesmo em um ambiente de crise econômica.

Eficiência e tecnologia podem agregar valor às soluções e abrir novos mercados para a Techfrigor.

### **Marketing e vendas**

A estratégia de marketing da Techfrigor visa difundir os equipamentos comercializados no Brasil, aumentar a área de atuação no Brasil e demonstrar o custo-benefício das vendas.

Além das estratégias de marketing de vendas foram desenvolvidas estratégias de marketing de serviços dinamizando as operações da empresa.

### **Estrutura e operação**

A estrutura ainda está sendo criada voltada para o conceito de comprometimento, agilidade e resultado.

## **Previsão de resultados financeiros**

A operação da Techfrigor dentro dos planos estabelecidos resulta num empreendimento de alta rentabilidade. A operação resultará num valor presente líquido de R\$35510,00, equivalente a e uma taxa interna de retorno 46,6% a.a considerando uma TMA de 25% a.a.

## **2. O conceito do negócio (Missão e visão).**

### **Missão**

**“Oferecer a nossos clientes aplicações confiáveis comercializando produtos e serviços de alta qualidade e assim criar uma empresa única comprometida com o cliente e voltada para o futuro.”**

### **Visão**

**“Ser a melhor empresa de engenharia e serviços do Brasil na área de climatização industrial utilizando soluções técnicas inovadoras e criando valor para nossos clientes e colaboradores”.**

## **2.1 O negócio da Techfrigor**

A Techfrigor foi criada em maio de 2010 para atender um setor específico dentro da indústria, climatização de áreas sujeitas a pó em suspensão, altas temperaturas e elevado nível de ruído.

Iniciada em uma parceria “cooperation” com uma empresa alemã FrigorTec GmbH, a Techfrigor comercializa produtos, treina clientes , faz a interface entre clientes no Brasil e a fábrica na Alemanha e ainda presta serviços de assistência técnica de todos os produtos comercializados.

## **2.2 Descrição da empresa.**

**Nome:** Techfrigor Ltda

**Tipo:** Sociedade Empresarial Limitada.

**CNPJ:**11.916.011/0001-32

**Regime de tributação:**Lucro presumido.

### **Enquadramento tributário:**

Âmbito Federal: COFINS, INSS, PIS, CSLL, IRPJ.

Âmbito Municipal: ISSQN

**Descrição da atividade:** Atividades técnicas relacionadas a engenharia e arquitetura não especificadas anteriormente.

### **Composição do capital social:**

<b>Sócio</b>	<b>Cotas</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Geovane Antonio Teixeira da Fonseca	24000	R\$ 24000,00	80%
Sócio 2	6000	R\$ 6000,00	20%
<b>Total</b>	<b>30000</b>	<b>R\$ 30000,00</b>	<b>100%</b>

## **2.3 Operações e Serviços.**

Os principais serviços e operações da Techfrigor são:

- Representação técnica da FrigorTec GmbH na América do Sul.
- Execução de serviços e atendimento de assistência técnica dos produtos comercializados no Brasil..
- Consultoria técnica na área de climatização industrial.

**Representação técnica:** Atendendo aos principais clientes do Brasil nas áreas de Siderurgia e Mineração a Techfrigor prospecta com ou sem parceiros os principais investimentos para novas usinas, melhorias e reformas e novos projetos.

Uma vez selecionado o projeto e os climatizadores a solução é comercializada entrando especificamente no projeto final, entrega e posta em marcha.

**Consultoria técnica:** A Techfrigor oferece também consultoria técnica para melhorias e reformas de equipamentos bem como consultoria na área de climatização de pequenas salas instaladas em ambientes agressivos.

**Treinamentos e assistência técnica:** A Techfrigor oferece treinamentos in company para todos os clientes nas áreas de climatização industrial, filtragem de gases tóxicos e aplicação de condicionadores de ar para altas temperaturas. Além disso, a Techfrigor coloca os equipamentos em operação e fornece peças de reposição.

### 3. Análise estratégica (Mercado e competidores)

#### 3.1 Análise Setorial. <sup>1</sup>

A recuperação da produção siderúrgica no mundo, com a retomada de plantas paralisadas para atender a demanda da Ásia, justifica um cenário mais promissor para as fabricantes de commodities em geral e para a Vale em particular.

Segundo os analistas as siderúrgicas chegaram a trabalhar com 40% da capacidade instalada e agora está próxima dos 70%, muito disso explicado pela China, que tem demandado grandes volumes de minério de ferro, em níveis anteriores à crise. A maior procura fez o preço do minério saltar de US\$ 40 para mais de US\$ 90, o que sinaliza maior geração de caixa pela frente.

Já para a Petrobras, enquanto o modelo de exploração do pré-sal e a capitalização bilionária para fazer frente a esses investimentos ganham as páginas dos jornais, os ganhos de eficiência na área de refino de derivados de petróleo têm sido ofuscados. Com os investimentos para extrair mais diesel, o produto mais nobre, no processo de craqueamento (quebra) de petróleo, a estatal tem conseguido um efeito positivo na sua balança comercial – exportando mais derivados em vez de petróleo pesado – e na conta financeira. Neste ano, o superávit em nove meses chega a US\$ 1,8 bilhão, revertendo um déficit da mesma ordem em igual intervalo do ano passado. O pré-sal até ter produção representativa levará alguns anos, os projetos ainda são pilotos, mas enquanto os campos maduros não atingem larga escala, a petrolífera melhora a sua operação.

O Instituto Aço Brasil (IABr) estima que a demanda adicional de produtos siderúrgicos gerada pelos programas de petróleo e gás e pelas realizações da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016 vai atingir 8 milhões de toneladas, nos próximos seis anos. Atualmente, a capacidade de produção é 103% superior à demanda interna, o que permite a indústria manter suas exportações.

---

<sup>1</sup> Fontes: **Carteira Valor econômico** 2009-Publicação Valor; Editora Eu&Investimentos. Autora: Adriana Cotias 02/12/2009. Revista Inox: Núcleo Inox 05/05/2010

### 3.2 Competidores

Foram classificados para o mercado de atuação 3 competidores fabricantes de equipamentos de ar especiais sendo um competidor nacional, um competidor estrangeiro(EUA) e a Techfrigor com a cooperada alemã. Além das características dos competidores foram levantadas também algumas características do mercado. Abaixo principais característica de cada competidor.

Competidor Nacional Concorrência	Competidor Estrangeiro Concorrência	Mercado
-Líder de mercado -Melhores preços -Vendas consolidadas 2009 -Estruturado no Brasil	-Carteira consolidada -Excelente produto -Boa aceitação no mercado -Vendas decrescentes	-Siderurgia recuperando -Pré-sal e Olimpíadas. -Efeito China - Investimentos futuros.

### 3.3 Análise SWOT.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Alta qualidade e confiabilidade.                      Certificações internacionais.                      Alto valor agregado.                      Múltiplas soluções (vários projetos)                      Conhecimento do produto e da aplicação.                      Conhecimento da concorrência.                      Recursos já aplicados.                      Vendas específicas de grande confiabilidade.                      Produtos inovadores / Tecnologia de ponta.</p>	<p>Produto importado.                      Cliente ainda não conhece o produto.                      Necessidade de aprendizado rápido.                      Serviços e operações em implantação.                      Dificuldade de treinar mão-de-obra                      Poucos recursos.(dependência da venda).                      Maior custo dos equipamentos.                      Dependência de uma única empresa.                      Desconhecimento das práticas de exportação.</p>
EXTERNOS	<p>Novas parcerias.                      Investimentos em mineração e no pré-sal                      Investimentos da copa do mundo 2014.                      Mercados ainda não explorados.                      Melhores soluções para condições agressivas.                      Deficiência da concorrência (Prod. / Serv.)</p>	<p>Novos produtos da concorrência.                      Barreiras contra exportação.                      Instabilidade econômica global.                      Ataque dos competidores- preços.</p>

Figura 1 – Análise SWOT da Techfrigor.

Pela análise SWOT podemos concluir

- **Ambiente interno:** estável, com grande possibilidade de incremento nas vendas, sobretudo pelo alto valor agregado do produto e da tecnologia empregada. Espera-se um retorno de investimento. Deve ser dada ênfase ao início efetivo das operações e diversificação de empresas representadas.
- **Ambiente externo:** estável, com grandes possibilidades de negócios futuros e novos nichos de mercado originados pela concorrência. A instabilidade do mercado deve ser considerada a todo o momento e deve-se aprofundar no aprendizado dos trâmites de importação/exportação.

A análise final aponta um negócio ideal tendo em vista os dois ambientes oferecendo muitas oportunidades e com um grau de ameaça controlado. Um aumento de recursos juntamente com um melhor conhecimento do mercado externo e suas implicações vão alavancar o negócio diminuindo as ameaças externas.

### 3.4 Mercado alvo.

#### Consumidores

A Techfrigor procura alcançar empresas do ramo de Siderurgia, empresas de bens de Capital e integradores de grandes sistemas. Os setores de Mineração, Óleo & Gás e Indústria Naval ainda serão atingidos após a consolidação da empresa no mercado.

Os principais estados são Minas Gerais e São Paulo uma vez que a maior parte das usinas siderúrgicas e integradores se encontram nestes estados.

#### Por setor:

Setor	Percentual
Siderurgia	50%
Bens de capital	30%
Integradores	18%
Indústrias em geral	2%
Mineração / Óleo e gás / Naval	-
<b>Total</b>	<b>100%</b>

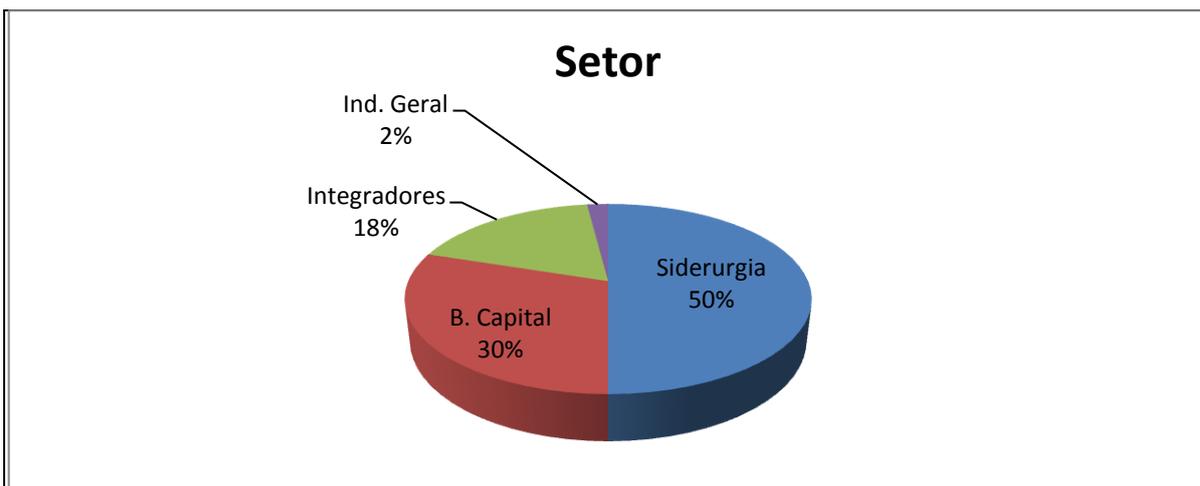


Figura 2- Distribuição de vendas por setor.

**Por estado:**

Estado	Percentual
São Paulo	33%
Minas Gerais	22%
Rio de Janeiro	14%
Espírito Santo	9%
Rio Grande do Sul	8%
Outros	14%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

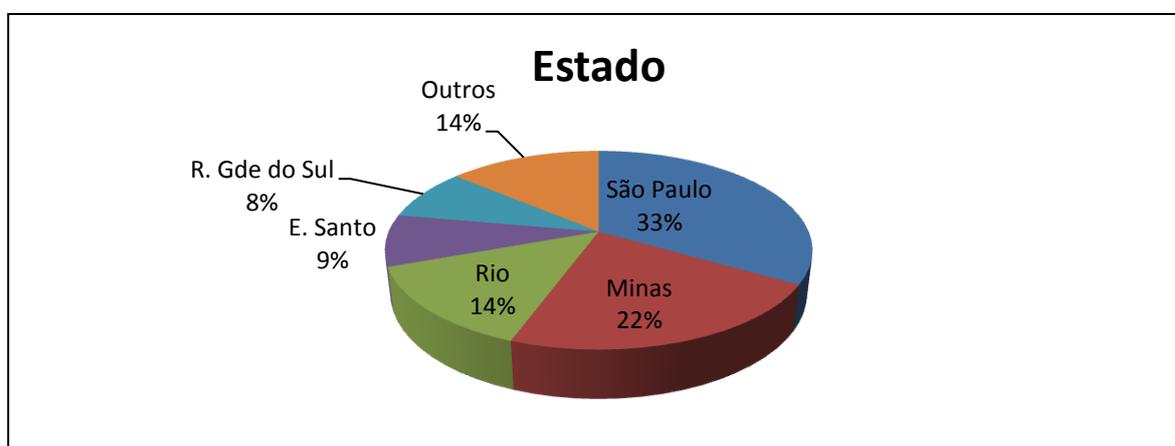


Figura 3- Distribuição de vendas por estado.

### 3.5 Projeção de vendas e market share.

As vendas em 2009 foram feitas diretamente pela cooperativa na Alemanha. Em 2010 com o início das operações da Techfrigor conseguiu-se manter a mesma projeção do ano anterior. Um maior incremento no nível de vendas não foi possível uma vez que se optou por melhorar as operações garantindo um alto nível de atendimento e busca de uma maneira otimizada de comercialização dos equipamentos.

Levando em consideração os períodos de criação da empresa, adaptação no mercado e introdução de novas tecnologias espera-se o dobro de vendas para o ano de 2011.

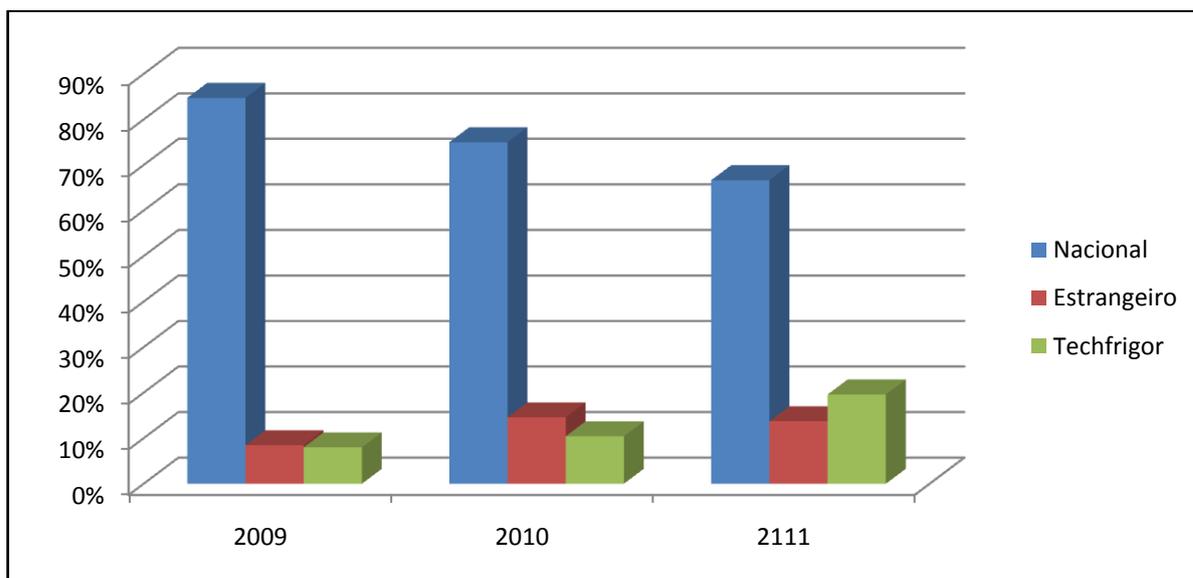


Figura 4- projeção de vendas para 2011.

### 3.6 Necessidades do cliente.

Para comercialização de equipamentos de ar condicionado para ambientes agressivos temos dois diferentes tipos de consumidores organizacionais. Podemos fornecer os equipamentos para fabricantes de bens de capital e integradores ou diretamente para as usinas (siderúrgicas, papel e celulose, outras). Normalmente o nível de exigência é muito alto além da necessidade de conhecimento técnico necessário em todo o processo de venda. Aliado a todos estes fatores a oportunidade mercadológica advém das necessidades dos clientes como citadas abaixo:

- Equipamentos de qualidade, padronizados e de aplicação flexível.
- Preços equiparados à concorrência.
- Operações rápidas (vendas, projetos, assistência técnica).
- Abrangência nacional (vendas e assistência técnica).
- Projetos simplificados.
- Peças de reposição nacionalizadas.
- Treinamento do usuário final.
- Utilização de componentes recicláveis e refrigerantes ecológicos.

### 3.7 Vantagem competitiva.

As principais vantagens competitivas da Techfrigor estão relacionadas ao conhecimento do mercado bem como o a confiabilidade dos equipamentos comercializados.

Como principais vantagens podemos citar:

- Conhecimento da concorrência.
- Emprego de tecnologia de ponta e constante evolução dos equipamentos.
- Flexibilidade das soluções técnicas.

### 3.8 Metas e objetivos

**Penetração de mercado:** Alcançar 30% do mercado de condicionadores de ar para usos gerais (aplicações em ambientes com condições moderadas de uso) e 50% do mercado de condicionadores de ar para aplicações extremas até 2012.

- Consolidar as marcas Techfrigor e FrigorTec.
- Divulgar os equipamentos.
- Evoluir as operações criando formando equipes em todo o Brasil.
- Treinar as parceiras.

**Agilidade nos serviços:** Criar uma estrutura de atendimento com setor de vendas, assistência técnica e engenharia, de abrangência nacional.

- Montar uma estrutura de atendimento com conhecimento técnico e comercial.
- Desenvolver parcerias em todas as grandes usinas nos principais centros de venda.
- Aplicar as tecnologias existentes para padronização de projetos e operações.
- Criar uma equipe de operações para atendimentos de emergência junto a parceiros.

**Metas financeiras:** Recuperar capital investido, ampliar a empresa e investir em equipamentos e qualificação de técnicos.

- Adquirir equipamentos para monitoramento e ajuste de equipamentos dinamizando as operações.
- Reduzir os custos de viagens utilizando parcerias em serviços (hotéis, carros, clientes).
- Criar estrutura de treinamento.
- Modificar a forma de comercialização dos equipamentos a fim de agregar mais valor a cada venda.

## 4. Plano de marketing.

### 4.1 Produto.

O mercado base da Techfrigor abrange todas as indústrias que necessitam de equipamentos de climatização especiais devido á agressividade dos processos de produção.

A Techfrigor possui um portfólio que permite especificar estes equipamentos especiais e fornecer projetos para soluções específicas não encontradas normalmente no mercado.

Os principais produtos e aplicações da Techfrigor são:

- Condicionadores de ar especiais (representação da FrigorTec).
- Filtros de ar industriais.
- Peças de reposição.
- Treinamentos.
- Instalação de equipamentos.
- Consultoria técnica.

### 4.2 Preço.

O preço é determinado pela cooperada na Alemanha, para o mercado nacional ele deverá ser ajustado para se adequar à concorrência.

Estimativas podem ser feitas levando em consideração os custos de importação, fretes e seguros.

Tomaremos como exemplo um custo de um determinado equipamento posto na fábrica em Amtzell.

#### 4.2.1 Equipamentos

##### **Equipamento modelo TY**

Peso: 300 kg.

Volume: 1m<sup>3</sup>.

Preço EXW\*: EUR 10000,00

\*EXW- Ex. works, posto em fábrica na Alemanha.

##### **Impostos incidentes:**

ICMS: 18%

IPI: 20%

Pis: 1,65%

Cofins: 7,65%

Imposto de importação: 14%.

Fretes, seguros e taxas: 3%

## Preço no Brasil

Preço em EUR =  $10000,00 * [1,2] * [1,0165] * [1,0765] * [1,14] * [1,03] = \text{EUR } 15418,60$   
Preço em R\$ =  $15418,60 * 2,3475 = \text{R\$ } 36195,15$ .

\*Cotação do Euro de 12/11/2010.

## Comparação com o preço de mercado (concorrência):

Nacional	Techfrigor	Importada (EUA)
€/TR	€/TR	€/TR
8500,00	13500,00	16000,00

\* Cotação € 2, 3475

Para diminuir os preços finais dos equipamentos podemos utilizar:

**Drawback para alguns tipos de importação:** Dependendo do produto importado e da não existência de produto similar no mercado nacional as alíquotas tributárias podem ser reduzidas utilizando esta operação chamada Drawback que é um regime aduaneiro especial de incentivo à exportação.

**Redução de impostos via benefícios de importação:** Equipamentos utilizando componentes nunca utilizados e que não concorrem com nenhum produto nacional podem ser comercializados sem incidência de IPI.

**Utilização de gás refrigerante ecológico:** Alguns equipamentos podem receber benefícios por não agredirem a camada de ozônio, alguns equipamentos importados atendem a uma faixa de operação maior mesmo utilizando desses gases ecológicos.

### 4.2.2 Serviços

Os preços dos serviços levam em conta os custos atuais de projeto, mão-de-obra e os preços já praticados pela concorrência. As redes de dutos de distribuição de ar são produtos considerados como serviços para a oferta final.

Até o momento a Techfrigor não conseguiu modificar a oferta e agregar um bom preço de dutos e suporte de assistência técnica à oferta total, muito embora tenha um peso relevante no custo total dos equipamentos.

#### Rede de dutos:

Nacional	Techfrigor
(m)	(m)
270,00	200,00

### Serviços de assistência técnica em campo:

<b>Nacional</b>	<b>Techfrigor</b>
<b>(h)</b>	<b>(h)</b>
<b>280,00</b>	<b>187,50</b>

#### 4.2.3 Prazos

Para os condicionadores de ar a entrega dos componentes no Brasil após fechado o contrato de venda varia de 10 a 12 semanas, adicionamos a este prazo o transporte até o Brasil que tem um prazo médio de duas semanas. Podemos estimar assim um prazo total médio de 12 semanas desde a colocação do pedido até a entrega final, caso não tenhamos problemas na chegada ao Brasil (alfândega, documentação, greve da Receita Federal).

#### 4.3 Praça.

Desde o início das operações a Techfrigor concentra suas operações principalmente na região sudeste. Conforme planejamento futuro e expansão dos negócios outras regiões se tornarão importantes como Sul e Nordeste.

<b>Estado</b>	<b>Concentração de negócios</b>
São Paulo	40%
Minas Gerais	30%
Rio de Janeiro	10%
Espírito Santo	10%
Rio Grande do Sul	5%
Outros	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### **4.4 Propaganda / Comunicação.**

A Techfrigor contratou uma agência de propaganda para desenvolver toda estratégia de Marketing , desenvolver logotipos, banners e auxiliar em todas as participações de eventos.

A promoção será feita através de parcerias com algumas integradoras em outros estados e por meio de outros recursos tais como:

- E-mail marketing mostrando as vantagens dos equipamentos e dos serviços oferecidos.
- Divulgação em revistas especializadas nas áreas de: Siderurgia, Mineração, Naval e Off-shore.
- Criação do site.
- Participação em feiras: Febrava e Naval Off-shore.
- Cadastramento no vendor list: Petrobras e Vale.

#### **4.5 Estratégia de vendas.**

- Fazer apresentação dos principais equipamentos.
- Treinar os principais clientes: dimensionamento e utilização dos equipamentos.
- Desmistificar o processo de importação de componentes.
- Posicionar a FrigorTec como líder de mercado para soluções especiais.
- Agregar valor aos projetos utilizando de recursos tecnológicos.

## 5. Estrutura e Operação

### 5.1. Organograma Funcional

A estrutura funcional foi definida com base nas principais áreas de atuação da empresa mais uma estrutura de apoio a ser contratada futuramente. Inicialmente teremos a diretoria comercial e estratégica, o setor de comércio exterior e a engenharia.



- Diretoria Comercial e estratégica
  - Contato com os clientes(vendas).
  - Captar novos projetos e negócios.
  - Fazer ofertas comerciais para os clientes.
  - Negociar e solucionar questões relativas a contratos.
  - Análise de cenários e ambientes.
  - Novos posicionamentos no mercado.
  - Análise da gestão da empresa.
  - Fazer projeções financeiras

- Engenharia

Projetos

- Execução de projetos elétricos / mecânicos e civis.
- Especificação técnica de materiais.
- Cotações e compras técnicas.
- Atendimentos a clientes – projetos.
- Padronização de projetos e procedimentos.

Operações ( Terceirizada)

- Atendimento em campo.
- Providenciar materiais fora de escopo.
- Fazer entrega de serviços.
- Atendimentos de assistência técnica.

- Administração e finanças

Administração

- Fazer contratos.
- Comprar materiais.
- Acertar agendas e viagens.
- Cuidar da parte fiscal na interface com a contabilidade.

Finanças (Terceirizada)

- Fluxo de caixa.
- Análise futura.
- Avaliação de riscos financeiros.
- Investimentos.

- Comércio Exterior (Terceirizada)

- Desembaraço alfandegários interno/externo.
- Desembaraço bancários – externo.
- Interface com os clientes dentro do Brasil.

## 5.2. Política de recursos humanos.

Mesmo sendo uma empresa nova, onde as decisões de nível técnicos são mais fortes, a Techfrigor implantará uma política de recursos humanos baseada na sua visão e em algumas diretrizes básicas para esta área. O estabelecimento dessas diretrizes norteará o crescimento da empresa assim como fará parte da estratégia central desde a sua criação.

A proposta apresentada tem como objetivos, além de promover o desenvolvimento da Techfrigor, articular e implementar a capacitação de todos os seus colaboradores desenvolvendo estrategicamente um mercado tão específico como o de sua atuação.

Diretrizes básicas da política de recursos humanos da Techfrigor:

- Valorizar o homem.
- Estimular o auto-desenvolvimento e o crescimento de seus colaboradores.
- Preservar a saúde dentro e fora do ambiente de trabalho.
- Acelerar o desenvolvimento das pessoas para enfrentar o aumento da concorrência no mercado de trabalho.
- Garantir adequada política de remuneração.
- Fortalecer a competência de lidar com diversas culturas.

## 5.3. Fornecedores de serviço.

A Techfrigor está criando parcerias para alguns tipos de serviço que não representam sua atividade fim ou que podem ser terceirizadas sem prejuízo para os clientes uma vez que os parceiros serão escolhidos por critérios técnicos e mercadológicos tendo em vista também a experiência dos diretores da Techfrigor em contratos anteriores com as empresas.

**Locação de veículos:** Serão escolhidas duas parceiras com atendimento em todo território nacional sendo um escolhido por critérios de custos e outro por qualidade. A utilização de veículos próprios ainda está sendo estudada.

**Agência de viagem:** Uma parceira será escolhida para gerenciar hospedagens nacionais e viagens internacionais em um primeiro momento. Enquanto a demanda ainda é baixa todos os serviços relativos a viagens poderão ser administrados pela Techfrigor.

**Agência de importação e exportação:** Com o apoio do Exportaminas um agente de exportação está sendo selecionado para oferecer serviços de desembarço alfandegário dentro e fora do Brasil.

**Operações:** Duas empresas já prestam serviço para a Techfrigor nas operações de posta em marcha e assistência técnica dos equipamentos comercializados no Brasil.

#### **5.4.Estratégia de crescimento.**

Por ser uma empresa voltada para projetos e operações a manutenção de uma estrutura enxuta com profissionais de ponta e terceirizados qualificados podem garantir um crescimento da Techfrigor. Alguns fatores serão fundamentais para o crescimento da empresa, tais como:

- Domínio da tecnologia.
- Formação de uma boa equipe de trabalho.
- Conhecimento do ambiente.
- Uso de novas tecnologias.

### **6. Planejamento Financeiro (Previsão dos Resultados)**

Na elaboração deste plano de negócios e do planejamento financeiro levou-se em consideração os seguintes pontos:

Custos de implantação: Mesmo sendo uma empresa de serviços os custos iniciais para implantação são elevados diante das operações necessárias para o funcionamento da empresa.

Custos operacionais: Gastos necessários para que a empresa alavanque novos negócios e mercados.

Investimentos: Provisão de recursos necessários para a continuidade e ampliação dos negócios.

Despesas administrativas: Gastos e provisão de retiradas de sócios e pagamento de terceiros.

Desta forma foi feito um levantamento do atual exercício tendo como base os gastos iniciais, os recebimentos e despesas previstos e realizados tendo assim dados para o demonstrativo de resultados e a análise do investimento.

Avaliando-se o primeiro ano de funcionamento da empresa, a análise setorial e o desempenho da empresa foram feitas também projeções para os próximos 5 anos, bem como a análise de cenários financeiros.

## 6.1.Composição dos investimentos.

	DISCRIMINAÇÃO	QUANT.	UNIT.	VR. TOTAL
1	Sala			<b>50.000,00</b>
2	Instalações, reformas			<b>1.000,00</b>
3	Móveis e utensílios			
	Estação de trabalho	3,00	289,00	867,00
	Armário 2 portas	3,00	285,00	855,00
	Cadeira digitador	4,00	145,00	580,00
	Mesa de reunião	1,00	379,00	379,00
	Cadeira fixa	6,00	77,00	462,00
	Longarina 3 lugares	1,00	199,00	199,00
				<b>3.342,00</b>
4	Equipamentos de informática			
	Desktop	3,00	1.450,00	4.350,00
	Impressora laser	1,00	699,00	699,00
	Monitor 20"	1,00	599,00	599,00
	Notebook 15"	1,00	1.799,00	1.799,00
				<b>7.447,00</b>
5	Outros			
	Materiais de escritório			280,00
				<b>280,00</b>
	<b>TOTAL GERAL</b>			<b>62.069,00</b>

**(=I) Investimento total 62.069,00**

Tabela 1- Composição dos investimentos da Techfrigor

## 6.2.Composição dos principais custos.

<b>(-) Custos variáveis</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>
Mão de obra operacional	540,00	6.480,00
Encargos sociais	-	-
Matérias primas / produtos	-	-
Material de embalagem	-	-
Combustíveis	200,00	2.400,00
Outros custos	300,00	3.600,00
<b>Total custos variáveis</b>	<b>1.040,00</b>	<b>12.480,00</b>
<b>(-) Custos fixos</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>
Salários mão-de-obra administrativa	3.000,00	36.000,00
Pró-labore	158,10	1.897,20
Serviços de terceiros (contador)	270,00	3.240,00
Energia elétrica	100,00	1.200,00
Água	70,00	840,00
Telefone	350,00	4.200,00
Seguro	30,00	360,00
Manutenção (predial,máq.,equip.	20,00	240,00
Despesas de viagem	2.000,00	24.000,00
Despesas com veículos	150,00	1.800,00
Marketing	150,00	1.800,00
Outros custos	200,00	2.400,00
<b>(=) Total custos fixos</b>	<b>6.498,10</b>	<b>77.977,20</b>
<b>Total de custos</b>		<b>90.457,20</b>

Tabela 2- Composição dos custos da Techfrigor

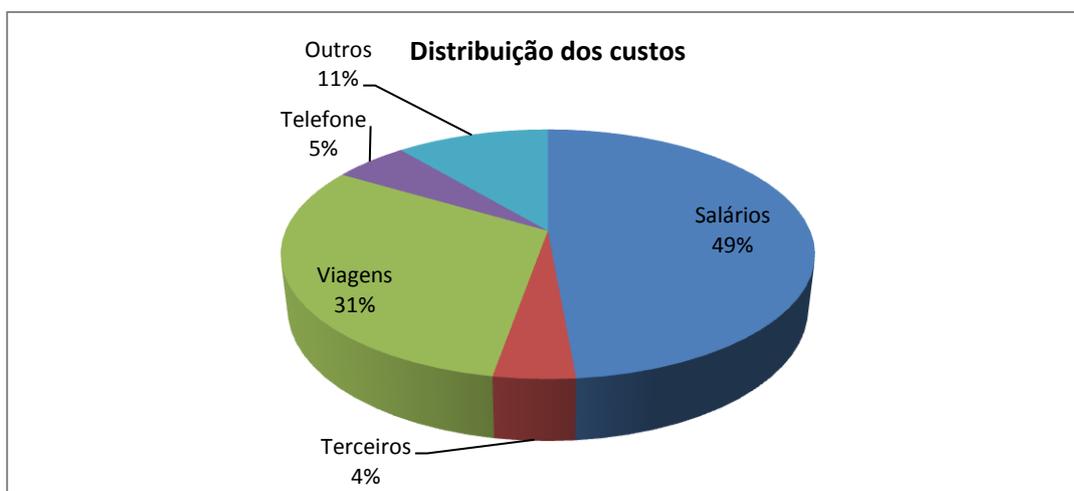


Figura 5- Distribuição dos custos.

### 6.3. Demonstrativo de resultados (em reais)

Receitas	Valor R\$	
	Mensal	Anual
<b>Receita Operacional Bruta</b>	9.740,00	116.880,00
<b>(=) Receita total</b>	<b>9.740,00</b>	<b>116.880,00</b>

(-) Dedução de vendas	Mensal	Anual
<b>(=) Dedução total</b>	<b>647,71</b>	<b>7.772,52</b>

<b>(=) Receita operacional líquida ROL</b>	<b>9.092,29</b>	<b>109.107,48</b>
--	-----------------	-------------------

(-) Custos variáveis		
<b>Total custos variáveis</b>	<b>1.040,00</b>	<b>12.480,00</b>
<b>(=) Margem de contribuição MC</b>	<b>8.700,00</b>	<b>104.400,00</b>
<b>(=) Total custos fixos</b>	<b>6.498,10</b>	<b>77.977,20</b>

<b>(=) Resultado Operacional RO</b>	<b>2.201,90</b>	<b>26.422,80</b>
(-) Contribuição sobre o lucro (CSSL)	22,02	264,23
<b>(=) Resultado antes do I.R</b>	<b>2.179,88</b>	<b>26.158,57</b>
(-) Imposto de renda	32,70	392,38
<b>(=) Resultado líquido RL</b>	<b>2.147,18</b>	<b>25.766,19</b>

Tabela 3- DRE da Techfrigor.

### 6.4. Investimentos

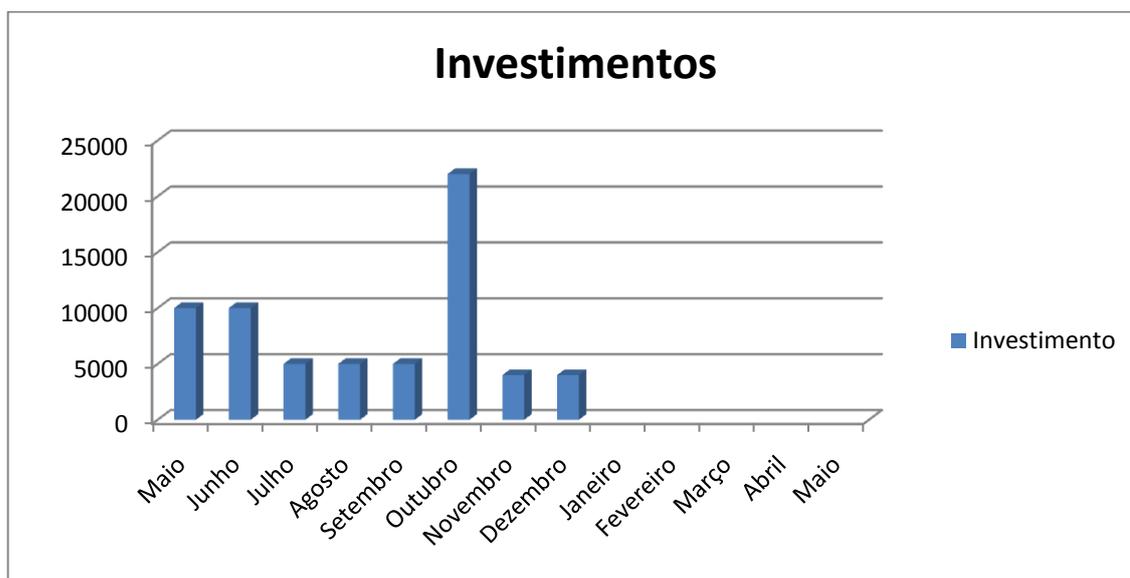


Figura 5- Projeção dos investimentos da Techfrigor em 2010.

## 6.5. Indicadores de Rentabilidade

<b>1. Lucratividade</b>	<b>24%</b>
Receita Líquida de vendas (RLV)	109.107,48
Resultado Líquido (RL)	25.766,19

<b>2. Rentabilidade</b>	<b>42%</b>
Resultado Líquido (RL)	25.766,19
Investimento Total(I)	62.069,00

<b>3. Prazo de retorno de investimento</b>	<b>2,41</b>
Investimento Total(I)	62.069,00
Resultado Líquido(RL)	25.766,19

<b>4. Ponto de Equilíbrio</b>	<b>87.298,61</b>
Receita Operacional Bruta (RO)	116.880,00
Custo Fixo (CF)	77.977,20
Custo Variável(CV)	12.480,00
Margem de Contribuição (MC)	104.400,00
Índice de Margem de Contribuição (Im)	0,89

Tabela 4- Indicadores de rentabilidade da Techfrigor

## 6.6. Projeções para os próximos 5 anos\*

	Inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Líq.		116880	121440	132480	157320	157320
Custos		12480	12854	13240	13637	14046
Despesas		77977	80317	82726	85208	87764
M. Contrib.		104400	108586	119240	143683	143274
Res. Oper.		26423	28269	36514	58475	55510
Res. Líq.	-62069	25766	27567	35607	57022	54130
EBTIDA		23%	23%	28%	37%	35%

Tabela 5- Fluxo de caixa para os próximos 5 anos.

\*Considerando custos e despesas com taxa de crescimento: 3%

Indicadores de rentabilidade.

Taxa	25%	20%
VPL	R\$ 35.510,69	R\$ 48.404,65
TIR	46,6%	

### 6.7. Evolução dos resultados econômicos.

Os resultados econômicos serão previstos baseados em uma projeção de vendas e custos ao longos dos próximos 5 anos:

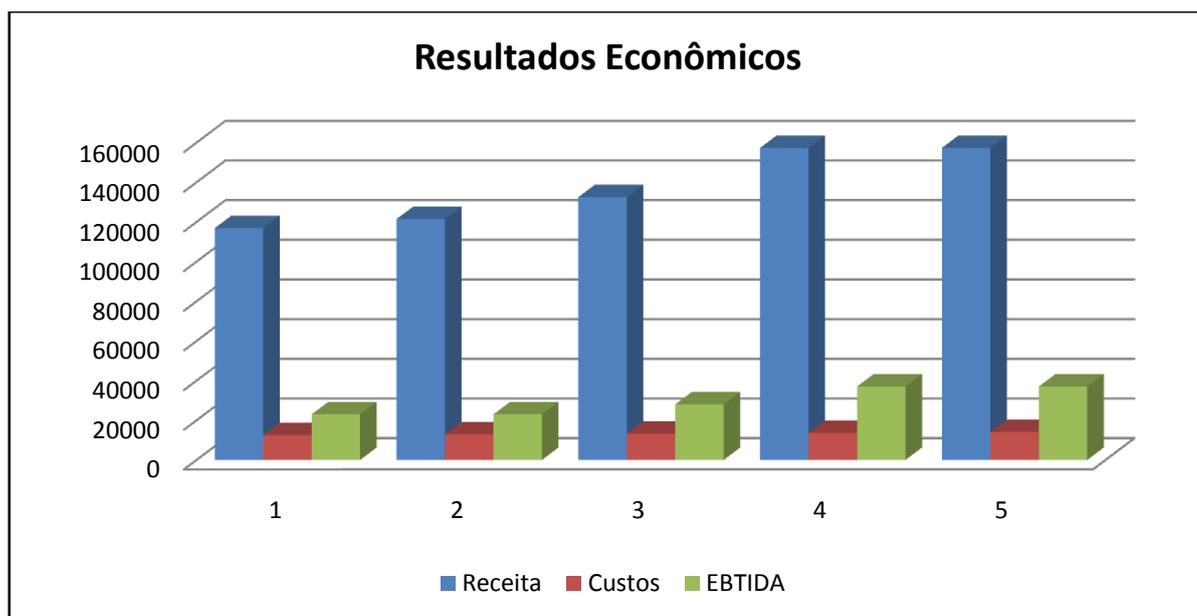


Figura 6- Resultados econômicos para os próximos 5 anos.

	Inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Líq.		116880	121440	132480	157320	157320
Custos		12480	12854	13240	13637	14046
Despesas		77977	80317	82726	85208	87764
M. Contrib.		104400	108586	119240	143683	143274
Res. Oper.		26423	28269	36514	58475	55510
Res. Líq.	-62069	25766	27567	35607	57022	54130
EBTIDA		23%	23%	28%	37%	35%

Tabela 6- Resultados econômicos para os próximos 5 anos.

## 6.8. Cenários Alternativos.

### Rentabilidade do investimento Cenário Pessimista\*<sup>1</sup>

Taxa	25%	20%
VPL	R\$ 1.040,22	R\$ 8.173,32
TIR	25,8%	

\*Considerando diminuição no total de vendas projetadas em 15%.

### Rentabilidade do investimento Cenário Otimista\*<sup>2</sup>

Taxa	25%	20%
VPL	R\$ 77.136,00	R\$ 95.440,21
TIR	67,9%	

\*Considerando aumento no total de vendas projetadas em 15%.

## 5. CONCLUSÃO DO PROJETO

Concluiu-se com esta monografia, através de levantamento bibliográfico e das observações de campo que os objetivos gerais e específicos foram atingidos.

Através de levantamento em campo constatou-se uma oportunidade do mercado que vem de encontro com as aspirações da empresa recém criada.

Os resultados apurados demonstram a carência dos clientes corporativos em uma área específica da indústria e torna-se importante então a atuação da Techfrigor junto a estes clientes.

Com o início das operações, mesmo sem uma estrutura completa, sem altos investimentos e sem uma estratégia de marketing consolidada as metas iniciais foram alcançadas.

Como resultados efetivos obtivemos:

- Início das vendas com fechamentos acima do previsto para o ano de 2010.
- Recuperação de uma parte do capital inicial para a abertura.
- Consolidação da Techfrigor como uma empresa de consultoria e serviços sendo ela consultada para novos investimentos e projetos.
- Previsão de retorno total de investimentos no ano de 2011, antes do pay-back calculado.

Considerando todo estudo de mercado feito para o plano de negócios e diante das projeções futuras as análises dos ambientes internos e externos mostram uma grande probabilidade de sucesso do empreendimento mesmo com alguma descontinuidade futura.

Os fatores principais de risco a serem considerados são a dependência do mercado externo e as facilidades encontradas pelo concorrente nacional.

Como grande impulsionadora da viabilidade do negócio a tecnologia empregada nos equipamentos minimiza a dependência externa e os efeitos da concorrência.

A análise financeira apresentada, embora muito próxima da realidade, não projeta totalmente a condição econômica da empresa uma vez que esta não consegue imputar o retorno de investimento das primeiras atuações no mercado e a consolidação da Techfrigor, mas apontam ao mesmo tempo viabilidade e grau de risco do negócio.

Os próximos passos da empresa serão dados no sentido de ampliar o mercado, implementar cada vez mais tecnologia de ponta e reinvestir todos os recursos possíveis para o crescimento da empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

AMBROSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro; Reichmann & Affonso Editores, 1999.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia**. 2. ed. São Paulo: *Makron Books*, 2000.

BERTUCCI, J.L.O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. 1.ed.-2 reimpr.-São Paulo:Atlas,2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2005.

COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco,1995.

DELLOITE & TOUCHE LLP. **Writing an Effective Business Plan**.40 ed. Accelerator,2003.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIAS,Sérgio Robertos **Organização Gestão de Marketing**. São Paulo:Saraiva,2003.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luíza: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios; como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. SP, abril/jun.1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KIM, W. Cham, MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip, GARY, Armstrong. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI, como criar, conquistar e dominar mercados.** 1. ed. São Paulo: Ediouro, 2009.

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

MOLL, Markus A. **The Stainless Steel World Market. Steel & Metals Market Research.** Feinox Conference, São Paulo 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing:** metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OCRI-Entrepreneurship Centre. **Writing an Effective Business Plan.** Toronto: OCRI, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 6ª edição, São Paulo: LTR, 2001.

SEBRAE, **Como elaborar um plano de negócio.** Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006F44BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006F44BA/$File/NT000361B2.pdf) Acesso em 02 fevereiro 2011.

SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de investimentos de capital: elaboração, análise, tomada de decisão** – São Paulo: Atlas, 2003.

SIMON, Hermann. **As campeãs Ocultas. Estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## 7. ANEXOS

### CONTRATO SOCIAL

#### “TECHFRIGOR LTDA”

**Geovane Antônio Teixeira da Fonseca**, brasileiro, solteiro, maior, empresário, nascido à 04.09.1972 em Sete Lagoas – MG, residente e domiciliado na Rua Flor-de-fogo, 65, Apto. 702 – Bloco 07, Bairro Liberdade, CEP: 31.270-217, Belo Horizonte – MG, portador da CI-MG-6.283.435/Polícia Civil - MG, e do CPF: 743.246.326-34, e **Ana Maria Severino de Araújo**, brasileira, casada pelo regime de comunhão parcial de bens, empresária, nascida à 11.04.1971 em Contagem – MG, residente e domiciliada na Avenida Um, 60, Bairro Imperial do Madeira, CEP: 32.056-990, Contagem – MG, portadora da CI-MG-6.284.515/Polícia Civil - MG e do CPF: 738.285.726-34, resolvem constituir uma sociedade Empresária Limitada, e o fazem mediante as seguintes cláusulas e condições:

#### **Cláusula Primeira Da Denominação Social**

A sociedade ora constituída denominar-se-á “**TECHFRIGOR LTDA**”;

#### **Cláusula Segunda Da Sede e Estabelecimento**

A sociedade terá como sede e estabelecimento à Rua Rio Cuiabá, 436, Bairro Riacho das Pedras, Contagem - MG, CEP: 32.265-280;

#### **Cláusula Terceira Do Prazo de Duração e Início de Atividades**

O prazo de duração da sociedade é por tempo indeterminado, sendo que a sociedade iniciará suas atividades em 03 de maio de 2010;

**Parágrafo Primeiro:** Em caso de extinção da mesma, o acervo patrimonial será distribuído entre aos sócios na proporção de suas cotas, cabendo a estes, por unanimidade, escolher o liquidante;

**Parágrafo Segundo:** No caso de morte ou interdição de qualquer dos sócios, os seus herdeiros ou sucessores, a título singular ou universal, sub-rogar-se-ão nos direitos e obrigações patrimoniais do falecido ou interditado, podendo estes optar pela cessão de suas cotas, observando-se, no caso, o direito de preempção, o valor e as condições previstas neste instrumento;

**Parágrafo Terceiro:** A sociedade não possui filiais, mas poderá instalá-las em qualquer época e ponto do território nacional, sejam agências ou sucursais onde convenham os interesses dos sócios, respeitadas as restrições da Lei, a qualquer momento e tempo;

**CONTRATO SOCIAL**  
**“TECHFRIGOR LTDA”**

Fl. 02

**Cláusula Quarta**  
**Do Objeto Social**

O objeto social será a prestação de serviços em consultoria, projetos e instalação na área de climatização industrial, podendo ser estendido ou modificado mediante alteração contratual devidamente registrada no Órgão Competente;

**Cláusula Quinta**  
**Do Capital Social**

O capital social será fixado em R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), totalmente integralizado pelos sócios, neste ato, em moeda corrente do país, e dividido em 30.000 (trinta mil) cotas de capital no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada, e assim distribuído entre os sócios:

Geovane Antônio Teixeira da Fonseca	24.000 cotas	R\$ 24.000,00
Ana Maria Severino de Araújo	6.000 cotas	R\$ 6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>30.000 cotas</b>	<b>R\$ 30.000,00</b>

**Cláusula Sexta**  
**Da Responsabilidade dos Sócios**

A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas cotas de capital, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

**Cláusula Sétima**  
**Da Administração**

**Administração:** A administração da sociedade caberá ao sócio Sr. **Geovane Antônio Teixeira da Fonseca**, já qualificado, e a Sra. **Ana Maria Severino de Araújo**, também já qualificada, que assinarão **em conjunto ou isoladamente** quaisquer documentos de interesse da sociedade, competindo-lhes o uso da Denominação Social, bem como praticar quaisquer atos administrativos no interesse social, representado-a ativa e passivamente, em Juízo ou fora dele, perante as pessoas físicas ou jurídicas, quer sejam públicas ou privadas, inclusive perante estabelecimentos de crédito;

**Parágrafo Primeiro:** A sociedade poderá ter ainda outros administradores, na forma e competência que lhes atribuir as Deliberações das sócias, por totalidade de Capital Votante, consignando-se em ata as atribuições que venham a ser conferidas, para os efeitos legais;

**Parágrafo Segundo:** Só será permitido o aval da Sociedade em operações de exclusivo interesse desta, mediante declaração expressa dos sócios representantes, ou simplesmente que o aval contenha a assinatura dos mesmos, sendo expressamente vedado o uso da Denominação em negócios de favores ou para terceiros;

**CONTRATO SOCIAL**  
**“TECHFRIGOR LTDA”**

Fl. 03

**Parágrafo Terceiro:** O administrador e/ou qualquer dos sócios que vierem a prestar serviços à Sociedade, poderão fazer jus a um *quantum* remuneratório, que será, mensalmente, retirado ou acumulado de acordo com a disponibilidade de caixa a título de retirada pró-labore. Os valores serão previamente discutidos e terão como limite o máximo estabelecido pelo regulamento do imposto de renda;

**Cláusula Oitava**  
**Da Inexistência de Impedimentos**

Os administradores sócios, Sr. **Geovane Antônio Teixeira da Fonseca**, já qualificado, e Sra. **Ana Maria Severino de Araújo**, também já qualificada, declaram sob suas responsabilidades e às penas da lei, que não estão incurso nas proibições de arquivamento do presente instrumento previsto no artigo 1.011, parágrafos 1º e 2º da lei 10.406 de 10.01.2002.

**Cláusula Nona**  
**Da Transferência de Cotas**

Nenhum dos sócios poderá transferir a terceiros, suas cotas de capital, no todo ou em parte, sem o expreso consentimento do outro, que em igualdade de condições exercerá o direito de preferência;

**Parágrafo primeiro:** A cessão total ou parcial de cota, sem a correspondente modificação do contrato social com o consentimento do outro sócio, não terá eficácia quanto a este e à sociedade.

**Parágrafo segundo:** Até dois anos depois de averbada a modificação do contrato, responde o cedente solidariamente com o cessionário, perante a sociedade e terceiros, pelas obrigações que tinha como sócio.

**Cláusula Décima**  
**Das Deliberações, dos Resultados e Término do Exercício Social**

Ao término do exercício social em 31 (trinta e um) de dezembro de cada ano, será elaborado o inventário, o balanço patrimonial, o balanço de resultado econômico e demais prestações de conta aos sócios previstas em lei, e os lucros ou prejuízos apurados, serão distribuídos aos sócios na proporção de suas cotas de capital, ou lançados em contas de compensação.

**Parágrafo Primeiro:** Fica estabelecido que a sociedade está dispensada da realização de reuniões e assembléias em qualquer das situações previstas na legislação civil, as quais serão substituídas por deliberação representativa do primeiro número inteiro superior á metade do capital social, nos termos do artigo 70 da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006.

**CONTRATO SOCIAL**  
**“TECHFRIGOR LTDA”**

Fl. 04

**Parágrafo Segundo:** Após quatro meses do término do exercício social os sócios deliberarão sobre as contas prestadas pelos administradores, sobre o balanço patrimonial e de resultado econômico, tratarão de assuntos de interesses da empresa e designarão administradores quando for o caso;

**Parágrafo Terceiro:** Fica estabelecido que a sociedade está dispensada da publicação de qualquer ato societário nos termos do artigo 71 da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006.

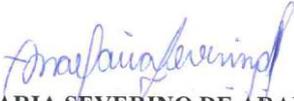
**Cláusula Décima Primeira**  
**Dos Casos Omissos**

Os casos omissos nesse contrato serão decididos segundo a legislação atinente, para o que os contratantes, elegem o foro da Comarca de Contagem – MG;

E por assim estarem justos, contratados e combinados, de pleno e total consentimento com as cláusulas anteriormente descritas, firmam o presente instrumento em 03 (três) vias de igual teor e forma, juntamente com duas testemunhas.

Contagem, 26 de abril de 2010.

  
GEOVANE ANTÔNIO TEIXEIRA DA FONSECA

  
ANA MARIA SEVERINO DE ARAÚJO

Testemunhas:

  
Sônia Maria de Araújo Padrão  
CI-M-4.042.030/SSPMG  
CPF: 936.299.666-91

  
Maria Alice dos Santos  
CI-MG-3.029.379/SSPMG  
CPF: 426.030.136-53

**TECHFRIGOR FRIGORTEC**

***Agora no Brasil, sua empresa tem acesso fácil à tecnologia alemã na área de refrigeração industrial.***

***A parceria Techfrigor e Frigortec traz soluções frigoríficas confiáveis e totalmente adaptadas às necessidades dos clientes.***



***Garantia de alta performance com entrega customizada. Melhores projetos, melhores serviços, melhor atendimento:***

- ✧ *Capacidades térmicas dos condicionadores de ar validadas na fábrica (Alemanha).*
- ✧ *Menores dimensões mesmo para grandes capacidades.*
- ✧ *Painel de controle incorporado ao condicionador sem aumento da dimensão.*
- ✧ *Menores níveis de ruído dos evaporadores.*
- ✧ *Menores espaços necessários para manutenção.*
- ✧ *Projetos entregues antes da venda dos condicionadores de ar.*
- ✧ *Aplicações projetadas caso a caso.*
- ✧ *Desenhos efetuados nos mais modernos sistemas de CAD (3D).*

***Entre em contato com a TechFrigor e solicite uma proposta:***

**Eng. Geovane Fonseca**

*Engenharia de Aplicação / Vendas  
Applications Engineering / Sales  
South America*

**Tel.: (31) 3267-2580**

**Cel: (31) 8203-3539**

**[geovane@techfrigor.com.br](mailto:geovane@techfrigor.com.br)**

*Todos os produtos fabricados pela FrigorTec são concebidos, projetados e produzidos em sua fábrica em Amtzell (Alemanha). Cada equipamento passa por uma inspeção de qualidade, sendo testado antes de entregue. As soluções FrigorTec são vendidas em mais de 80 países através de sua rede de distribuição.*

*A TechFrigor é responsável pela distribuição na América Latina.*

**[www.techfrigor.com.br](http://www.techfrigor.com.br)**

**[www.frigortec.com](http://www.frigortec.com)**

## **Geovane Antonio Teixeira da Fonseca**

---

Brasileiro, solteiro, 37 anos  
R. Flor de Fogo 65 Bl.7 , Apto 702  
Liberdade – CEP: 30270 -217  
Belo Horizonte-MG  
Tel: (31) 32672580 / (31) 82033539  
[gatfonseca@hotmail.com](mailto:gatfonseca@hotmail.com)

**Áreas de interesse**  
Vendas/Produto/Projetos

### **Perfil Profissional**

---

- \* Experiência profissional adquirida e consolidada na gestão das áreas de Engenharia Elétrica, Engenharia de Produto e de Campo, atuando em empresa nacional de médio porte.
- \* Vivência em projetos, montagens e instalações de painéis elétricos baixa e média tensão.
- \* Formação, desenvolvimento e gerenciamento de equipes multidisciplinares.
- \* Vivência concreta no desenvolvimento de novos produtos, desde a definição e aprovação pela diretoria, controle de custos e cronogramas de testes até sua implementação final.
- \* Elaboração planos de manutenção corretiva e preditiva para plantas industriais.
- \* Execução de treinamento para capacitação de equipes nas áreas de projeto e manutenção.

### **Formação Acadêmica**

---

MBA em Gestão Estratégica de Negócios - 2009 (em curso).  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Especialista em Sistemas de Energia Elétrica - Qualidade de Energia Elétrica-2005.  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Graduação em Engenharia Industrial Elétrica - Sistemas Eletrônicos Industriais -2000.  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET MG.

### **Empresas**

---

#### **TUMA INDUSTRIAL LTDA**

(Empresa fabricante de condicionadores de ar, filtros e equipamentos de energia solar)

Cargo: Engenheiro de Aplicação

**2000 A 2009**

#### **TUMA INDUSTRIAL LTDA**

(Empresa fabricante de condicionadores de ar, filtros e equipamentos de energia solar)

Cargo: Gerente Departamento de Elétrica

**1997 A 2000**

## **Cursos de Aperfeiçoamento**

---

- |  |                     |
|--|---------------------|
| x Inversores de Frequência F7 Avançado   | YASKAWA BRASIL      |
| x Inversores de Frequência G7, F7 Básico | YASKAWA BRASIL      |
| x Inversores de Frequência Altivar       | SCHNEIDER ELETRIC   |
| x Inversores de Frequência Micromaster   | SIEMENS             |
| x Compressores alternativos              | BITZER COMPRESSORES |
| x Eficiência Energética                  | CEMIG               |

## **Idiomas**

---

- x Inglês - Intermediário.
- x Espanhol- Fluente.

## **Informática**

---

- x Pacote Office
- x MS Project
- x Linguagens de programação: C, C++
- x Domínio AutoCAD Mechanical 2008
- x Eplan P8
- x Microtran
- x Matlab

## **Trajetória Profissional**

---

### ✓ **Área de Projetos**

- x Elaboração de projetos elétricos de baixa tensão.
- x Especificação de componentes, confecção de diagramas, padronização de desenhos.
- x Gerenciamento de projetos de novos produtos.

### ✓ **Área de Produção**

- x Supervisão de montagens eletromecânicas
- x Gerenciamento de produção.
- x Levantamento de custos.
- x Desenvolvimento de métodos e procedimentos de fabricação.

### ✓ **Área de vendas /pós-vendas**

- x Engenharia de campo.
- x Estudos de viabilidade técnica.
- x Prospecção de mercado em busca de novos clientes.
- x Treinamento de clientes.

## Demonstrativo de resultados

Receitas	Valor R\$	
	Mensal	Anual
<b>Receita Operacional Bruta</b>	9.740,00	116.880,00
<b>(=) Receita total</b>	<b>9.740,00</b>	<b>116.880,00</b>

(-) Dedução de vendas	Mensal	Anual
ISSQN	292,20	3.506,40
PIS	63,31	759,72
COFINS	292,20	3.506,40
<b>(=) Dedução total</b>	<b>647,71</b>	<b>7.772,52</b>

<b>(=) Receita operacional líquida ROL</b>	<b>9.092,29</b>	<b>109.107,48</b>
--	-----------------	-------------------

(-) Custos variáveis		
Mão de obra operacional	540,00	6.480,00
Encargos sociais	-	-
Matérias primas / produtos	-	-
Material de embalagem	-	-
Combustíveis	200,00	2.400,00
Outros custos	300,00	3.600,00
<b>Total custos variáveis</b>	<b>1.040,00</b>	<b>12.480,00</b>
<b>(=) Margem de contribuição MC</b>	<b>8.700,00</b>	<b>104.400,00</b>
(-) Custos fixos		
Salários mão-de-obra administrativa	3.000,00	36.000,00
Pró-labore	158,10	1.897,20
Encargos sociais	-	-
Serviços de terceiros (contador)	270,00	3.240,00
Energia elétrica	100,00	1.200,00
Água	70,00	840,00
Telefone	350,00	4.200,00

Seguro	30,00	360,00
Manutenção (predial,máquinas,equipamentos)	20,00	240,00
Depreciação	-	-
Despesas de viagem	2.000,00	24.000,00
Despesas com veículos	150,00	1.800,00
Marketing	150,00	1.800,00
Outros custos	200,00	2.400,00
<b>(=)Total custos fixos</b>	<b>6.498,10</b>	<b>77.977,20</b>

<b>(=) Resultado Operacionaln RO</b>	<b>2.201,90</b>	<b>26.422,80</b>
(-) Contribuição sobre o lucro (CSSL)	22,02	264,23
<b>(=) Resultado antes do I.R</b>	<b>2.179,88</b>	<b>26.158,57</b>
(-)Imposto de renda	32,70	392,38
<b>(=)Resultado líquido RL</b>	<b>2.147,18</b>	<b>25.766,19</b>

Alíquota	3%
ISSQN	0,65%
PIS	3%
COFINS	3%
CSSL	1%
IR	1,50%

## DRE

Receitas	Valor R\$	
	Mensal	Anual
<b>Receita Operacional Bruta</b>	9.740,00	116.880,00
<b>(=) Receita total</b>	<b>9.740,00</b>	<b>116.880,00</b>

(-) Dedução de vendas	Mensal	Anual
<b>(=) Dedução total</b>	<b>647,71</b>	<b>7.772,52</b>

<b>(=) Receita operacional líquida ROL</b>	<b>9.092,29</b>	<b>109.107,48</b>
--	-----------------	-------------------

(-) Custos variáveis		
<b>Total custos variáveis</b>	<b>1.040,00</b>	<b>12.480,00</b>
<b>(=) Margem de contribuição MC</b>	<b>8.700,00</b>	<b>104.400,00</b>
<b>(-) Custos fixos</b>		
<b>(=) Total custos fixos</b>	<b>6.498,10</b>	<b>77.977,20</b>

<b>(=) Resultado Operacional RO</b>	<b>2.201,90</b>	<b>26.422,80</b>
(-) Contribuição sobre o lucro (CSSL)	22,02	264,23
<b>(=) Resultado antes do I.R</b>	<b>2.179,88</b>	<b>26.158,57</b>
(-) Imposto de renda	32,70	392,38
<b>(=) Resultado líquido RL</b>	<b>2.147,18</b>	<b>25.766,19</b>

## Vendas

Mês	Valor R\$	
	Mensal	Anual
Maio	-	-
Junho	-	-
Julho	-	-
Agosto	-	-
Setembro	-	-
Outubro	6.000,00	-
Novembro	6.000,00	-
Dezembro	22.380,00	-
Janeiro	58.500,00	-
Fevereiro	24.000,00	-
Março	-	-
Abril	-	-
Maio	-	-
<b>Total</b>	<b>116.880,00</b>	<b>116.880,00</b>

Rec. Liq. Vendas	RLV	116.880,00
------------------	-----	------------

## Projeção de vendas

Ano	Valor R\$	
	Mensal	Anual
2.011	10.120,00	121.440,00
2.012	11.040,00	132.480,00
2.013	13.110,00	157.320,00
2.014	13.110,00	157.320,00
		568.560,00