

UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO

Curso de Administração

Antonio Henrique Berk, RA 2982099

Elaine da Silva Berk, RA 3071910

Jainane Karine, RA3014924

Wagner Martins, RA 1530089

HEJW TRANSPORTES LTDA

São Paulo

2016

Antonio Henrique Berk, RA 2982099

Elaine da Silva Berk, RA 3071910

Jainane Karine, RA 3014924

Wagner Martins, RA 1530089

HEJW TRANSPORTES LTDA

**Trabalho de conclusão de Curso de
Administração realizado na Universidade
De Santo Amaro – UNISA, como requisito
Parcial para obtenção de título de
Bacharel em Administração
Orientador: Luis Agune**

São Paulo

2016

Agradecimentos

Primeiramente só posso agradecer a Deus por me dar forças de chegar até aqui, nesses quatro anos foram muitos dias de angústia, desespero, cansaço mais também de muita dedicação! Agradecer a minha família que entenderam minha ausência em muitas comemorações em que eu não pude estar presente, ao Diretor da empresa KR Transportes SR. Ferrari que nos recebeu em uma pesquisa de campo com muita disponibilidade e gentileza, tornando possível todo o desenvolvimento do nosso trabalho, a Professora Ana Ramos que nos auxiliou em todo nosso plano financeiro com muita paciência e principalmente ao nosso mestre Luis Agune que acreditou em nosso projeto, trabalhou juntamente conosco durante todo esse ano e finalmente podemos dizer que valeu a pena, e muito!!!

Encerro aqui com meu muito obrigado á todos que nos apoiaram e acreditaram em nossa capacidade, estou imensamente feliz pelo resultado que conseguimos entregar.

Jainane Karine de Santana

Administração de Empresas

Gratidão, essa palavra descreve tudo o que estou sentindo neste momento... Valeu a pena todo o esforço dedicado nesses quatro anos de muita luta, perseverança e muito aprendizado.

Em poucas palavras quero deixar aqui registrado o meu muito obrigado ao Diretor da empresa KR Transportes que abdicou da sua rotina para nos receber, tornando possível o nosso projeto, ao nosso orientador Luis Agune que nos auxiliou em todos os processos que cercaram nosso trabalho, a professora Ana Ramos que foi responsável pela elaboração do nosso plano financeiro e por fim a minha família que sempre me apoio a cada passo dado, a cada semente concluído com sucesso.

Obrigada a todos!

Antonio Henrique Berk

Administração de Empresas

Bom, é chegado ao fim de uma longa jornada de muito trabalho, muito aprendizado e muita dedicação. Os sentimentos são de alívio, de missão cumprida, de saudade das rotinas, dos amigos e professores... Mas a vida se dá por ciclos, uns se encerram e outros começam. O que fica é a gratidão a todos que participaram desse ciclo, meu muito obrigado aos professores Luis Agune e Anna Ramos que acreditaram em nosso projeto e nos ajudaram a torna-lo realidade, obrigada a minha família que acompanhou meu esforço e dedicação durante todo esse período sempre me dando forças para continuar. Obrigada á todos de coração.

Elaine Berk

Administração de Empresas

Agradeço a Deus pela sabedoria concedida, saúde, força de vontade e responsabilidade para que junto aos meus colegas de sala e após longa caminhada por esses quatro anos juntos, conseguirmos chegar até o nosso objetivo. Agradeço a minha família que me apoiou em todos os momentos e ao Diretor Ferrari da empresa KR Transportes que prestou a sua atenção e colaborou de forma positiva para que o nosso trabalho tivesse uma base consistente.

Agradeço também a Professora Ana Ramos, onde nos auxiliou com o plano financeiro e o Professor Agune que nos orientou em toda a nossa jornada no Trabalho de Conclusão de Curso.

Neste momento o sentimento é de felicidade ao concluir a Graduação em Administração de Empresas e poder agregar da melhor forma possível ao mercado de trabalho com uma nova profissão. Obrigado a todos que participou deste projeto.

Wagner Martins da Silva

Administração de Empresas

RESUMO

O modal rodoviário é um dos principais utilizados pela logística, este tipo de transporte tem como principal característica a utilização das rodovias, federais ou estaduais, esses resultados existem em virtude da imensa gama de investimentos que foram realizados na década de 1960 com a implantação da indústria automobilística e os grandes investimentos na construção de rodovias em todas as regiões brasileiras, possibilitando o crescimento deste modal no Brasil. Neste trabalho, apresenta-se a importância que a gestão do transporte rodoviário tem nos tempos atuais, visando à satisfação do cliente e a minimização dos custos. O objetivo principal é demonstrar como implantar uma empresa desse tipo, utilizando o aprendizado que obtivemos na área de logística (e outras), através de estudos.

Palavras - chave: Transporte, Logística.

ABSTRACT

The road transport is a key used for logistics, this type of transport has as main feature the use of highways, federal or state, these results are due to the huge range of investments made in the 1960s with the introduction of the industry automobile and major investments in the construction of roads in all regions of Brazil, enabling the growth of this modal in Brazil. This paper presents the importance that the management of road transport has, in recent times aimed at customer satisfaction and minimize costs. The main objective is to demonstrate how to deploy such an undertaking, using the learning that we obtained in logistics (and others), through studies.

Key – Words: Transportation, Logistics.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 – Distribuição % de modais no Brasil	22
Tabela 1 – Hierarquia do transporte	34
Tabela 2 – Códigos do transporte logístico.....	35
Tabela 3 – Limite de faturamento	39
Tabela 4 – Demanda Pretendida pela HEJW	66
Tabela 5 – Análise de Tamanho X Potencial	67
Tabela 6 – Serviços Prestada pela HEJW	69
Tabela 7 – Pesquisa Salarial	94
Tabela 8 – Descrição de Cargos	95
Tabela 9 – Faixa Salarial.....	99
Tabela 10 – Demanda / Volume de Carga (dia)	118
Tabela 11 – Quantidade de Horas Trabalhadas em Cada Região.....	119
Tabela 12 – Precificação da HEJW por região	120
Tabela 13 – Investimentos Totais.....	124
Tabela 14 – Investimentos	125
Tabela 15 – Calculo de entregas (mês).....	129
Tabela 16 – Projeção de Vendas Anual	131
Tabela 17 – Projeção de Vendas Mensal	133
Tabela 18 – Projeção de Custo de Produção	139
Tabela 19 – Folha de Pagamento	141
Tabela 20 – Gastos Administrativos Mensal e Anual.....	143
Tabela 21 - Depreciação	145
Tabela 22 - Fluxo de Caixa Mensal	148
Tabela 23 - Fluxo de Caixa Anual	150
Tabela 24 - DRE.....	151
Tabela 25 - Custo de Oportunidade.....	156
Tabela 26 - Análise do Projeto	157

Tabela 27 – Análise Financeira	158
Tabela 28 – Cronograma.....	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa das estradas	17
Figura 2 – Tábua de distância em quilômetros das cidades	18
Figura 3 – Sprinter Street e Fiorino.....	21
Figura 4 – Setor primário.....	29
Figura 5 – Setor Secundário.....	30
Figura 6 – Setor Terciário	31
Figura 7 – Impostos e contribuições	41
Figura 8 – Tanque de combustível	49
Figura 9 – Matriz Swot.....	52
Figura 10 – As 5 forças de Michel Porter.....	54
Figura 11 – Estratégia de mercado Online	73
Figura 12 – Organograma	93
Figura 13 – Promoções Verticais, Horizontal e Reclassificação	100
Figura 14 – Especificação da Localização da HEJW Transportes	109
Figura 15 – Localização da HEJW.....	110
Figura 16 – Layout Interno	113
Figura 17 – Layout Externo	114
Figura 18 – Fluxograma HEJW	117

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. Sumário Executivo	14
1.1 Descrição do projeto e Modelo de Negócio	14
1.2 Descrição dos Empreendedores: Perfis e Atribuições	14
2. PLANO GERAL E ESTRATÉGICO	16
2.1 Modelo de Negócio	16
2.1.1 Descrição e Justificativa do negócio	16
2.1.2 Missão, Visão e Valores	22
2.2 Apresentação da Empresa.....	28
2.2.1 Dados do Empreendimento	28
2.2.2 Setor de Atividades	28
2.2.3 Forma Jurídica	36
2.2.4 Enquadramento Tributário	40
2.2.5 Capital Social	41
3. PLANO DE MARKETING	43
3.1 Análise SWOT	45
3.2 Análise Competitiva de Michael Porter.....	53
3.3 Estudo do Clientes (Público – alvo)	64
3.3.1 Segmentação	64
3.3.2 Perfil do público – alvo	65
3.3.3 Tamanho e potencial de demanda	66
3.4 Descrição dos Principais Produtos e/ ou Serviços	67
3.5 Estudo dos Concorrentes	72
3.6 Estudo dos Fornecedores	77
3.7 Estratégias Promocionais	81
3.8 Estratégia de Preço	83
3.9 Estrutura de Distribuição	84
4. PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	87
4.1 Estrutura de Gestão	87
4.1.1 Atribuições	88

4.1.2	Qualificações	90
4.2	Organograma	91
4.3	Modelo de Cargos e Salários	93
4.3.1	Descrição de Cargo	94
4.3.2	Estrutura de Política Salarial	98
4.4	Política de Benefícios, Motivação e Retenção	101
4.4.1	Política de Benefícios	101
4.4.2	Estratégias de Motivação e Retenção	103
4.5	Programa de Desenvolvimento de Pessoal	104
5.	PLANO OPERACIONAL.....	107
5.1	Localização do Negócio	108
5.2	Layout e Arranjo Físico.....	111
5.3	Processo de Produção e/ou Comercialização	115
5.4	Capacidade de Produção e/ou Comercialização	118
6.	PLANO FINANCEIRO.....	122
6.1	Estimativa de Investimentos	123
6.1.1	Investimentos Fixos	124
6.1.2	Investimentos Pré-Operacionais	125
6.1.3	Investimentos Financeiros.....	125
6.2	Estimativa de Faturamento da Empresa.....	127
6.2.1	Projeção de Vendas	132
6.2.2	Projeção de Faturamento	134
6.3	Estimativa de Custos e Despesas	134
6.3.1	Apuração do Custo Unitário de Produtos e/ou Serviços	141
6.3.2	Estimativa de Custos e Despesas Fixos e Mensais	144
6.3.3	Estimativa de Custo com Depreciação	144
6.4	Fluxo de Caixa	147
6.5	Demonstrativo de Resultado de Exercício	151
6.6	Análise de Viabilidade	152
6.6.1	Custo de Oportunidade	156
6.6.2	Análise do Projeto	157
6.6.3	Análise Financeira.....	158

7. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	160
CONCLUSÃO	161
ELEMENTOS PÓS-TEXTUAIS	163
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163

INTRODUÇÃO

No Brasil com o desenvolvimento da sociedade contemporânea o tempo se tornou precioso para as corporações, todos os objetivos estão voltados à otimização desse bem tão importante, sendo assim surge a necessidade do transporte logístico. Uma das principais funções do transporte logístico está ligado basicamente a dimensão do tempo, identificar demanda em potencial e adequar-se as necessidades de cada cliente.

O mercado vem buscando atingir a excelência competitiva em suas operações e enxergam na logística, especificamente no transporte logístico a possibilidade de um diferencial competitivo.

Transporte Logístico se caracteriza na atuação de transporte dos bens de um ponto a outro da rede logística, considerando restrições de integridade da carga e de confiabilidade dos prazos de entrega. São estes prazos que determinam que a entrega chegue ao seu ponto de aplicação, com a certeza de garantir o melhor desempenho dos investimentos dos diversos agentes econômicos envolvidos no processo.

Levando em consideração a demanda existente no mercado optamos por montar a HEJW Transportes, que estará dentro dos parâmetros esperados pelo setor, atendendo apenas o ramo de peças automobilísticas, prestando serviço a pequenos e médios distribuidores. No decorrer deste trabalho apresentaremos todo o plano geral estratégico, plano de marketing e o plano financeiro. Concluímos com as considerações finais através de algumas reflexões e argumentos considerados relevantes, apresentado no decorrer deste trabalho.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 Descrição do Projeto e Modelo de Negócios

O nosso plano de negócios apresenta a elaboração uma empresa que atua no ramo de transporte logístico, abrange o nicho de pequenas peças automobilísticas, realizando a coleta da mercadoria em pequenos e médios distribuidores e entregando no comércio varejista. A HEJW identificou em meio aos concorrentes uma oportunidade que pode ser usada como possível diferencial competitivo, sendo ela a integridade da mercadoria no ato da entrega, praticamente todos os concorrentes visam como prioridade o prazo de entrega, no entanto nem sempre a mercadoria é entregue sem avarias. Sendo assim, será prioridade da HEJW a qualidade da mercadoria no ato da entrega, acompanhada do cumprimento de prazos.

1.2 Descrição dos Empreendedores: Perfis e Atribuições

Antonio Henrique Berk

Brasileiro, solteiro, Diretor Financeiro e Operacional, portador da cédula de identidade RG N° 49.169.925-6, inscrito no CPF N° 410.665.288-96, residente na Rua Padre Joaquim Correia de Almeida, 566 – Parque Arariba – SP.

Formado em Administração pela Unisa (Universidade de Santo Amaro), com vasta experiência em Finanças e Negociação com fornecedores, onde atuou por vários anos na gerência da empresa Infinity.

Elaine da Silva Berk

Brasileira, solteira, Diretora de Recursos Humanos, portadora da cédula de identidade RG N° 42.704.195-8, inscrita no CPF N° 410.665.278-14, residente na Rua Padre Joaquim Correia de Almeida, 566 – Parque Arariba – SP.

Formada em Administração pela Unisa (Universidade de Santo Amaro), com vasta experiência em Gerência Administrativa, no Studio Unic onde atuou ao longo dos anos.

Jainane Karine de Santana

Brasileira, solteira, Diretora de Marketing da HEJW, portadora da cédula de identidade RG N° 47.627.603-2, inscrita no CPF N° 418.694.16-80, residente na Avenida São Paulo, 20 – Jardim Gaivotas – SP.

Formada em Administração pela Unisa (Universidade de Santo Amaro), com vasta experiência em Gestão de Risco, onde atuou por vários anos na Gestão de análise de risco da empresa Credit Brasil.

Wagner Martins

Brasileiro, casado, Diretor Geral, portador da cédula de identidade RG N° 33.259.825-1, inscrito no CPF N° 228.508.498-63, residente na Avenida Professor Mário Mazagão, 20 – JD. Nakamura – SP.

Formado em Administração pela Unisa (Universidade de Santo Amaro), com vasta experiência em Gerência Administrativa, onde atuou por vários anos na gerência da empresa Gatusa.

2. PLANO GERAL E ESTRATÉGICO

2.1 Modelo de Negócio

2.1.1 Descrição e Justificativa do Negócio

A elaboração desse plano de negócio visa a criação de uma transportadora, mas precisamente inserida no nicho de peças automobilísticas aplicado a princípio apenas o modal Rodoviário.

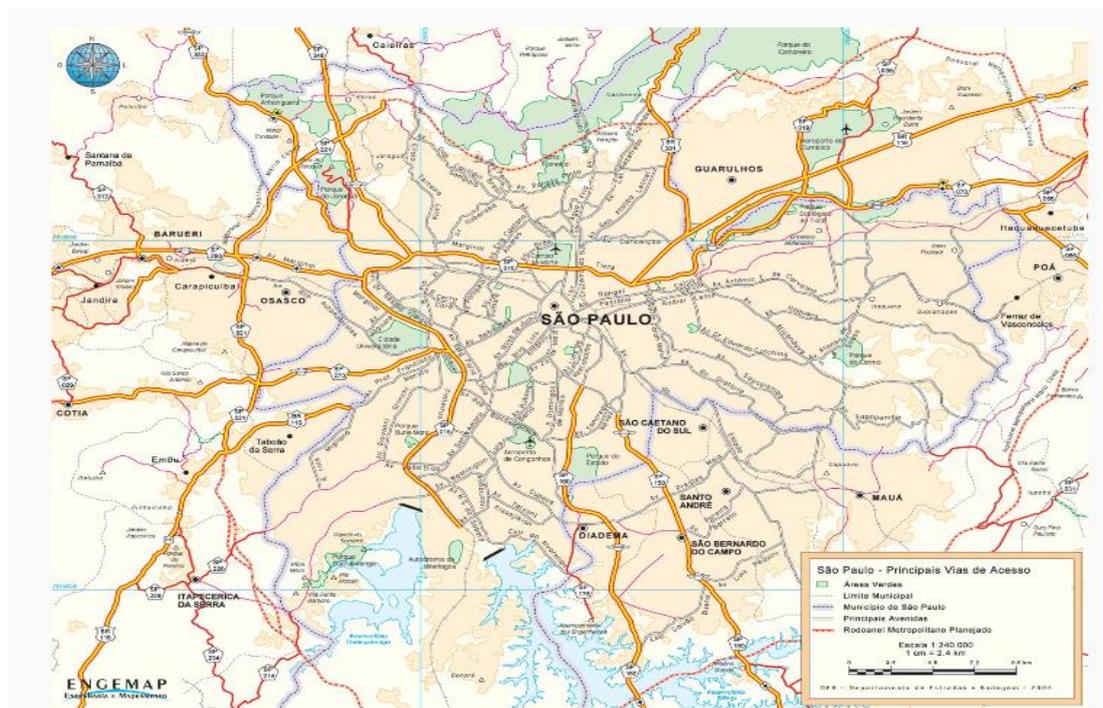
Após uma análise de mercado, onde estudamos nossos principais concorrentes, suas metodologias e práticas mercadológicas, identificamos uma grande demanda a ser atendida. No Brasil existe uma grande movimentação de mercadorias sejam elas quais forem e o transporte logístico veio para aperfeiçoar esse processo.

Em meio a grande demanda no mercado as transportadoras tiveram que se adequar as solicitações dos clientes, tendo que relevar algumas prioridades, como por exemplo, o cumprimento de prazos, transparência com os clientes, zelo com a mercadoria transportada (esse aspecto ainda é falho no segmento).

Sendo assim a HEJW será uma transportadora de pequeno porte voltada ao mercado de peças automobilísticas, mas precisamente prestando serviço á distribuidores de pequeno a médio porte. A HEJW coletará a mercadoria (peças) nos distribuidores e entregará aos varejistas. A primeira unidade da HEJW será situada na Rua Estrela do Oeste em Guarulhos, SP, que segundo informação do IBGE em 2015 possui uma população estimada de 1324.781 moradores o que facilita a divulgação da HEJW e o fator primordial da escolha de Guarulhos para construção da primeira sede é a facilidade de acesso a São Paulo Capital que será o público-alvo da HEJW.

A sede em Guarulhos, facilitara o acesso aos clientes da HEJW, pois dão acesso a grandes rodovias como por exemplo Ayrton Senna-Carvalho Pinto (SP-070), Bandeirantes (SP-348), Castello Branco (SP-280), dentre outros acessos importantes para a movimentação logística da empresa.

Figura 1: Mapa das estradas



Fonte: IBGE 2016

A princípio a transportadora atenderá o município de São Paulo. A seguir segue o número de autopeças que justifique a escolha dessas regiões à serem atendidas (demanda). Em São Paulo, de acordo com informações coletadas pelo IBGE estão instaladas 4137 autopeças. São Paulo, de acordo com informações coletadas pelo IBGE tem instaladas 4137 autopeças.

Com base nas informações descritas acima, a HEJW terá aproximadamente uma carteira de 4.137 clientes em potencial. Por se tratar de uma empresa nova no mercado, acredita-se atender a princípio pelo menos 0,0010651% desse número.

Figura 2: Tábua de distância em quilômetros das cidades.

Locais	Guarulhos	São Paulo	Zona Leste	Zona Norte	Zona Oeste	Zona Sul
Guarulhos		27	22	36	44	50
São Paulo			29	17	13	18
Zona Leste				42	41	47
Zona Norte					20	33
Zona Oeste						15
Zona Sul						

Fonte: Google Maps.

Partindo de Guarulhos

- Destino a Zona Norte: (*imediações Brasilândia*), Rodovia Presidente Dutra, Marginal Tiete e Av. João Paulo I.
- Destino a São Paulo Centro: (*imediações Praça da Sé*), Rodovia Presidente Dutra, Av. Salim Farah Maluf e Av. Alcântara Machado.
- Destino a Zona Oeste: (*imediações Pinheiros - Ponte Eusébio Matoso*), Rodovia Ayrton Senna, Av. Vinte e Três de Maio e Nações Unidas.
- Destino a Zona Sul: (*imediações Santo Amaro*), Rodovia Presidente Dutra, Av. Vinte e Três de Maio e Av. Washington Luís.
- Destino a Zonal Leste: (*imediações Guaianazes*), Estrada Velha Guarulhos São Miguel, Av. Eduardo Sabino de Oliveira, Av. dos Ipês, Av. João Batista Santiago e Estrada Iguatemi.

Partindo de São Paulo

- Destino a Zona Norte: (*imediações Brasilândia*), Av. Prestes Maia, Av. Tiradentes, Av. Santos Dumont, Av. Olavo Fontoura, Marginal Tiete e Av. João Paulo I.

- Destino a Zona Leste: (*imediações Guaianazes*), Av. Alcântara Machado, Av. Radial Leste, Av. Jacu Pêssego, Rua Luís Mateus e Estrada Iguatemi.
- Destino a Zona Oeste: (*imediações Pinheiros - Ponte Eusébio Matoso*), Av. Vinte e Três de Maio e Av. Juscelino Kubitscheck.
- Destino a Zona Sul: (*imediações Santo Amaro*), Av. Vinte e Três de Maio e Av. Washington Luís.

Partindo da Zona Leste

- Destino a Zona Norte: (*imediações Brasilândia*), R. Coração Sertanejo, R. Luís Mateus, R. Professor Egídio Allegretti, Av. Radial Leste, Viaduto Engenheiro Alberto Badra, Ponte Aricanduva, Marginal Tietê, Av. Inajar de Souza e Av. João Paulo I.
- Destino a Zona Oeste: (*imediações Pinheiros - Ponte Eusébio Matoso*), R. Coração Sertanejo, Estrada Iguatemi, Rua Luís Mateus, Rua Professor Egídio Allegretti, Av. Radial Leste, Av. Vinte e Três de Maio, Av. Pres. Juscelino Kubitscheck, Av. Lineu de Paula Machado.
- Destino a Zona Sul: (*imediações Santo Amaro*), R. Coração Sertanejo, Estrada Iguatemi, R. Luís Mateus, R. Prof. Egídio Allegretti, Av. Radial Leste, Av. Vinte e três de Maio e Av. Washington Luís.

Partindo da Zona Norte

- Destino a Zona Oeste: (*imediações Pinheiros - Ponte Eusébio Matoso*), Av. João Paulo I, Marginal Tietê e Marginal Pinheiros.
- Destino a Zona Sul: (*imediações Santo Amaro*), Av. João Paulo I, Marginal Tietê, Marginal Pinheiros, Av. Guido Caloi, Ponte Transamérica, R. Adele, R. Eng. Francisco. Pitta Brito, e Av. Padre José Maria.

Partindo da Zona Oeste

- Destino a Zona Sul: (*imediações Santo Amaro*), Av. Brigadeiro Faria Lima, Av. Cidade Jardim, Marginal Pinheiros, Av. Guido Caloi, Ponte Transamérica, R. Adele, R. Engenheiro Francisco Pitta Brito, e Av. Padre José Maria.

Para atender a demanda, a HEJW contará com 4 Sprinters com uma capacidade 5.500 kg. Segundo o Executivo da Mercedes-Benz “A opção de abertura de 270 graus da porta traseira e a exclusiva versão com portas corrediças nas duas laterais do veículo ampliam notavelmente as possibilidades de carga e descarga em locais estreitos e de difícil acesso. Com duas opções de alturas internas (1,65 e 1,95 m) e quatro comprimentos (5.245 / 5.910 / 6.940 / 7.340 mm), a linha de furgões Sprinter assegura muitas facilidades aos transportadores”.

O Sprinter Street pode circular livremente pelas vias das grandes cidades, mesmo em zonas de restrição, como na cidade de São Paulo, o que proporciona mais vantagens especialmente para quem atua no transporte de alimentos. Assim, os proprietários podem utilizar o veículo para o trabalho a qualquer hora do dia e em qualquer área da cidade, respeitando apenas o rodízio de placas, como os automóveis.

Além disso, a HEJW contará também com uma Fiorino com uma capacidade de 620 kg. Segundo o executivo da FIAT as portas do compartimento de carga se abrem em dois estágios. No primeiro, ficam travadas em ângulo de 90 graus em relação à carroceria, depois de destravadas, pode ser aberto totalmente em 180 graus, o que facilita ainda mais as cargas e descargas.

Figura 3: Sprinter Street e Fiorino



Como citado anteriormente o público-alvo da HEJW são distribuidores de peças automobilísticas que segundo dados Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) o Brasil possui capacidade para produzir cerca de 4 milhões de veículos por ano. Portanto esse mercado necessita de uma cadeia logística ágil. Ainda que haja demanda a HEJW não possui uma marca forte no mercado, por este motivo a escolha de atender apenas São Paulo Capital.

O objetivo é atender com agilidade e priorizar a integridade da mercadoria até o seu ponto de origem, uma vez que já foi identificada essa falha no mercado. A Maioria dos concorrentes apenas prioriza o prazo de entrega e não a integridade da mercadoria.

Todas as modalidades têm suas vantagens e desvantagens. É importante escolher a melhor opção, analisando os custos, características de serviços, rotas possíveis, capacidade de transporte, versatilidade, segurança e rapidez.

A distribuição modal de transportes no Brasil pode ser observada no gráfico 1, sendo os percentuais de participação de cada modal estimados em função das quantidades de toneladas quilômetro-úteis (TKUs) de cada modal, resultantes das simulações do PNLT para o ano de 2011. Evidentemente, os percentuais obtidos (especialmente no caso dos modais menos representativos) podem diferir de valores obtidos em outras fontes, considerando as premissas adotadas e os métodos utilizados para se obterem os carregamentos na malha viária nacionais.

Gráfico 1: Distribuição % de modais no Brasil

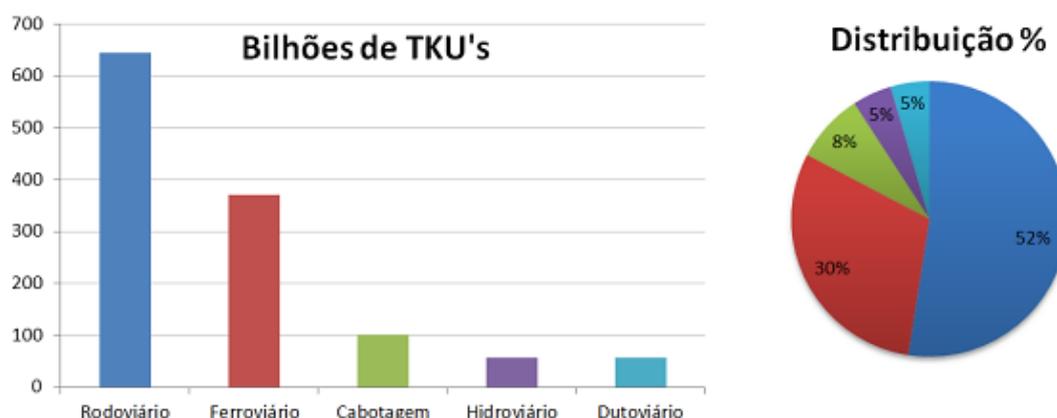


Figura 1: Distribuição modal da matriz brasileira de transportes regionais de cargas em 2011

Fonte: DNIT/ ANTT/ GEIPOT

2.1.2 Missão, Visão e Valores

O planejamento estratégico vem sendo muito comentado com o decorrer dos anos, visto que a necessidade de sobrevivência das organizações tem aumentado consideravelmente. Tornou-se necessário conhecer e dominar o ambiente interno e externo do mercado, prática essa, que vem sendo estudada por muitos, no entanto não há fórmulas exatas, é necessário conhecer as oportunidades e ameaças que cercam as organizações e ter uma visão de futuro. Segundo Tachizawa e Rezende (2000, p 35), o planejamento expõe de forma ampla e abrangente os objetivos, metas e ações a serem engrenadas para que a organização deixe a posição atual e chegue à desejada. Ainda, para Tachizawa, a finalidade do planejamento é perceber que atitudes tomadas no presente serão usadas

para aumentar as chances no futuro, saber mensurar esses resultados também faz parte do planejamento estratégico.

Planejar está ligado ao futuro desejado, ou seja, onde eu quero chegar? O que pretendo conquistar? Qual será a posição da minha empresa daqui a alguns anos? Qual caminho devo seguir? Não há possibilidade de responder essas indagações sem que se tenha uma visão de futuro e a convicção de onde se está no presente, é necessário avaliar criteriosamente as condições que o mercado oferece para que tal mudança seja de fato realizada. Não é possível prever os acontecimentos externos em longo prazo, como por exemplo, a economia do País, mas é extremamente importante ter ciência das mudanças que podem vir a ocorrer. Caso não haja essa análise, fatalmente a empresa não sobreviverá frente aos concorrentes.

São vários os elementos que formam um conjunto de propósitos, ideias e valores que auxiliam na tomada de decisão, como o gerenciamento das estratégias de produto e serviços e o relacionamento com os stakeholders (acionistas), todos os interessados no negócio. Esses propósitos representam o espírito, ideologia, visão e a razão da existência de tal organização, no qual é dividido em três fases: Missão, visão e valores.

Para Chiavenato o planejamento realizado em nível institucional recebe o nome de planejamento estratégico. Os dirigentes no nível institucional da empresa estão totalmente voltados para a tarefa primária da empresa de se relacionar com o mercado e, com isso defrontar com incertezas geradas pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente de tarefa da empresa e do ambiente em geral. Ao rastreamos as ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem estratégias para enfrentar esses elementos ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem estratégias para enfrentar esses elementos ambientais, aos dirigentes de nível institucional precisam de um horizonte de tempo projeto no longo prazo, de uma abordagem global envolvendo a empresa como um todo integrado de recursos, capacidade e potencialidades e, sobretudo, precisam utilizar decisões cada vez mais baseadas em julgamento, e não nem dados. Quando se trata de lidar com um ambiente complexo, dinâmico e mutável e imprevisível, nem sempre se tem tempo suficiente para coletar todos os dados e as informações possíveis. A empresa não tem condições de processar e interpretar todos os dados e informações que provêm do ambiente. Além disso, como o

planejamento estratégico está orientado para o futuro em um horizonte temporal de longo prazo – e como não se tem informações suficientes sobre o futuro, torna-se necessária uma boa dose de intuição, discernimento e julgamento. Dai as dificuldades de se lidar com o plano estratégico.

Esse planejamento tornou-se uma ferramenta de extrema importância na gestão das organizações, pois auxilia na tomada de decisões, no entanto é necessário definir as diretrizes, ou seja, qual é o negócio da empresa, expectativas de futuro e os caminhos tomados para o alcance dos objetivos desejados. Tais diretrizes são denominadas Missão, Visão e Valores.

Missão

No entender de Amaru (2011, P. 65), Missão é o negócio definido em termos de sua utilidade que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. Identificar ou definir a missão significa entender qual necessidade do mercado a empresa satisfaz. Missão é similar a proposição de valor, que engloba os benefícios que os consumidores encontram em seus produtos e serviços. Para definir a missão ou proposição de valor, é preciso perguntar:

Para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos e serviços? Que responsabilidade estamos cumprindo na sociedade?

Ainda de acordo com Amaru, na maioria das vezes as empresas não têm missões explícitas nem se preocupam em defini-las.

De acordo com Kotler (2000, P. 21), uma organização existe para realizar alguma coisa. No início ela tem um propósito ou missão bem definida, mas à medida que a organização cresce, acrescenta novos produtos e mercados, ou enfrenta novas condições ambientais, sua missão pode tornar-se obscura. Quando a administração sente que a organização está desviando de seus objetivos, ela deve renovar a sua busca por um propósito. É hora de perguntar: Qual o nosso negócio? Quem é o cliente? O que os consumidores valorizam? Qual deve ser o nosso negócio? Essas questões simples e básicas estão entre as mais difíceis de serem

respondidas pela empresa em toda a sua existência. Empresas bem sucedida vivem levantando essas questões e respondendo-as de forma cuidadosa e completa.

Ainda segundo Kotler, muitas organizações desenvolvem definições formais de suas missões que respondem a essas questões. Uma declaração de missão é uma declaração de propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara de missão age como uma “mão invisível” guiando as pessoas dentro da organização. Tradicionalmente, as empresas definem seus negócios em termos de produto (“Nós fabricamos móveis”), ou em termos de tecnologia (“Somos uma firma de processamento químico”). Mas declarações de missão deveriam ser orientadas para o mercado, são melhores que definições voltadas para produto ou tecnologias. Produtos tecnologias acabam tornando-se obsoletos, mas as necessidades básicas do mercado podem durar para sempre. Uma definição de missão orientada para o mercado define o negócio em termos de satisfação das necessidades básicas do consumidor.

A declaração de missão determina a razão de ser da empresa. Envolve a finalidade da organização, a quem ela atende, o que ela oferece, e ainda os seus valores.

Missão da HEJW

Atender com excelência e dinamismo, priorizando a entrega da mercadoria na íntegra, sem danos causados pelo transporte e o cumprimento dos prazos negociados com nossos clientes.

Visão

Após identificar qual é o negócio da empresa, ou seja, sua missão. É necessário destacar quais são as expectativas para o futuro, definir quais serão os objetivos a serem alcançados em longo prazo e para que seja possível, deve-se definir aonde ela deseja chegar, definir a visão da empresa.

Todo empreendedor ao iniciar seu negócio, idealiza aonde se quer chegar e quais estratégias serão necessárias para atender ao objetivo almejado, mas para que seja

definida a rota a ser traçada é necessário clareza e convicção dos resultados que tais ações trarão. Essa ideologia de futuro chama-se de visão organizacional.

É o que se planeja atingir no futuro, ou seja, o que a empresa deseja alcançar através de seus objetivos.

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

Para Fillion (2000, p 30), o empreendedor precisa dispor de uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário, porque é com base nisso que poderá fixar seus objetivos e traçar o caminho para atingi-los, incluindo a previsão dos obstáculos e limites que poderá encontrar. Sem isso, poderá comprometer seus planos e se perder no processo.

De acordo com Arantes (2007), a principal característica de visão é a de que deve ser compartilhada, explicada, justificada e compreendida por todos os que trabalham para a organização. Uma visão compartilhada tem grande valor, pois visa expor o que a empresa quer ser e onde ela quer chegar, além de unificar expectativas, direcionar, contribuir com a comunicação, envolvimento, comprometimento e motivação das pessoas, inspirar as diretrizes e delimitar as estratégias e demais ações da empresa.

Visão da HEJW

Ser referência no mercado de transporte logístico no Brasil, dentro de cinco anos, investindo em qualidade e confiabilidade em nossas relações comerciais.

Valores

As competências a serem oferecidas pela organização e percebidas pelos consumidores são as que chamamos de valores.

De acordo com Tachizawa e Rezende (2000, p 41) Os valores são doutrinas, credos, padrões éticos e princípios que orientam as ações da organização independente das metas, objetivos e estratégias adotadas por ela.

É uma ideologia exclusivamente interna da empresa, e não necessariamente dependente das variáveis externas, pois os valores não devem mudar devido às alterações ambientais.

Ainda para Tachizawa e Rezende (2000, p 41), os valores devem ser percebidos durante a execução das ações que suportam a missão e visão.

Segundo Barrett (2000), em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender as necessidades dos indivíduos.

Para Tamayo (1998) valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos.

De acordo com essas definições, destacamos os seguintes valores para a HEJW:

- Integridade: Fazer o correto com transparência, tratar todos com igualdade, cumprir leis e políticas.
- Foco no cliente: Agregar valor aos clientes colocando-os no centro de tudo.
- Eficiência e Eficácia: Atender de forma rápida e com qualidade.

2.2 Apresentação da Empresa

2.2.1 Dados do Empreendimento

Razão Social: HEJW – Transportes LTDA.

Nome Fantasia: HEJW.

Nome dos Sócios: Antonio Henrique Berk, Elaine da Silva Berk, Jainane Karine, Wagner Martins.

Endereço: R. Estrela do Oeste, nº1 – Vila Barros, Guarulhos - SP

CEP: 07140-030

Email: hejwtransportes@gmail.com

Site: HEJWtransportes.blogspot.com

2.2.2 Setor de Atividades

A população economicamente ativa se divide entre duas partes, pessoas que trabalham e pessoas desempregadas, porém que estão à procura de emprego. A população que não trabalha e não está a procura é chamada de economicamente inativa entre essas pessoas estão crianças, aposentados, estudantes e mulheres que exerce trabalho doméstico não remunerado.

De acordo com informações do IBGE (2009) a população economicamente ativa (PEA) se divide em três setores de atividades econômicas: Setor Primário, Secundário e Terciário.

Setor Primário

O setor primário já foi um dos principais setores de serviço no Brasil, onde a produção era realizada manualmente. Atualmente esse setor se tornou altamente mecanizado, sendo substituída a mão-de-obra que era um serviço muito demorado, por maquinários que opera em um período bem mais curto.

O setor Primário corresponde a 17% da população brasileira e inclui as pessoas que trabalham nas atividades primárias, como agricultura, pecuária e extrativismo.

Figura 4: Setor Primário



Setor Secundário

O setor secundário inicialmente foi o setor que mais gerou emprego devido a produção acelerada do produto. No entanto, com a modernização dos sistemas produtivos e de transportes a produção manual se tornou menos vantajoso, e seus funcionários foram deslocados para o comércio. Além disso, a qualificação profissional esta cada vez maior e concorrido.

O setor secundário corresponde a 14,7% da população brasileira e inclui as pessoas que trabalham nas indústrias.

Figura 5: Setor Secundário



Setor Terciário

O setor terciário representa a maior renda financeira do país. Por definição esse é setor que mais produz bens intangíveis ou imateriais. Devido, ser o destino final dos bens produzidos no setor primário e secundário.

O setor terciário corresponde a 17,8% (Comércio); 19,2% (Prestação de serviços); 4,6% (Administração pública); 9,6%.

Figura 6: Setor Terciário





Setor de atividades da empresa HEJW

Conforme as informações relacionadas nos tópicos anteriores a HEJW enquadra-se no setor terciário como prestadora de serviços, um ramo necessário e com grande escala de crescimento no modal Rodoviário no Brasil.

Classificação do CNAE

Conforme site da Receita Federal 2016, o Código Nacional de atividades Econômicas – CNAE é uma classificação usada com o objetivo de padronizar os códigos de identificação das unidades produtivas do país nos cadastros e registros da administração pública nas três esferas de governo. Esse agente vai desde pessoas físicas até empresas públicas ou privadas.

Conforme o CNAE a HEJW que será uma empresa de transporte logístico, no ramo de peças automobilísticas para linha leve como “motos e carros”, onde se atribui no código do CNAE 4930-2/02 enquadrando-se no Transporte Rodoviário de Cargas conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Hierarquia do transporte

Hierarquia		
Seção:	<u>H</u>	TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E CORREIO.
Divisão:	<u>49</u>	TRANSPORTE TERRESTRE
Grupo:	<u>493</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA
Classe:	<u>4930-2</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA
Subclasse:	4930- /02	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA, EXCETO PRODUTOS PERIGOSOS E MUDANÇAS, INTERMUNICIPAL, INTERESTADUAL E INTERNACIONAL

Fonte: CNAE 2016.

Tabela abaixo representa todos os códigos do ramo de transporte logístico, segundo dados do CNAE.

Tabela 2: Códigos do transporte logístico

Código	Descrição CNAE
<u>4930-2/02</u>	TRANSPORTE EM VEÍCULOS DE TRAÇÃO ANIMAL OU HUMANA - EXCETO NO ÂMBITO MUNICIPAL
<u>4930-2/02</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE ANIMAIS VIVOS, INTERMUNICIPAL, INTERESTADUAL E INTERNACIONAL
<u>4930-2/02</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA VIVA, INTERMUNICIPAL, INTERESTADUAL E INTERNACIONAL
<u>4930-2/02</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA, INTERMUNICIPAL, INTERESTADUAL E INTERNACIONAL
<u>4930-2/02</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS EM GERAL, INTERESTADUAL
<u>4930-2/02</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS EM GERAL, INTERMUNICIPAL
<u>4930-2/02</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERESTADUAL, INTERNACIONAL DE CARGA EM GERAL
<u>4930-2/02</u>	TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERMUNICIPAL, INTERESTADUAL E INTERNACIONAL DE CARGAS EM GERAL, EM CONTÊINERES

Fonte: CNAE 2016.

2.2.3 Forma Jurídica

Conforme fonte Sebrae (Amapá – 19/02/2016), forma jurídica são classificações dadas as características das empresas no Brasil, onde são regidas por leis civis e suas obrigações.

Dentre as formas jurídicas existentes em nossa legislação representadas pelo código civil brasileiro estão: sociedade autônomo, sociedade empresarial, sociedade simples, sociedade limitada, sociedade por ações, sociedade anônima.

A seguir estão detalhados as principais formas jurídicas e sua constituição, finalizando com a forma jurídica na qual a empresa HEJW se enquadra.

Autônomo

Segundo código civil “Art. 4, Lei n 5.890 de 1973I, alínea (c) o que exerce habitualmente, e por conta própria, atividade profissional remunerada; o que presta serviços a diversas empresas, agrupados ou não em sindicato, inclusive o estivador, conferentes e assemelhados; o que presta, sem relação de emprego, serviço de caráter eventual a uma ou mais empresas; o que presta serviço remunerado mediante recibo, em caráter eventual, seja qual for a duração da tarefa.”

São profissionais que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores. Como exemplo, podemos citar as atividades próprias de médicos, dentistas, advogados, engenheiros, arquitetos, contabilistas entre outros.

Sociedade Empresária

Duas ou mais pessoas que exercem juntas, atividade própria de empresário, (indústria, comércio, ou serviços não especializados, com dois ou mais sócios).

É a reunião de dois ou mais empresários para a exploração, em conjunto, de atividade econômica. A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário, sujeito a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do Respectivo estado (artigo 982 e parágrafo único do código Civil).

Segundo Mamede (2008, p 33) são consideradas sociedade empresarias, aqueles que exerçam profissionalmente atividades econômicas organizada, com intuito de produzir bens ou serviços.

Para Dornelas (2008, p. 199) atividade empresarial tem por objetivo atividade própria de empresário, sujeito ao registro na Junta Comercial do Estado de origem.

Sociedade Simples

É a reunião de duas ou mais pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha entre si, dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário. Portanto, duas ou mais pessoas que exercem juntas, a prestação de serviços especializados, desde que não caracterize atividade própria de empresário.

São sociedades formadas por pessoas que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento da empresa. Exemplo: duas pessoas que abrem um escritório de assessoria contábil estarão constituindo uma sociedade simples, registrável em Cartório de Registro de Pessoa Jurídica.

Conforme Título II Da Sociedade, Capítulo Único Disposições Gerais, nos Artigos. 982 e 983 - Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro (art. 967); e, simples, as demais.

O Art. 983. A sociedade empresária deve constituir-se segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092 (são as sociedades empresárias do código civil); a sociedade simples pode constituir-se de conformidade com um desses tipos, e, não o fazendo, subordina-se às normas que lhe são próprias.

Esse tipo de sociedade é constituído por um contrato social particular ou público onde constará o nome dos sócios com suas respectivas identificações, capital, localização, a participação dos sócios na formação do capital social, nos lucros e perdas, o administrador, suas funções sociais e se os sócios respondem ou não subsidiariamente,

pelas obrigações sócias (art. 997). Sendo que após trinta dias o contrato social deverá ser inscrito no Registro Civil das Pessoas Jurídicas do local de sua sede. Depois de inscrito, modificações somente ocorrerão com o consentimento de todos os sócios, demais modificações podem ser tomadas por maioria absoluta se o contrato social não exigir unanimidade.

Sociedade Limitada

A sociedade limitada define a responsabilidade de cada sócio restrita no valor de suas quotas, porém todos respondem pelos atos no que define a Pessoa Jurídica.

A responsabilidade de cada sócio pelas obrigações da sociedade é restrita ao valor não integralizado de suas quotas (art. 1.052 do Código Civil).

A figura do contrato social existe como documento obrigatório e regulamentador para as sociedades limitadas, em suas cláusulas e parágrafos estão todas as normas, obrigações e deveres de todos os envolvidos pela pessoa jurídica.

O registro da sociedade limitada se fará no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, se sociedade simples, ou na Junta Comercial, se sociedade empresária (MAMEDE, 2010).

Dentro das classificações Sociedade Limitada encontramos duas denominações distintas classificadas conforme a receita bruta anual da empresa são elas: Micro Empresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) seguem abaixo, conforme dados obtidos do site da receita federal suas distinções.

Considera-se Micro Empresa (ME), para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais).

Considera-se EPP, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Tabela 3: Limite de Faturamento

Limite de Faturamento	
Microempresa	Até R\$ 120.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Mínima: R\$ 120.000,00 Máxima: R\$ 1.200.000,00

Fonte: Os Autores Junho 2016.

Sociedade por Ações

Esse tipo de sociedade traz regras mais rígidas para a segurança dos acionistas, muito utilizada em grandes empreendimentos. A sociedade por Ações caracteriza-se pela divisão do capital social em ações, cada sócio responde apenas pelo preço de emissão das ações que adquiriu.

Sociedade Anônima

Na sociedade anônima, também chamada de companhia, o capital social divide-se em ações; seus titulares são chamados de acionistas. Ao subscrever ações de uma companhia, quando de sua criação, o sócio assume a obrigação de pagar o preço de emissão; a mesma ainda não foi totalmente pago. No entanto, sua responsabilidade patrimonial limita-se a aquele valor; uma vez integralizado o capital social corresponde às suas ações, o sócio não responderá pelas obrigações da sociedade (MAMEDE, 2010).

Segundo a lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, a Sociedade Anônima terá o capital dividido em ações e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço da emissão das ações subscritas ou adquiridas.

A sociedade anônima pode ser de Capital Aberto ou de Capital Fechado.

- Capital Aberto: Está inscrita na Comissão de Valores Mobiliários (CVM); seus títulos têm circulação ampla, podendo ser oferecido ao público em geral, sendo negociado na bolsa de Valores (MAMEDE, 2010).

- Capital Fechado: Não é necessária autorização da Comissão de Valores Mobiliários, seus títulos têm circulação restrita, não podendo ser objeto de oferta pública, não sendo negociados por corretoras, nem na Bolsa de Valores.

A HEJW será uma empresa de pequeno porte, constituída por cinco sócios que possuem suas obrigações descritas em um contrato social, onde são regulados os níveis de atuação de cada um, com base nos interesses da empresa. Por se tratar de uma PME (pequena e média empresa), haverá uma maior simplicidade administrativa e menor custo contábil. Sendo, assim a HEJW estará enquadrada na Sociedade Limitada.

2.2.4 Enquadramento tributário

É o regime da apuração dos impostos para a empresa.

No Brasil a legislação permite três tipos de regimes neste enquadramento, onde a empresa deve decidir com cautela e muita precisão em qual regime a empresa será aplicada.

Lucro Real

Conforme Receita Federal do Brasil o conceito, é a base de cálculo do imposto sobre a renda apurada segundo registros contábeis e fiscais efetuados sistematicamente de acordo com as leis comerciais e fiscais. A apuração do lucro real é feita na parte A do Livro de Apuração do Lucro Real, mediante adições e exclusões ao lucro líquido do período de apuração (trimestral ou anual) do imposto e compensações de prejuízos fiscais autorizadas pela legislação do imposto de renda, de acordo com as determinações contidas na Instrução Normativa SRF nº 28, de 1978, e demais atos legais e infra legais posteriores.

Lucro Presumido

A Receita Federal do Brasil conceitua o lucro presumido como uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do imposto de renda e da CSLL das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas, no ano-calendário, à apuração do lucro real.

O imposto de renda é devido trimestralmente.

Simples Nacional

A Receita da Fazenda esclarece que este é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar n 123, de 14 de Dezembro de 2006.

Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estado, Distrito Federal e Municípios).

É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da secretária Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios.

O simples Nacional implica o recolhimento mensal mediante DAS (Documento de Arrecadação) dos seguintes impostos e contribuições:

Figura 7: Impostos e Contribuições

I	IRPJ	Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica
II	IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados, exceto o incidente na importação
III	CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
IV	Cofins	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, exceto a incidente na importação
V	PIS/Pasep	Contribuição para o Programa de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público, exceto a incidente na importação
VI	INSS/ CPP	Contribuição Patronal Previdenciária (CPP) para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica (patronal), exceto as receitas do Anexo IV
VII	ICMS	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação
VIII	ISS	Imposto sobre serviços de qualquer natureza

Fonte Receita Federal, Manual PGDAS, 2016.

Conforme descrito nos itens anteriores a HEJW será uma empresa de pequeno porte e obriga-se a cumprir com os requisitos na legislação vigente formalizando-se na opção do Simples nacional que por sua vez é um imposto mais simples e que não requer um faturamento alto. A princípio a HEJW atenderá os requisitos do Simples Nacional.

2.2.5 Capital Social

SEBRAE São Paulo, nos esclarece que o Capital Social é o momento necessário para se construir e iniciar as atividades de uma nova empresa enquanto esta não gera recursos suficientes para se sustentar. O valor do capital social deve ser estipulado

baseado num plano de negócios elaborado pelos interessados previamente. Capital social é então o quantum em dinheiro que a empresa soma para seu suporte e que será dividido em ações, conforme o preceituado no estatuto.

Uma vez definido o valor do capital social necessário para a constituição da nova empresa, os futuros sócios deverão estipular qual a parcela dele que caberá a cada um subscrever. Subscrever o capital nada mais é do que estipular no contrato social qual a porcentagem do capital social que caberá a cada um dos sócios. Como contribuição para a formação do capital inicial pode-se então contar com maquinarias a ser usada pela indústria, terreno, patente, etc.

O valor do capital social realizado será corrigido anualmente (art. 5º, parágrafo único).

O capital social não é imutável: pode ser reduzido, se superar as necessidades da empresa, ou aumentado, se faltar ou para que seja feita uma expansão da atividade. Se não há regras específicas em lei especial, o aumento de capital é bem simples (art. 1.081 do Código Civil): basta fazer a alteração do contrato social, aprovada por sócios que representem 75% do capital social e registrada, desde que já estejam integralizadas todas as quotas da sociedade (MAMEDE, 2010, p. 98 e 99).

O capital social da HEJW será de R\$ 669.243,24, sendo que 19% (R\$ 128.023,08) do investimento será capital dos sócios e 81% (541.220,16) empréstimo com o banco BNDES.

3. PLANO DE MARKETING

De acordo com Kotler (2013, p. 39) o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluído características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de venda e serviços.

Para Kotler, o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa. Organizações sem fins lucrativos usam o plano de marketing para orientar seus esforços de levantamento de fundos e expansão, enquanto as agências governamentais os utilizam para desenvolver a consciência pública de nutrição e estimular o turismo. O plano de marketing documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida. Esse documento também está ligado aos planos de outros departamentos. Suponha que um plano de marketing demande a venda de 200 mil unidades por ano. O departamento de produção deve se preparar para fabricar essa quantidade o de finança deve prover recursos para cobrir as despesas, o de recursos humanos deve estar pronto para contratar e treinar pessoal, e assim por diante. Sem o nível apropriado de suporte e recursos organizacionais, nenhum plano de marketing pode almejar sucesso.

Pequenas empresas podem criar planos mais curtos ou menos formais, enquanto de modo geral as corporações exigem documentos altamente estruturados. Para orientar efetivamente a implantação, cada parte do plano, deve ser descrita em consideráveis detalhes. Às vezes, uma empresa disponibiliza seu plano de marketing em uma intranet para que todos possam consultar seções específicas e colaborar com sugestões de alteração. Um plano de marketing normalmente contém as seguintes seções:

- Resumo executivo e sumário. O plano de marketing deve ser iniciado com sumário e um breve resumo das principais metas e recomendações.

- Análise da situação. Essa seção apresenta os dados históricos relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrente e várias forças que atuam no macro ambiente.

- Estratégia de marketing. Aqui, o gerente de produto define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo.

- Projeções financeiras. Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, e elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrado em categorias.

Ainda no entender de Kotler, o plano de marketing deve definir como o progresso em direção aos objetivos será medido. Os gerentes da área costumam usar orçamentos, cronogramas e indicadores de marketing para acompanhar e avaliar resultados.

Munidos dos orçamentos, eles podem comparar as despesas previstas com as despesas reais durante um determinado período. Os cronogramas permitem à gerência verificar quando as tarefas deveriam ser concluídas e quando isso realmente ocorreu. Os indicadores de marketing apuram os resultados reais dos programas de marketing para avaliar se a empresa está avançando em direção a seus objetivos.

Nos tempos atuais o comportamento do consumidor vem mudando rapidamente, com isso é necessário realizar pesquisas em busca de novos nichos de mercado que atendam as necessidades de todos os consumidores, que por sua vez estão se caracterizando em grupos específicos, cada um com seu perfil, portanto a segmentação se torna importante para o marketing que visa sempre o aumento/permanência de mercado. Para que seja possível conhecer cada perfil de cliente é necessário um planejamento eficiente e bem elaborado, analisando o consumidor, concorrentes, fornecedores e mercado, além do mix de marketing (4 P's – Produto, Praça, Preço e Promoção).

A Logomarca da HEJW criada pelos próprios sócios caracteriza as principais crenças e valores compreendidos pela empresa. A cor laranja representa a organização e traz um ar de prosperidade já a cor azul faz uma menção de modernidade e representa os clientes.

A ideia é transmitir confiança e parceria a todos os clientes.



HEJW TRANSPORTE É A ÚLTIMA PALAVRA!

O Slogan da HEJW faz referência á visão da empresa, que diz querer ser referência no mercado. O intuito é se fixar a ideia de que a última palavra é a que vale, então que a última palavra seja HEJW

3.1 Análise Swot

Segundo Guindani (2012, p 55) a proposta da análise SWOT é conduzir um exame geral da posição corrente da organização para que ela possa ter um direcionamento para o futuro. Essa análise envolve olhar para as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Para Guindani, uma empresa possui forças através das coisas pelas quais é conhecida que geram riqueza, reputação e fazem com que os consumidores voltem ou com que outras empresas a copiem.

Por outro lado, uma fraqueza é representada pelas coisas que uma empresa faz mal, com as quais é ineficaz ou com as quais tem uma reputação ruim. Também inclui fatores que causam perdas, disputas e reclamações.

As oportunidades são a direção dos negócios: é uma consideração do ambiente de negócios dos mais variados e criativos ângulos. Já as ameaças vêm das atividades dos concorrentes e da incapacidade de aproveitar as oportunidades.

Segundo Kotler (2006, p 50), “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são denominadas análise SWOT. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno.”

Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças). Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micros ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento.

Oportunidade

Ainda segundo Kotler (2006, p 50) uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Existem três fontes principais de oportunidade de mercado. A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. Isso requer pouco talento em marketing, visto que a necessidade é bastante óbvia. A segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. Existem vários modos de descobrir possíveis melhorias para produtos ou serviços: pedindo sugestões aos consumidores (método de detecção de problema), pedindo aos consumidores que imaginem uma versão ideal do produto ou serviço (método ideal) e pedindo aos consumidores que descrevam como adquirem, usam e descartam um produto (método da cadeia de consumo). A terceira fonte em geral leva a um produto ou serviço totalmente novo.

Ameaças

Segundo Kotler (2006, p 51) uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou evento desfavorável que acarretara, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. Para lidar com elas, é preciso preparar planos de contingência que detalhem as mudanças possíveis antes das ameaças ou durante elas.

Forças e Fraquezas

Segundo Keller (2006, p 51) análise do ambiente interno (força e fraquezas), uma coisa é perceber oportunidades atraentes outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. A grande pergunta é se o negócio deve de limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

A grande pergunta é se o negócio deve de limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Exemplo Texas Instruments, divide-se entre aqueles que querem que a organização se atenha aos produtos eletrônicos industriais (setor em que ela tem clara superioridade) a aqueles que pretendem continuar a lançar produtos eletrônicos de consumo (setor em que lhe faltam algumas forças de marketing necessárias).

Ainda segundo Keller (2006, p 51) algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque falem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe.

A seguir análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, acompanhado da matriz swot da HEJW.

Forças

- Sistema cross docking: iremos elaborar o sistema cross docking, que se define em agilizar a entrega, pois mercadoria assim que recebida não é armazenada e sim enviada de imediato.

- Opção de carregamento e descarregamento: conta com equipe especializada, com isso conseguimos otimizar o trabalho e reduzir os custos para a empresa. Além do carregamento e descarregamento trabalhamos também com as opções de: paletização e cross docking, para as empresas que precisam apenas realizar a transferência das mercadorias.

- Mecânico próprio: Atuaremos com um mecânico profissional especializado na área de atuação (mecânica e funilaria de caminhões), teremos um espaço reservado para a oficina própria dentro do nosso galpão, para que desta forma os custos com manutenção sejam o mínimo possível, pois com um mecânico próprio, podemos sempre realizar manutenções preventivas e quando necessária corretiva, adquirindo a peça a ser trocada a um preço mais justo e com a mão de obra confiável.

- Tanque de Combustível Próprio: Utilizaremos um tanque aéreo horizontal, para armazenamento de combustível, o tanque será fabricado conforme normas técnicas do corpo de bombeiros, com caixa de contenção em alvenaria, um muro em volta, extintores espalhados por perto e uma equipe de bombeiros que fara a checagem da segurança uma vez ao mês. Desta maneira teremos baixo custo no momento de abastecer a frota e qualidade controlada do combustível que iremos utilizar.

Figura 8: Tanque de Combustível



Fonte: Foto tirada pelos autores da empresa KR.

Fraquezas

- Empresa nova no mercado: Inicialmente a falta de Marketing Share, que representa fatia de mercado da empresa pode se tornar uma fraqueza, sem experiência de negócio e marca desconhecida acaba gerando certa insegurança aos novos consumidores.

- Pequena frota de carros: A princípio os veículos disponíveis serão suficientes para atender a demanda, no entanto dentro de alguns anos, pode vir se tornar uma fraqueza da organização.

Oportunidades

- Iniciativa na área de investimentos em tecnologia: Destaca-se a retomada nos estudos e desenvolvimentos de novos tipos de veículos e perfis de frota. Tanto as montadoras quanto as transportadoras voltaram a investir no desenvolvimento de ativos de transporte mais ágeis, flexíveis, leves, “verdes”.

- Investimento equipamentos de segurança: Uma das maiores ameaças da HEJW são os riscos de roubos, com isso, será adquirido sempre que possível, equipamentos que garantem a segurança da carga, como por exemplo a ISCA que é uma trava eletrônica que somente liberam a cabine e o baú do veículo quando se chega ao destino final.

- Transporte colaborativo: sempre que o mercado se vê afrontando restrições de oferta de transporte, os embarcadores se tornam sócios dos prestadores de serviço na busca por eficiência operacional, e isso traz uma maior facilidade na busca de compartilhamento de capacidade de transporte para circuitos de carga de diferentes empresas. Bons exemplos disso têm sido o trabalho de carga de retorno (“Back Haul”) dos varejistas com seus maiores fornecedores. Simplificando o conceito: o caminhão que leva cargas do centro de distribuição do varejista para suas lojas, após fazer esse serviço passa pelas fábricas de alguns fornecedores do varejista e retorna carregado ao centro de distribuição.

Ameaças

- Condições de estrada: Segundo pesquisa divulgada no G1 a maior parte das estradas brasileiras, item essencial da infraestrutura do país, está em condições ruins ou péssimas, os números são impressionantes, 87% das nossas estradas são de pista simples e sem acostamento, 50% não têm nem placa de aviso antes de curvas perigosas. O melhor resultado foi apresentado nas estradas de São Paulo que tiveram 78,4% de avaliação boa ou ótima. Em 2009 houve o maior investimento das concessionárias, ainda assim as condições das estradas dificultam a movimentação da cadeia logística.

- Taxas complementares: são os impostos e pedágios, sempre que houver, no percurso para o ponto destino, passagem obrigatória por postos de pedágios ou utilização de quaisquer meios auxiliares para a passagem do caminhão, os respectivos custos adicionais serão transferidos ao usuário, conforme a lei nº 10209/2001 que determina o rateio do custo do pedágio no caso de transporte de carga fracionada.

- Risco de roubos: Segundo FreightWatch International roubos e furtos de cargas, acidentes, problemas de infraestrutura, entre tantos outros problemas fazem parte do dia-

a-dia das empresas que atuam no mercado de logística e transportes no Brasil. No caso de roubos de cargas, o Brasil é campeão mundial e está à frente de países como México, África do Sul, Somália e Síria, apontados com “altíssimo risco”.

- Concorrentes fortes: Marcas fortes e conhecidas no mercado, o que diminui ainda mais o poder de barganha e representa uma forte ameaça a empresa.

Figura 9: Matriz Swot

Fonte: Os Autores, Junho, 2016.

3.2 Análise Competitiva de Michel Porter

A formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao mercado ao qual ela atua e compete.

O Mercado é constituído e influenciado pela Indústria, que tem forte presença e entra como principal influenciadora para os negócios e desta forma acaba determinando as regras sobre o mercado, assim como forças externas à Indústria são importantes em sentido relativo, visto que essas forças afetam todas as empresas na Indústria e o ponto de equilíbrio encontra-se nas habilidades de cada empresa em lidar com elas.

Intensificação de concorrência em Indústria tem raízes em sua estrutura econômica e vai além do comportamento dos concorrentes. O grau de concorrência em uma Indústria depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na figura 1. O Conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. É importante salientar que nem todas as indústrias tem o mesmo potencial, o seu potencial é fundamentalmente importante para reagir à medida que o conjunto de forças difere.

Figura 10: As 5 forças de Michel Porter

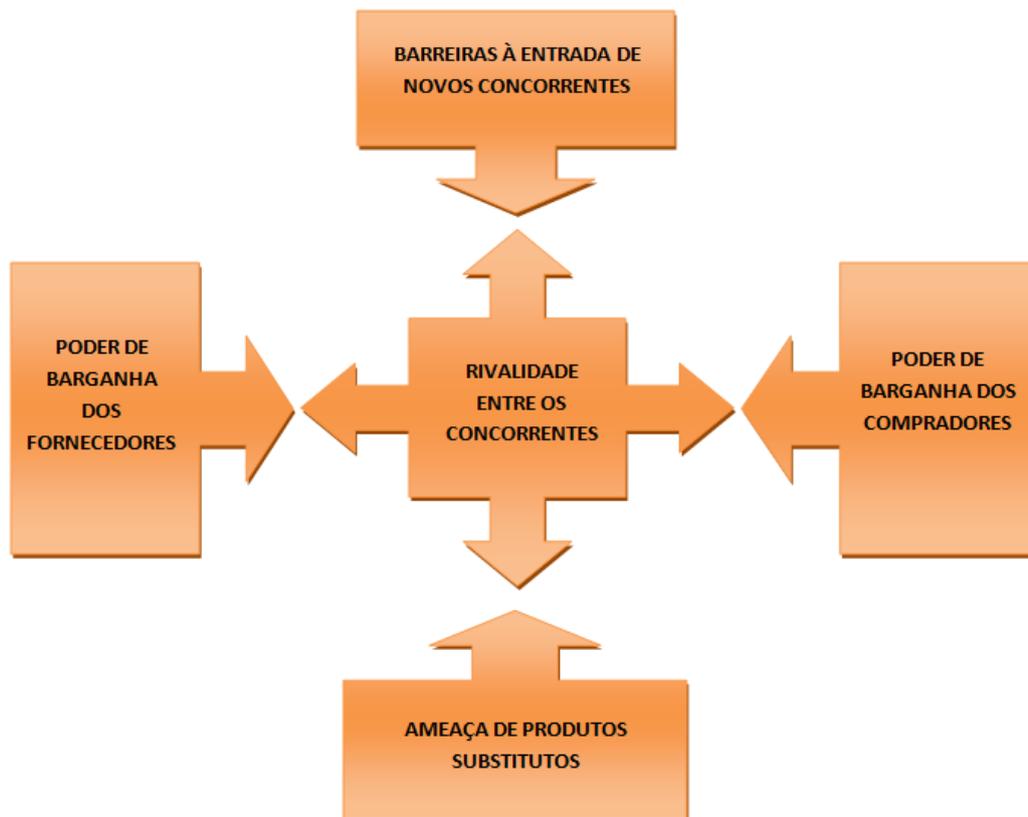


Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria.

As cinco forças competitivas – Entrada, Ameaça de Substituição, Poder de negociação dos compradores, Poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Pode-se compreender que clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias. A concorrência nesse sentido poderia ser definida como rivalidade mais ampla.

As cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais de vista da formulação estratégica.

Segundo Porter apud Bethlem (2004 p. 227) os conceitos das cinco forças de Porter se concentram em duas questões que determinam a estratégia competitiva de uma empresa. A primeira questão foca no ramo de negócios, ou seja, em como determinar sua atratividade, devido os diferentes negócios as oportunidades de rentabilidade é um ingrediente essencial para qualquer empresa. A segunda questão é determinar a posição competitiva de uma empresa no ramo de negócios. Na maioria dos ramos, existem empresas que são mais rentáveis que as outras, e empresas bem posicionadas, mas que estão em ramos desfavoráveis onde a rentabilidade média é negativa, também tem empresas não lucrativas que se enquadram no ramo de negócio muito atrativo.

Para Porter (2004 p.4) o conjunto das forças representa as características estruturais de uma empresa, na qual define sua rentabilidade. A meta é que cada empresa dentro das cinco estratégias encontre a melhor forma de defender contra as forças competitivas ou atribua a seu favor.

Caso de extrema intensidade competitiva é quando a indústria em concorrência perfeita, a entrada é livre e as empresas existentes, não tem poder de negociação em relação a fornecedores e clientes, e a rivalidade acaba ficando desenfreada, pois todas as empresas e produtos são semelhantes.

A estrutura Básica de uma indústria, refletida na intensidade das forças, deve ser distinguida dos muitos fatores em curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória.

As empresas terão cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar e realmente muda gradativamente ao longo do tempo. Contudo, a compreensão deve ser o ponto de partida para a análise estratégica.

Uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva.

Entrada de Novos Concorrentes

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado dessa ação, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser encarecidos, dessa forma reduzirá a rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existente, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes que já existem. Se as barreiras forem altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva.

Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes:

Existem seis fontes de principais barreiras de entrada.

1. **Economia de Escala:** Refere-se a declínio nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. A Economia de escala detém a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma desvantagem de custo.
2. **Diferenciação do Produto:** Refere-se às empresas estabelecidas que tem a sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, que foram atingidos a partir do esforço passado pela publicidade, do serviço ao consumidor, das diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria.

3. **Necessidade de Capital:** A necessidade de investir diversos recursos financeiros de modo a competir, cria uma barreira de entrada, caso o capital seja requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento (P&D). O capital pode ser necessário não somente para as instalações de produção, mas também para crédito ao consumidor, estoques ou cobertura dos prejuízos iniciais.

4. **Custos de Mudança:** Custos que defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento de empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento.

5. **Acesso aos Canais de Distribuição:** Ocorre quando uma nova entrante assegurar a distribuição para o seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros.

6. **Desvantagens de Custo Independentes de Escala:** As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como os seguintes:

- a. **Tecnologia patenteada do produto:** o know-how do produto ou as características do projeto são protegidos por patentes ou segredo;
- b. **Acesso favorável às matérias-primas:** as empresas estabelecidas podem ter fechado às fontes mais favoráveis e/ou controlado as necessidades previsíveis com antecedência a preços que refletiam uma demanda menor do que a atualmente existente.

- c. Localizações favoráveis: as empresas estabelecidas ocuparam localizações favoráveis antes que as forças do mercado elevassem seus preços de modo a captar todo o seu valor.
- d. Subsídios oficiais: subsídios preferenciais do governo podem dar às empresas estabelecidas vantagens duradouras em alguns negócios.

A HEJW sofre com a barreira dos novos entrantes e desvantagem de custos independentes de escala, e como plano de ação está investindo na divulgação da marca, em sua diferenciação de sistema de segurança e cross docking.

Rivalidade Entre os Concorrentes

Para Montgomery e Porter (1998 p.21) as empresas para obter uma posição permanente no mercado disputam entre si usando táticas na concorrência de preços, lançamentos de produtos, forte trabalho de publicidade e serviços de garantia. A concorrência é numerosa e igual tanto em poder, por esse motivo o crescimento é lento o que gera luta pelo mercado.

Ao utilizar táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente.

A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição no mercado. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos. Esse padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem. Se os movimentos e contra movimentos crescem em processo de escala, todas as empresas da indústria podem sofrer as consequências e ficar em situação pior do que a inicial.

Algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista de rentabilidade. Os cortes de preços são rápidos e facilmente iguados pelos rivais e, uma vez iguados, eles reduzem as receitas para todas as empresas, a

menos que a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas.

Concorrentes estrangeiros muitas vezes acrescentam um alto grau de diversidade às indústrias devido às suas circunstâncias e metas normalmente diferentes. Operadores proprietários de pequenas empresas de serviços ou de fabricação também podem agir dessa forma, porque podem ficar satisfeitos com uma taxa de retorno abaixo da média sobre o capital investido para manter a independência de sua propriedade, enquanto retornos como esses são inaceitáveis e podem parecer irracionais para um concorrente de capital aberto de grande porte. Em indústria como essa, a postura das pequenas empresas pode limitar a rentabilidade das maiores. Similarmente, as empresas que encaram o mercado com uma saída para o excesso de capacidade, adotarão políticas contrárias às das empresas para as quais esse mercado é básico.

Finalmente, as diferenças no relacionamento das unidades concorrentes com suas matrizes também são uma fonte importante de diversidade em uma indústria; uma unidade que faz parte de uma cadeia vertical de negócios em sua organização empresarial pode muito bem adotar metas diferentes e, talvez conflitantes em relação a uma empresa concorrente livremente posicionada na mesma indústria.

Sabe-se que no ramo de transportadoras existe grande concorrência, para tanto a HEJW elaborou planos e ações para encarar o concorrente e aplicar estratégia eficaz, percebemos que nossos concorrentes prezam como principal fator o cumprimento do prazo de entrega, deixando como segundo plano a segurança do produto, porém a HEJW terá um processo totalmente voltado á segurança do produto e ao cumprimento dos prazos, com uma equipe totalmente treinada para cuidar da segurança e qualidade da carga.

Produtos Substitutos

As empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Montgomery e Porter (1998 p. 20) deixam claro que quanto mais atrativo for o preço dos produtos substitutos a procura é consideravelmente crescente, os produtos substitutos oferecem a mesma qualidade se comparados ao original, e por esse motivo a utilização do mesmo é conveniente.

A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Algumas vezes essa pode ser uma tarefa sutil e que leva o analista a negócios aparentemente muito afastados da indústria. Corretores de títulos, por exemplo, se defrontam cada vez mais com substitutos como imóveis, seguros, mercados de câmbio outras maneiras de o indivíduo investir capital, acentuadas em importância pelo fraco desempenho dos mercados de ações.

Os produtos substituídos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento dos trade-off de preço-desempenho com o produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos. Neste último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. A análise dessas tendências pode ser importante na decisão acerca de tentar implantar estrategicamente um substituto ou planejar a estratégia considerando o substituto com uma força-chave inevitável.

Algumas das ameaças que a HEJW pode sofrer é se deparar com transportadoras de peças automobilísticas, que trabalham com vários modais, além do risco frequente em roubo de cargas, como também condições de estradas que torna o trajeto mais perigoso. A HEJW sempre está atento às novas tendências de transportes para peças automobilísticas visando a inovação, e a melhor forma de atender nossos clientes.

Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes conseguem jogar os fornecedores uns contra o outro, a barganha é por preços menores, prazos de entregas reduzidos e melhores condições de vendas e pagamentos, a intenção é sempre diminuir a margem de lucro para o fornecedor.

Para Montgomery e Porter (1998 p. 19) o poder de barganha dos clientes/compradores é forte quando o mesmo tem potencial no valor de compra, a estratégia do cliente é encontrar um fornecedor que possa influencia-lo adversamente.

Contudo, um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- Grande parcela das vendas é adquirida por um determinado comprador, isso aumenta a sua importância nos resultados. Compradores de grandes volumes são particularmente poderosos se a indústria se caracteriza por custos fixos altos, como acontece na refinação de milho e na maior parte dos produtos químicos, por exemplo, e aumentam os interesses em jogo no sentido de manter a capacidade preenchida.
- Produtos adquiridos da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente. Quando o produto vendido pela indústria em questão é uma fração pequena dos custos do comprador, ele, em geral, é muito menos sensível ao preço.
- Produtos adquiridos da indústria são padronizados ou não diferenciados. Compradores certos de que podem encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra, como fazem na indústria de extrusão de alumínio.

A maior parte dessas fontes de poder do comprador pode ser atribuída a consumidores bem como a compradores industriais e comerciais; é necessária apenas uma modificação do quadro de referência. Por exemplo, os consumidores tendem a ser mais

sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos não diferenciais, que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas rendas, ou do tipo em que a qualidade não é particularmente importante.

Atacadistas e Varejistas determinam o seu poder de compra pelas mesmas regras, com um importante acréscimo. Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores, como fazem em componentes de áudio, joalheria, eletrodomésticos, artigos esportivos e outros produtos. Atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendam.

A HEJW procura manter uma equivalência de preços devido à margem do mercado, para inibir o poder de barganha do cliente aplica-se estratégia de fidelização, onde as distribuidoras optam por pagar toda entrega (através de boletos bancários, cheque, cartão e parcelado), com desconto por sua ação antecipada.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Os Fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Como por exemplo realizar o aumento dos preços, neste caso as companhias químicas contribuíram para a erosão da rentabilidade dos fabricantes de embalagem em aerossol, porque tais fabricantes, enfrentando intensa concorrência do auto fabricação por parte de seus compradores, tiveram, em virtude disso, pouca liberdade para aumentar os seus preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso se o seguinte se aplica:

- Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria. Até mesmo o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se concorrerem com substitutos. Por exemplo, fornecedores que produzem adoçantes alternativos competem duramente por muitas aplicações, embora as empresas individuais sejam grandes em relação aos compradores individuais.
- O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador. Um insumo como esse é importante para o sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto. Isto aumenta o poder do fornecedor, sendo particularmente verdadeiro quando o insumo não é armazenável, permitindo, assim, que o comprador forme seus estoques.

De forma geral, pensamos em fornecedores como outras empresas, mas a mão-de-obra também deve ser reconhecida com um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias. Existe grande evidência empírica de que em pregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria. Os princípios na determinação do poder em potencial da mão-de-obra como um fornecedor são similares ao que foi citado acima.

Portanto, as condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do controle da empresa. Desta forma em relação ao poder dos compradores, a empresa pode às vezes melhorar sua situação pela estratégia. Ela pode aumentar sua ameaça de integração para trás, buscar a eliminação de custos de mudança, e coisas semelhantes.

Pode-se dizer que a HEJW não sofre com o poder de negociação dos fornecedores, pois os materiais que adquirimos são produtos de manutenção dos nossos veículos em pequenas quantidades e encontrados em oficinas mecânicas, onde realizamos a

manutenção. A HEJW conta com quatro fornecedores (Índice Web, Kalunga, Petrobrás e Samplastic) que antes de oficializar o pedido encaminhamos por e-mail para fazer a cotação.

3.3 Estudos dos clientes (público – alvo)

Público – Alvo é o foco das ações de marketing da empresa. São as pessoas a quem dirigimos nossas estratégias, buscando atender seus desejos e necessidades. Lembrando que, as pessoas são diferentes e pensam diferentemente no que diz respeito a sua forma de comprar e aos produtos e serviços que costumam adquirir.

Para Kotler, estudar os consumidores ajuda a melhorar ou desenvolver novas estratégias de marketing, como o lançamento de um novo produto e/ou serviço, estipular preços. Preço. É forma mais efetiva de promoções.

Os profissionais de marketing devem estar sempre atentos as novas tendências de mercado.

3.3.1 Segmentação

Segmento de Mercado é uma parte do mercado com características semelhantes entre si.

Para Lacobucci, em geral, a segmentação de mercado é uma estratégia adotada por empresas que pretendem ingressar em grandes mercados consumidores, afim de estabelecer um ou mais pontos alvos, ou seja: potenciais clientes.

As características dos consumidores apresentam algumas Variáveis para Segmentação de Mercados Consumidores, tais como:

- Geográfica: propõe dividir o mercado por área geográfica, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma ou mais áreas.

- Demográfica: o mercado é dividido em grupos baseados em variáveis demográficas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade ou classe social.

- Psicográfica: quando os compradores são divididos em grupos diferentes, baseados em estilo de vida e/ou personalidade.

- Comportamental: os consumidores são divididos conforme seus conhecimentos, atitudes, uso e feedback a um produto.

Para definir o público – alvo a empresa HEJW se baseou na Segmentação Geográfica.

3.3.2 Perfil do Público - alvo

A HEJW identificou como seu público – alvo as empresas que trabalham com peças automobilísticas, tais como distribuidora de autopeças, localizadas nas regiões de São Paulo Capital.

Segundo dados do Guia do TRC (2010), a carga transportada no Brasil supera a cada ano os 500 bilhões de toneladas, sendo que São Paulo representa 61% dessa carga total (IBGE, 2010), aproximadamente 305 bilhões de toneladas.

Segundo levantamento do GMA (Grupo de Manutenção Automotiva, 2010), a carga total das autopeças de reposição representa 59,18% da carga total, contudo em São Paulo é transportado aproximadamente 181 bilhões de toneladas de peças automotivas.

A HEJW é uma empresa nova no mercado, iniciaremos trabalhando com 4 Sprinter Street sabendo que cada uma suporta 5.500 Kg e 1 Fiorino sabendo que ela suporta 620 Kg, totalizando 22.620 Kg.

Portanto por sermos uma empresa iniciante no mercado, criamos nossa projeção de vendas visando transportar apenas 20% do limite total suportado por cada Sprinter (5.500 kg X 20% = 1.100 kg) e 40% do limite total transportado pela Fiorino (620 kg X 40% = 248 kg).

Conforme a demanda de mercado (181 bilhões de toneladas) citada anteriormente e limite de peso que iremos transportar em nossos veículos, criamos um planejamento para atendermos 0,0010651% do mercado de cargas automobilísticas em São Paulo, que representa aproximadamente 1.927.886 kg (0,0010651% de 181 bilhões de toneladas que são transportadas = 1.927.886 kg) por ano.

3.3.3 Tamanho e potencial de demanda

Segundo Cobra (2001, p.46), "É importante avaliar a demanda para os produtos da empresa em função do potencial dos mercados que ela atua".

Tabela 4: Demanda pretendida pela HEJW

Demanda Pretendida pela HEJW	
Quantidade de Veículos	5
Limite dos Veículos (kg)	5.500 e 620
Limite Total transportado por veículos (kg)	22.620
Projeção transportada por veículo (kg)	1.100 e 248
Total em kg que será transportado por veículos	4.648
Demanda Anual	1.927.886
Participação de Mercado	0,0010651%

Fonte: os autores

Acredita-se num potencial ainda melhor, para tanto as regiões oferecem uma boa demanda conforme dados expostos anteriormente na pesquisa dos clientes, porém a HEJW acredita em um melhor posicionamento e perspectiva ao decorrer do seu exercício operacional, pois com o decorrer do tempo, as estratégias de marketing da HEJW já terá alcançado seu público alvo, outro fator inerente a essa escolha da taxa é a grande concorrência constituída de transportadoras com anos de experiência, com marcas estabelecidas e Marketing Share desenvolvido ao longo dos anos.

Tabela 5: Análise de Tamanho X Potencial

Variáveis	Linha de tamanho Anual				
	1°	2°	3°	4°	5°
Quant. Kg	181.000.000.000	188.240.000.000	195.769.600.000	203.600.384.000	211.744.399.360
% Crescimento Anual	4	4	4	4	4
Zona Sul (Entregas Ano)	731	847	980	1.135	1.314
Zona Leste (Entregas Ano)	731	847	980	1.134	1.314
Zona Oeste (Entregas Ano)	731	847	980	1.135	1.314
Zona Norte (Entregas Ano)	731	847	980	1.135	1.314
Zona Central (Entregas Ano)	1.463	1693	1.961	2.270	2.628
Kg por ano	1.115.520	1.160.141	1.206.547	1.254.809	1.305.001
% participação no Mercado	0,0010651%	0,00117161%	0,001288771%	0,001417648%	0,001559412%
Total de Kg	1.927.831	2.205.439	2.523.022	2.886.337	3.301.968

Fonte: Os Autores, Outubro, 2016

Segundo dados do IBGE o crescimento anual de peças automotivas é de 4%, com base nos dados citados anteriormente, a taxa de participação inicial da HEJW será de 0,0010651% sobre o total do volume de peças produzidas, tendo em mente em crescimento de 10% sobre essa taxa de participação de mercado, e sabendo que nossos serviços serão cobrados por peso.

3.4 Descrição dos principais produtos e/ou serviços

Para Peter (2000, p.234) na terminologia do marketing, “o produto envolve muito mais do que bens e serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características que acrescentam valor para os clientes”.

Tendo em vista a abordagem do assunto, pode-se perceber que o produto é um agente importante na relação marketing *versus* clientes. O marketing também cria necessidades. Desta forma, cabe ressaltar que existem dois tipos de necessidades - a latente e não latente. Latente significa o desejo e a vontade de comprar e não latente compreende a ausência de desejo da compra. Para tanto, o marketing atende e contempla essas duas naturezas - clientes que querem comprar e clientes que ainda não querem, mas que serão induzidos a compra.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 370), "Os produtos devem ser diferenciados para ter uma identidade da marca." Essa diferenciação inclui:

- Forma: tamanho, formato, estrutura física;
- Características: são características que complementam as funções básicas do produto;
- Desempenho: refere-se á qualidade do desempenho do produto, baixo, médio, alto ou superior;
- Conformidade: refere-se a atender as especificações prometidas;
- Durabilidade: os compradores dão preferência aos produtos com maior índice de durabilidade;
- Confiabilidade: é a probabilidade do produto não apresentar defeitos ou falhas;
- Facilidade de reparo: corresponde a facilidade de consertar um produto em mal funcionamento ou que deixe de funcionar
- Estilo: é o visual do produto, a sensação que ele passa ao comprador;

A seguir tabela apresentando todos os serviços oferecidos pela HEJW.

Tabela 6: Serviços Prestados pela HEJW

Serviços da HEJW	
Carga Fracionada	Serviço de coleta para encomendas fracionadas destinadas a pessoas jurídicas.
Carga Itinerante	Coleta em um único embarcador para mais de um ponto de entrega, em sistema de exclusividade.
Carga consolidada	Consolidada em uma rota específica atendendo a um número limitado de clientes.
Carga Dedicada	De um único embarcador para um único destino.
Paletização	Otimizar o Carregamento e Descarregamento dos produtos nas áreas de armazenagem.
Armazenagem	Caso necessário o cliente poderá armazenar a mercadoria em nosso armazém, não será cobrado nenhuma taxa extra, apenas o valor do frete.
Carregamento	Coleta dos pedidos separados para o cliente.
Descarregamento	Entrega dos pedidos transportados no cliente.

Fonte: Os autores, Outubro, 2016.

A HEJW oferece um serviço ao consumidor intermediário, visando à prestação de serviço no transporte de peças automotivas, para tanto se faz necessário definir o conceito sobre prestação de serviço.

A prestação de serviço é uma maneira de satisfazer a necessidade do cliente por meio de um ato, ação, e desempenho na qual pode estar ou não ligado à apropriação de um bem.

Lima (2007) comenta que a definição de serviços é um emblema, uma vez que constituem uma amplitude e complexidade, pois abrange desde os serviços de caráter pessoal até os serviços relacionados a produtos, como entrega em domicílio e os serviços de suporte.

Muito embora Lima (2007) tenha afirmado que a definição de serviços é escassa, de acordo com Gronroos (2003:65 apud LIMA, 2007): “um serviço é um processo, constituindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que têm interação com o cliente”.

Lima (2007) define que os serviços possuem quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perfectibilidade:

- Intangibilidade: o serviço não pode ser visto, provado, sentido, ouvido nem cheirado antes de serem comprados, por tanto os consumidores tentam identificar a qualidade do serviço com base nas instalações, limpeza e pessoas por exemplo. O desafio do marketing é tentar tangibilizar o serviço.

- Inseparabilidade: constitui que o serviço é produzido, entregue e consumido simultaneamente, na mesma forma que o prestador do serviço e o consumidor devem estar presentes.

- Variabilidade: o serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo serviço para o próximo cliente, ou seja, os serviços são muito variáveis, visto que dependem de por quem, quando e onde serão realizados.

- Perfectibilidade: o serviço não pode ser estocado, dependo única exclusivamente da demanda, sendo que quando há um período de baixa demanda, pode ser um problema para as empresas, pois essa “perda de venda” não pode ser recuperada.

Uma grande ferramenta para o marketing de serviços é o vulgo ‘marketing boca a boca’, muito embora possa ser uma via de duas mãos, quando realizado de maneira a transmitir uma mensagem positiva, traz inúmeros benefícios á organização.

De acordo com a base levantada, o serviço da HEJW classifica-se como “de consumo”, pois a HEJW oferece serviço que será adquirido diretamente por pessoas jurídicas.

Por sermos uma transportadora, não trabalhamos oferecendo produtos, e sim serviços, contudo, a proposta da HEJW visa combinar qualidade, responsabilidade social e eficiência na prestação dos serviços. A partir de tal proposta, segue algumas descrições, dos principais serviços realizados pela HEJW, visando atender o público alvo da melhor forma possível.

Serviço prestado pela HEJW

Os serviços oferecidos pela HEJW têm como objetivo atender as necessidades das autopeças, quanto a tempo de espera, agilidade na entrega, segurança, disponibilidade de serviços, agilidade no carregamento e descarregamento da carga entre outros aspectos fundamentais para uma grande demanda que visa um processo rápido e de qualidade.

Nosso principal serviço será o transporte rodoviário, com frota própria realizado por cinco veículos automotores em regiões pré-estabelecidas, operando a coleta de produtos automobilísticos diretamente dos distribuidores e entregando aos varejistas.

Atender os varejistas, com intuito de ser uma parceira forte e ativa, capaz de superar as expectativas da forma de coleta e entrega, sendo de uma forma rápida e com segurança, a fim de reduzir o tempo da entrega colocando sempre em prática processos de melhoria, tanto na entrega e coleta dos produtos.

Considerando a globalização que muda o cenário constantemente tornando o mercado cada vez mais competitivo, a HEJW compete a responsabilidade das entregas de uma demanda pequena, com atendimento em regiões e produtos específicos, para garantir uma entrega eficaz.

A HEJW irá cobrar seus serviços de entrega fracionada, consolidada, dedicada e itinerante através do peso e distância das mercadorias entregues, ou seja, cada região terá um valor exato para o transporte de cada quilo.

A paletização é oferecida pela HEJW aos clientes que necessitarem que a mercadoria fique parada no armazém por tempo determinado. (Tamanho padrão de cada palete 1.000 x 1.200 x 140mm).

Conforme, Calixto (2011), “Afirma que a o frete rodoviário em cargas completas deve ser um valor fechado.”

Em consulta ao Decop – Departamento de Custos Operacionais da NTC, colocou à disposição o “Manual de cálculo de custos e formação de preços do transporte rodoviário de cargas”.

Explica que no transporte rodoviário a composição da tarifa é calculada com base no frete-peso, frete-valor, GRIS (gerenciamento de riscos), trata-se de uma alíquota sobre o valor da mercadoria, taxas e pedágio, que buscam ressarcir, de uma forma equilibrada, o transportador das despesas realizadas com a prestação de serviços.

3.5 Estudo dos concorrentes

A análise da concorrência auxilia o empreendedor a identificar e avaliar seus respectivos pontos fortes e fracos, desta forma, conhecendo a atuação dos concorrentes no mesmo mercado, consegue-se definir melhor o modelo de negócio como também sobre o produto ou serviço melhor à oferecer ao público alvo, pois é uma grande dificuldade concorrer e sobreviver com empresas já existentes e conhecidas pelo consumidor que já possui uma certa confiança com o produto/serviço.

Segundo Chiavenato 2004, o mercado concorrente é composto por pessoas ou empresas que disputam os mesmos clientes ou fornecedores, ou seja, são aqueles que produzem ou vendem produtos/serviços idênticos ou similares aos oferecidos por uma empresa.

É necessário conhecer, primeiramente, as próprias características: aqueles referentes aos produtos que comercializa, seu porte, os locais e a capacidade de atendimento. Depois é que se compara com outras empresas que possuem características idênticas ou semelhantes.

Principais questões que devem ser pesquisadas continuamente:

Identificação dos pontos principais para se diferenciar da concorrência e se tornar mais competitivo – localização, preço, comunicação, especialização, produtos ou serviços com qualidade superior, atendimento personalizado.

Avaliação se com uma estrutura mais enxuta é possível ser mais eficaz que os concorrentes

Identificação das necessidades dos clientes que não vêm sendo atendidas pelos concorrentes.

É preciso ter uma visão holística do negócio e estar sempre atento às novas oportunidades e ameaças. Monitorar, analisar e se adaptar a esse ambiente fundamental.

Para isso, não basta contar apenas com experiência pessoal de mercado. Empreendedores precisam utilizar ferramentas mais formais.

Com a internet, há abundância de informação. Existem milhares de sites, blogs, boletins e canais informativos disponíveis mundo afora. O desafio para o SIM é filtrar as informações provenientes de diferentes fontes e escolher aquilo que realmente tenha relevância para o negócio.

Análise a concorrência

Conhecer os concorrentes faz toda a diferença para os negócios. Saber suas forças e fraquezas e entender como o mercado está agindo ao que está acontecendo proporciona um lugar privilegiado para enxergar mais oportunidades, e não concorrer apenas por preço.

A pesquisa também é uma ferramenta de marketing muito importante para que a empresa possa ajustar as ofertas, necessidades e tendências aos verdadeiros desejos dos clientes.

O Sebrae oferece uma ferramenta online gratuita para auxiliar os donos de micro e pequenos negócios a analisar alguns pontos apresentados nesse texto e elaborar uma estratégia de mercado.

Figura 11: Estratégia de Mercado Online



Fonte: Sebrae Nacional (01/08/2014), rosto da ferramenta.

Com o intuito de aumentar a probabilidade de sucesso do empreendimento e fazer com que as ações tornem-se sustentáveis, foram levantadas algumas informações de nossos principais concorrentes diretos: BRASPRESS, RODONAVES, RÁPIDO TRANSPAULO, TNT MERCÚRIO, ALFA TRANSPORTES e KR.



Criada em São Paulo em 1977 pelo mineiro Urubatan Helou, tendo como sócio o amigo Milton Domingues Petri, a Braspress começou pequena, em uma sede na Rua São Quirino nº50. Logo nos primeiros anos, a empresa cresceu e inaugurou filiais em outras grandes cidades como Rio de Janeiro, Curitiba e Belo Horizonte. Nos anos 1980, a Braspress continuou a crescer, mas na década seguinte enfrentou dificuldades causadas, sobretudo, pelos contínuos planos econômicos que tentavam por a economia em ordem, sendo o mais desastroso deles o Plano Collor. Contudo, ela soube, com a ousadia de seu comandante Urubatan Helou, superar os problemas e se reestruturar. Hoje está com 35 anos de mercado e possui mais de 104 filiais espalhadas por todo o país.

Ela possui como infraestrutura o SORTER que tem extensão de 4.700 metros de esteiras e capacidade para 8.400 volumes por hora (140 volumes por minuto) com o intuito de reduziu o tempo das operações. Possui também uma equipe de rastreamento com um sistema de rastreadores e atuadores em toda a frota da transportadora.

Segundo site da empresa atualmente a Braspress está com uma frota de aproximadamente 1.850 veículos próprios.



Em 1970 João Naves vendia passagens para uma empresa de ônibus na rodoviária de Ribeirão Preto e nesta época, já com visão empreendedora, enxergou a demanda do transporte de mercadorias por meio de ônibus rodoviário, 10 (dez) anos depois João desliga-se da empresa em que trabalha como vendedor de passagens e inaugura a RTE Rodonaves no dia 05 de novembro, na mesma Rodoviária da cidade. Para otimizar o trabalho, adquire uma bicicleta de carga, a "charmosinha", apelido do primeiro veículo que a RTE Rodonaves possuiu, no ano seguinte ele vende a bicicleta e compra uma Kombi mod. 1971, para ampliar o atendimento em regiões próximas.

Em 1997 foi o período de ampliação da atuação nos Estados de Goiás e Distrito Federal. Nessa época, surgiu a oportunidade de um novo negócio aliado às necessidades dos clientes, o investimento em segurança formou mais uma importante parceria nesse ano, a Rodonaves Corretora de Seguros, que se transformou em uma das melhores corretoras de seguros do país.

Em 2015, a RTE Rodonaves implantou o primeiro Sorter da empresa na unidade de Americana e passou a contar com mais agilidade na movimentação das mercadorias além de contribuir com a diminuição do esforço físico dos colaboradores da operação.

Hoje com 36 anos de mercado a RTE Rodonaves possui aproximadamente 1700 veículos rodoviários, com idade média de 3,6 anos.



Dois caminhões e um sonho. Há 30 (trinta) anos assim começou a história de empreendedorismo da Rápido Transpaulo. Fundada em Porto Alegre, a empresa está sediada há mais de duas décadas em Canoas, no bairro São Luis.

Atualmente com uma frota de mais de 570 caminhões próprio com modelos sofisticado de pequeno, médio e grande porte, a empresa vem se firmando cada vez mais no mercado. Nos últimos cinco anos, de acordo com o diretor-presidente, Augusto Grandó, a Rápido Transpaulo registrou crescimento anual de 25%. Atualmente o quadro funcional conta com 2,1 mil colaboradores diretos atuando em todo país.



Fundada em 1946 na Austrália com o nome de K.W Transport, por um jovem chamado Ken Thomas de 33 anos que possuía apenas dois caminhões. Em 1958 a K.W Transport muda seu nome para Thomas Nationwide Transport, e a partir daí que surge a TNT.

Em 2005 anuncia a aquisição da Expresso Mercúrio, empresa líder do mercado expresso de transporte rodoviário, e lança um programa mundial chamado Planet Me, para contar e reduzir suas emissões de CO₂, com o objetivo de se tornar a primeira empresa de transporte com emissões zero.

Em 2008 a TNT Mercúrio anuncia a compra de 80 caminhões pesados, parte dos 400 veículos que serão adquiridos ao longo de 2008.

Hoje com 70 anos no mercado, a TNT Mercúrio, possui uma frota de 2.500 veículos próprios e oferece transportes rodoviários e aéreo.



Há mais de 20 anos no mercado, atuando no sul do Brasil e para o estado de São Paulo, a Alfa Transportes tem a missão de ser a solução ideal em transportes de cargas, oferecendo eficiência na cadeia logística gerando rentabilidade, satisfação dos clientes, desenvolvimento humano e sustentável.

Possui rotas noturnas para agilizar a transferência entre CD, atualmente com 400 veículos próprios, 850 colaboradores diretos e mais 2000 terceirizados, além sistema integrado de gestão Alfa, serviços de atendimento ao consumidor, sistema de segurança com veículos rastreados e um planejamento rigoroso que projeta a Alfa Transportes para um futuro ainda mais promissor.



A KR Transportes e Logística Ltda foi criada em 2003 com o objetivo de atuar no segmento rodoviária de cargas, e conta com uma gama de serviços diferenciados.

Líder no mercado entre os estados de Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo. Dispõe de uma estrutura operacional que permite o atendimento ágil e eficaz a seus clientes.

A KR Transportes e Logística Ltda conta com uma moderna estrutura de transporte de carga rodoviária, entre os estados de Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo.

3.6 Estudo dos fornecedores

A análise do fornecedor é baseada em alguns critérios para gerar uma parceria entre fornecedor e cliente, dentre elas é a confiança estabelecida entre ambos.

Para Degen (1.989), “é comum um fornecedor dispor-se a ajudar o futuro empreendedor a começar o seu negócio porque, se a nova atividade for bem sucedida, o fornecedor garante um cliente fiel”.

Conforme código de defesa do consumidor, (Lei n 8.078, de 11 de Setembro de 1990), Art. 3, fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que envolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Segundo Chiavenato (2004), fornecedores são as empresas e/ou indivíduos que fornecem recursos ou insumos necessários ao funcionamento do negócio.

A escolha dos fornecedores de matéria-prima ou de produtos tem grande importância no planejamento da empresa. É preciso descobrir quem são, onde se localizam, e quais são os mais adequados para o negócio que está sendo planejado.

É importante lembrar que os fornecedores devem suprir as necessidades inerentes ao negócio. Como o desempenho do fornecedor interfere diretamente na atividade da empresa, o ideal é que seja encarado como um “sócio” e, dessa forma, o relacionamento deve ser do tipo ganha-ganha.

Contudo a HEJW definiu como seus fornecedores a IndiceWeb, que será responsável pela criação e manutenção dos nossos Software e Site, a Samplastic que irá fornecer nossos produtos de limpeza para higiene do nosso galpão, Kalunga que irá nos fornecer os matérias de escritório, a Petrobrás que será responsável pelo abastecimento do nosso tanque de combustível e nossos caminhões.

Fornecedor	IndiceWeb
Logomarca	
Descrição	Desenvolvedores de Software/Sites
Endereço Eletrônico	webmaster@indiceweb.com.br
Site	www.indiceweb.com.br
Material Fornecido	Software, site e otimização exclusivo da HEJW

A IndiceWeb é uma agência digital focada em valorizar a imagem dos seus clientes na web, com soluções que unem qualidade e tecnologia de ponta.

Existente a mais de 10 anos no mercado, desenvolvendo web sites e lojas virtuais para empresas de pequeno, médio e grande porte, sendo responsável por acompanhar todas as fases do processo desde o planejamento, design, implantação, produção, manutenção e divulgação desta web site.

Fornecedor	Samplastic
Logomarca	 Samplastic a casa da embalagem
Descrição	Material de limpeza e embalagens descartáveis
Endereço Eletrônico	Rua Cristalino Rolim de Freitas, 83- A, Santo Amaro - São Paulo/SP
Site	www.samplastic.com.br
Material Fornecido	Material de limpeza e embalagens descartáveis

Samplastic possui uma vasta experiência com mais de 20 anos no comércio de embalagens descartáveis, e produtos de limpeza. A empresa surgiu com o objetivo de oferecer seus produtos em uma loja ampla e de fácil acesso.

Fornecedor	Mercadocar
Logomarca	
Descrição	Distribuidora de autopeças, para veículos leves e pesados.
Endereço Eletrônico	Av. Vitor Manzini, 420 Santo Amaro - São Paulo/SP
Site	www.mercadocar.com.br/
Material Fornecido	Peças automotivas

Mercadocar fundada em 1971, tem 45 anos no ramo de distribuidora de autopeças, no mercado tão competitivo o grande diferencial foi a variedades de produtos com acesso rápido e margem reduzida de lucro, permitindo assim oferecer excelentes preços finais a seus clientes.

Fornecedor	Petrobrás
Logomarca	
Descrição	Fornecedor de Combustível
Endereço Eletrônico	SAC: 0800 728 9001
Site	www.petrobras.com.br/pt/
Material Fornecido	Fornecedor de Combustível

Fundada em 1953, no governo Getúlio Vargas, a Petrobrás trabalha, essencialmente, na exploração, na produção e comercialização do petróleo, bem como na distribuição de derivados, entre outros.

Fornecedor	Kalunga
Logomarca	
Descrição	Fornecedor de materiais de escritório.
Endereço Eletrônico	Rua da Mooca, 766 – São Paulo - SP
Site	www.kalunga.com.br
Material Fornecido	Materiais de escritório, tais como, papel sulfite, canetas, corretivo, grampeador entre outros. Impressoras, tonners e fitas adesivas.

Fundado em 1972, inicialmente com uma pequena papelaria no bairro da Vila Mariana, zona sul de São Paulo, e atualmente é a maior distribuidora de materiais escolares e produtos para escritório e informática, com mais de 100 lojas distribuídas pelas principais cidades brasileiras.

3.7 Estratégias Promocionais

Segundo Ferracciú (2007 pg. 12) marketing promocional é uma operação de planejamento estratégico ou tático combinando, sinérgica e sincronizadamente, as ações de promoção de vendas com uma ou mais disciplinas das outras comunicações multidisciplinares de marketing.

As promoções de vendas ativam e usam as outras disciplinas de comunicação e de vendas simultânea e concomitantemente com o objetivo de melhor viabilizar e impulsionar

sua própria ação. Por meio das outras disciplinas a própria promoção de vendas se auto ativa. Sobreleva-se, aumentando sua abrangência. E tudo isso é feito com ações e esforços conjugados harmoniosa e entrosadamente. Os verbos promocionais são 'combinar', 'sincronizar', 'coligar', 'aliar', 'associar', 'ajustar' 'irmanar', 'juntar', 'somar', 'entrosar', 'harmonizar', 'integrar', entre outros.

Marketing promocional não é uma disciplina isolada, mas uma somatória delas sob uma ideia promocional central.

Para Ferracciú, não há e não pode haver, marketing promocional sem que a essência se baseie numa ideia ou ação promocional de vendas. O cerne é sempre a ideia ou ação promocional. Os outros componentes da comunicação de marketing entram como divulgadores, disseminadores, ampliadores e irradiadores, tudo para impulsionar melhores resultados de vendas, de produtos, de ideias ou serviços. Essas ações devem ter sempre uma concepção estratégica, embora muitos confirmam tratamento tático a elas.

O Marketing promocional é uma ferramenta muito poderosa para que as empresas de diversos setores possam utilizar para divulgar o nome ou a marca e engajar seus clientes. O time de marketing pode realizar muitas ações de cunho promocional, de acordo com a sua demanda.

Utilizar funções para construir um nome empresarial forte no mercado atuante, conseqüentemente, elevar o percentual de vendas. Desta forma o cliente conhece a empresa e passa a consumir com frequência a marca. Uma das ações de marketing promocional que podemos optar é a distribuição de brindes ou ofertas, buscando a fidelização dos nossos clientes.

Por se tratar de uma marca desconhecida no mercado a HEJW utilizará agressivamente as ações de Marketing, pois é a única forma de evidenciar o nome da marca no mercado, sendo assim será utilizado a propaganda visual (banners, panfletos, carros personalizados com o logo da empresa, dentre outros). Sempre que possível anunciar a marca em diversos meios de comunicação como jornal de bairro, folhetos, revistas especializadas e internet. Todos os esforços serão realizados para captar e fidelizar o cliente.

3.8 Estratégia de Preço

Ênfase para cobrir os custos da estrutura, bem como utilização de reajuste automático dos valores de acordo com a distância (km) a percorrer, horário de solicitação dos serviços prestados frente à análise detalhada de custos. A HEJW acrescentará um percentual de lucro ao custo total, sendo este ajustado para valor real de acordo com o mercado.

Compor o valor do frete restringindo-se somente à análise dos custos fixos e variáveis sobre a operacionalização dos veículos utilizados nos serviços de coleta e de entrega de mercadorias, pode ser negativamente crucial para a empresa, pois também existem os demais custos, que incluem despesas de terminais de carga, comerciais, financeiras e administrativas que acabam sendo invisíveis ao cliente, o que pode gerar desconforto ao contratante em relação ao preço do frete estipulado.

Estreitar o relacionamento com o cliente, para conquistar sua confiança ao oferecer garantias de qualidade, segurança durante a transposição das peças, atendimento especial nos casos de urgência na distribuição de mercadorias, pode causar a satisfação e uma conotação emocional ao contratante para que desta forma até justifique os preços, mesmo superiores aos praticados pela concorrência.

A HEJW irá compor seu preço de cobrança por peso (1 kg) e distância percorrida, ou seja, cada região tem um valor específico para cada quilo (vide pagina 124), sem desconsiderar as taxas de segurança que são equivalentes à nota fiscal.

Segue abaixo alguns exemplos a ser praticado pela HEJW:

- Cargas Fracionadas: Serviço de transporte para remessas de pequenas cargas, onde não se comporta a lotação máxima do veículo.
- Carga Consolidada: Rota definida para atender um número limitado de clientes, levando em consideração a roteirização dos veículos.
- Armazenagem: Caso necessário o cliente poderá armazenar a mercadoria em nosso armazém, não será cobrado nenhuma taxa extra, apenas o valor do frete.

Dessa forma a HEJW Transportes Logísticos se destaca pela precificação “ajustável”, buscando margem para lucro e por oferecer trocas agradáveis e uma imagem de prestígio.

3.9 Estrutura de Distribuição

Segundo o Sebrae a seleção e o gerenciamento dos canais de distribuição são umas das atividades fundamentais do marketing. Engloba a construção de uma série de mecanismos e de uma rede por meio da qual a empresa chega ao mercado, mantém-se em contato com seus clientes e realiza uma série de atividades fundamentais, que vão desde a geração de demanda até a entrega física dos produtos.

Os canais de distribuição podem desempenhar algumas tarefas para o negócio, como prestação de informações sobre o produto, customização, garantia de qualidade, oferta de produtos complementares, assistência técnica, pós-venda e logística. O objetivo principal é garantir a disponibilidade do produto e/ou serviço para os clientes.

Formas de distribuição

Existem três formas básicas de distribuição: exclusiva, seletiva e intensiva. A escolha de um canal de distribuição eficiente é uma importante etapa do marketing, pois é por meio dela que a empresa atingirá seu público-alvo.

- **Sistema de distribuição exclusiva:** o próprio fabricante escolhe seus revendedores, autorizando-os a distribuir de forma exclusiva os produtos e controlando grande parte das atividades desses revendedores. Neste caso, o fabricante deve vender por meio de um ou de poucos intermediários.

Normalmente, é o sistema utilizado quando a natureza do negócio precisa da lealdade do distribuidor. Um bom exemplo são as concessionárias de veículos autorizadas.

Nesse sistema, quando se fala em varejo, os intermediários podem ser representantes comerciais, que levam o produto aos pontos de venda, ou redes de lojas que tenham a exclusividade na distribuição do produto

- **Sistema de distribuição seletiva:** ocorre quando o fabricante vende por meio de um grupo selecionado de intermediários. É utilizado quando a natureza do negócio precisa de valorização.

Com isso, entende-se que os intermediários escolhidos são considerados os melhores para vender os produtos com base em sua localização, reputação, carteira de clientes e outros pontos fortes.

A distribuição seletiva é utilizada quando os clientes buscam produtos de compra comparada. Essa seleção de parceiros acaba tornando possível o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com cada um deles, permitindo que o fabricante obtenha boa cobertura do mercado com mais controle e menos custos.

- **Sistema de distribuição intensiva:** aplica a lógica de “quanto mais, melhor”. O fabricante vende por meio de tantos intermediários quantos forem possíveis. É utilizado quando se tem que ter grande disponibilidade do produto em um grande número de pontos de venda.

Essa popularização é saudável para produtos de alto consumo e pouco valor agregado. Um ótimo exemplo são os produtos de higiene e os alimentícios.

Nesse sistema, os pontos de venda podem ser alcançados por equipes de venda dos próprios fabricantes, por representantes comerciais ou atacadistas distribuidores. Equipes próprias podem ser utilizadas para atender grandes varejistas como hipermercados e redes de supermercados.

A HEJW faz parte do canal de distribuição intensiva, fazendo o intermédio entre o fornecedor e o cliente, contando com mão de obra especializada e uma frota de cinco veículos terrestre apropriados para atender toda a demanda estabelecida. Os veículos utilizados na operação estão munidos de equipamentos que minimizam o risco de perda da

mercadoria, como por exemplo, GPS, equipamento de roteirização, isca (equipamento que garante a trava da porta em caso de tentativas de roubo), dentre outros.

4. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Lacombe (2005, p. 14) as organizações já se deram conta que administrar pessoas é reconhecer que são seres humanos, movidos por necessidades, elas querem ser felizes, almejam qualidade de vida e que possuem outros vínculos além daqueles que mantêm com a empresa, para tanto é necessário que os recursos humanos das empresas elaborem estratégias que atendam essas necessidades.

Recursos humanos é o departamento que trabalha um conjunto de técnicas administrativas voltada ao gerenciamento na relação das pessoas com a organização.

O planejamento de recursos humanos deve ser muito bem elaborado, por meio de estratégias é possível identificar as pessoas certas para as determinadas funções e departamentos com intuito de atingir os objetivos previstos em equipe adequadamente.

Para Milkovich (2000, p. 19 e 20) a administração de recursos humanos se faz necessária nas organizações, pois por meio dela que algumas discussões formam as relações de trabalho influenciando diretamente na capacitação da empresa e funcionário para alcançar seus objetivos.

4.1 Estrutura de Gestão

A estrutura de gestão da HEJW é composta por quatro sócios que trabalham de forma democrática mantendo como base o planejamento e monitoramento. Todos os sócios são altamente capacitados, cada um possui experiências profissionais que possibilitam a facilidade no desenvolvimento de alguns processos.

Os gestores da HEJW sabem exatamente suas funções e responsabilidades, como por exemplo, o diretor financeiro é responsável pela saúde financeira, diretor de recursos humanos pela integração e bem estar dos funcionários, diretor de marketing pela divulgação e vendas dos serviços e o diretor geral que é responsável pelas atividades administrativas, embora cada um seja responsável por uma determinada área/ função existe sempre um consenso nas decisões a serem tomadas.

Devido ao bom relacionamento dos sócios e com as atribuições e qualificações de ambos, a HEJW acaba se beneficiando de uma direção equilibrada e ética.

4.1.1 Atribuições

Diretor Geral – Wagner Martins

- Estabelecer contato com os diretores das demais áreas;
- Estabelecer metas de crescimento;
- Cumprir e fazer cumprir as normas pela organização;
- Cobrar e acompanhar a evolução do crescimento da empresa;
- Delegar funções aos diretores;
- Conhecer e ter visão global do funcionamento da empresa.

Diretoria de Marketing – Jainane Karine de Santana

- Ajustar estratégia de marketing conforme as condições de mercado e estratégia dos concorrentes;
- Elaborar estudos, análise de mercado e de tendências setoriais;
- Programar política de preços em linha com a estratégia geral da HEJW;
- Responsável pelo desenvolvimento e implementação de campanhas promocionais, identificando as necessidades das autopeças;
- Direcionar as metas, objetivos e políticas de marketing;
- Estabelecer padrões de imagem corporativa e buscar novas oportunidades de negócio;
- Gerenciar, coordenar e avaliar os planos de marketing a curto, médio e longo prazo;
- Revisão contínua nos planos de ação, visando a maximização dos resultados;
- Acompanhar e controlar sistematicamente o desempenho da HEJW, por meio de indicadores gerenciais apropriados, propondo processos, planos e ações necessários, visando assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

Diretor Operacional – Antonio Henrique Berk

- Responsável por gerenciar, liderar e acompanhar o desenvolvimento das seguintes funções da HEJW: coordenar motoristas, estoquistas, ajudantes, auxiliar de limpeza e vigia;
- Buscar, identificar, entrevistar e capacitar potenciais novos profissionais, assim como a capacitação para reciclagem da equipe atual;
- Gerenciar a equipe e as posições existentes dentro dela, resolvendo conflitos ou impedimentos, administrando aspectos pessoais e promovendo a motivação da equipe.
- Promover treinamentos visando a maximização da qualidade nos serviços e possíveis reduções nos custos operacionais.

Diretor Financeiro – Antonio Henrique Berk

- Apurar resultados;
- Elaborar cenários que demonstrem a situação financeira da HEJW, sinalizando possíveis desequilíbrios orçamentários e de caixa, propondo soluções e ações preventivas;
- Elaborar demonstrativos financeiros e contábeis;
- Gerir o departamento financeiro;
- Manter relacionamento estreito com a Diretoria de Marketing, a fim de aumentar a sinergia entre os planos de marketing com o financeiro.

Diretoria de Recursos Humanos – Elaine da Silva Berk

- Elaboração de estratégias para diminuir a rotatividade de funcionários;
- Acompanhar o desenvolvimento do quadro de funcionários;
- Planejar palestras e treinamento para os funcionários;
- Acompanhar a administração salarial e folha de pagamento;
- Desenvolver pesquisa salarial;
- Gerenciar e supervisionar as seguintes funções: assistente de recursos humanos e recepcionista.

4.1.2 Qualificações

Antonio Henrique Berk

23 anos, bacharel em Administração pela Unisa (Universidade de Santo Amaro), nível de inglês básico 06 anos de atividade no Setor de Compras, onde atuou em vários cargos chegando a ocupar a cadeira de gerente de compras na empresa Infinity. As características de maior destaque são:

- Dinâmico;
- Proativo, análise crítica e bom senso;
- Domínio em excel;
- Facilidade em elaborar estratégias de melhoria;
- Raciocínio lógico;
- Administrador focado em objetivos.

Elaine da Silva Berk

21 anos, bacharel em Administração pela Unisa, nível de inglês básico, experiência em Gerência Administrativa, onde atuou durante vários anos na empresa Studio Unic Hair. As características de maior destaque são:

- Responsável;
- Comprometida;
- Habilidade com as pessoas;
- Domínio em informática;
- Facilidade em elaborar estratégias de melhoria;
- Comunicativa.

Jainane Karine de Santana

21 anos, bacharel em Administração pela Unisa, nível de inglês fluente, experiência em Gestão de Risco, onde atuou durante vários anos na empresa Credit Brasil. As características de maior destaque são:

- Espírito de liderança;
- Facilidade de comunicação em todos os níveis;
- Domínio em excel;
- Facilidade no planejamento, organização, e execução de tarefas;
- Criativa.

Wagner Martins

29 anos, bacharel em Administração pela Unisa, nível de inglês avançado, experiência em Gerencia Administrativa, onde atuou durante vários anos como gerente na empresa Gatusa. Tendo como características de maior destaque:

- Comunicativo;
- Criativo;
- Pró - ativo;
- Dinâmico e de fácil relacionamento;
- Domínio em informática com ênfase em excel.

4.2 Organograma

O organograma é um diagrama usado para representar a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos da organização, representando uma ligação entre eles.

Segundo Ballesteros – Alvarez (2000, p. 119) o organograma auxilia na divisão de tarefas, define as Inter – relações entre os envolvidos. Para elaborar um organograma é

necessário levantar os cargos, funções, a distribuição física e a área onde será executado o trabalho. Não se deve pensar em estrutura organizacional sem se preocupar com o ser humano, pois a integração da equipe é que desenvolve as funções e tarefas de uma organização.

Para Oliveira (2010, p. 101) toda estrutura organizacional deve ser representada graficamente pelo organograma, que descreve a departamentalização em suas atividades correspondentes.

Existem vários tipos de organogramas, segue abaixo alguns deles:

- **Organograma Vertical:** é usado para representar a hierarquia da empresa, que representa do maior cargo para o menor.

- **Organograma Circular:** é usado pra ressaltar o trabalho em grupo, nele não há a preocupação em representar a hierarquia.

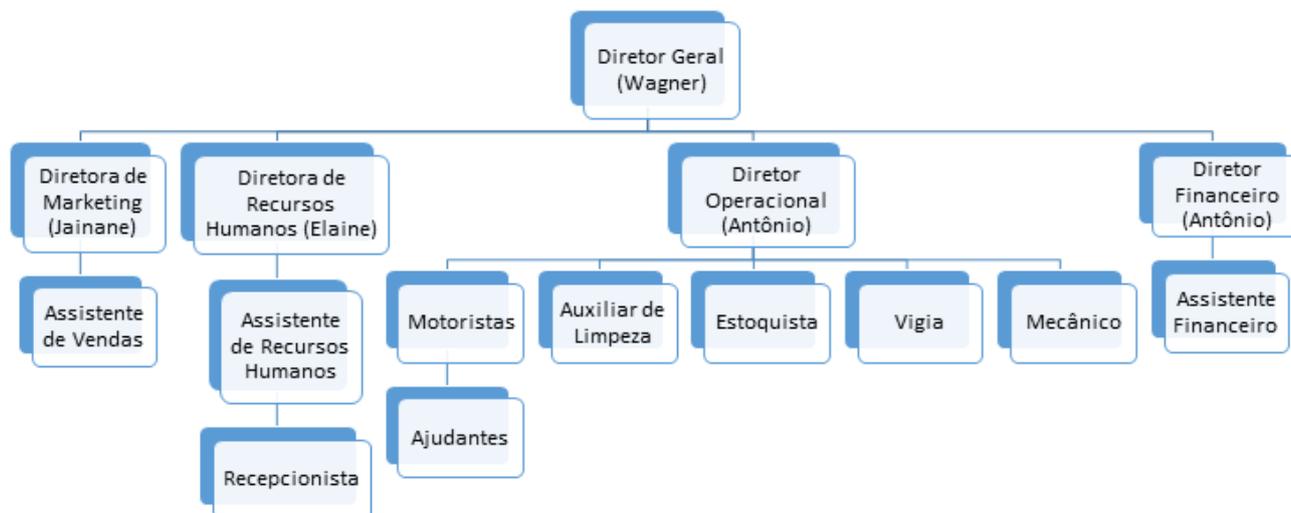
- **Organograma Horizontal:** é criado com base na hierarquia da empresa, mas o cargo mais baixo da empresa não está abaixo dos outros cargos, mas ao lado.

- **Organograma Funcional:** ele não representa as relações hierárquicas, e sim as relações funcionais da organização.

- **Organograma Matricial:** é usado para representar uma estrutura que não apresenta uma definição clara das unidades funcionais, mas grupos de trabalhos por projetos que podem ser temporários.

A HEJW mostra em seu organograma abaixo a estrutura relacional entre os funcionários e diretoria, todos os diretores se reportam ao diretor Geral, o diretor Financeiro possui acúmulo de função ficando responsável pelas áreas de finanças e operacional.

Figura 12: Organograma



Fonte: Os Autores, Outubro, 2016.

4.3 Modelo de Cargos e Salários

Segundo Lacombe (2005, p. 159) ao elaborar o plano de cargos e salários é preciso saber a realidade financeira da empresa, ou seja, não permitir discrepância, por exemplo, cargos que podem estar um pouco abaixo ou acima do valor de tabela de pesquisa de cargos e salários, diante dessa situação cabe a empresa após verificar se existe ou não divergências adequar a situação de forma e favorecer ambas as partes.

Para Jorge (2007, p.25) são necessárias as empresas obterem uma estrutura definida, alinhando o salário de cada funcionário conforme o desenvolvimento técnico e desempenho do cargo. As estratégias envolvem a preparação de análise de descrição de cargo, avaliação de cargos, pesquisas salariais, por meio desse conjunto de estratégias é possível definir um organograma com equilíbrio entre cargos e salários.

Como os salários não podem ser reduzidos a empresa deve examinar como tratar essa situação de salários bem acima do cargo, e para aqueles que estão com salário inferior ao cargo a empresa deve ter cautela a correção não deve ser feita imediatamente.

Tabela 7: Pesquisa Salarial

PESQUISA SALÁRIAL (para todas as áreas) Empresas de pequeno porte (Atualizada em Agosto/2016)			
CARGOS	JÚNIOR	PLENO	SÊNIOR
Assistente de vendas	R\$ 1.411,93	R\$ 1.623,72	R\$ 1.867,28
Assistente de recursos humanos	R\$ 1.318,02	R\$ 1.515,72	R\$ 1.743,08
Assistente financeiro	R\$ 1.453,25	R\$ 1.671,21	R\$ 1.921,93
Auxiliar de limpeza	R\$ 882,95	R\$ 971,24	R\$ 1.068,36
Recepcionista	R\$ 1.028,37	R\$ 1.182,63	R\$ 1.360,02
Mecânico	R\$ 1.735,02	R\$ 1.908,52	R\$ 2.099,37
Estoquista	R\$ 1.029,65	R\$ 1.132,61	R\$ 1.243,87
Vigia	R\$ 1.108,78	R\$ 1.275,10	R\$ 1.466,37
Diretor Geral	R\$ 12.215,08	R\$ 15.879,60	R\$ 20.643,48
Diretoria de Marketing	R\$ 5.089,56	R\$ 6.616,43	R\$ 8.601,36
Diretor Financeiro	R\$ 9.038,47	R\$ 11.750,01	R\$ 15.275,01
Diretoria de Recursos Humanos	R\$ 6.896,69	R\$ 8.965,00	R\$ 11.655,41

Fonte: *salario.com.br*

4.3.1 Descrição de Cargo

A tabela abaixo mostra a descrição de cargos, composto pelos funcionários da HEJW, a classe onde estão alocados conforme descrição de estrutura e política salarial abordados no próximo tópico.

Tabela 8: Descrição de Cargos

Auxiliar de Limpeza	
Departamento/ Área	Serviços Gerais.
Classe	E
Categoria	Operacional.
Gestor	Diretor Operacional.
Descrição do Cargo	Responsável pela limpeza permanente da empresa, incluindo todas as dependências do patrimônio, desde os banheiros, escadarias, armazéns, salas de reuniões, recepção e outros, abastecer a recepção com chá e café duas vezes ao dia.
Especificação do Cargo	Experiência na área, sexo feminino, rápida e prestativa.
Quantidade Inicial	1
Escolaridade	Fundamental Incompleto
Salário Inicial	R\$ 1.068,36
Assistente de Vendas	
Departamento/ Área	Vendas.
Classe	D
Categoria	Administrativo.
Gestor	Diretoria de Marketing.
Descrição do Cargo	Atendimento ao cliente por telefone e pessoalmente, emissão de propostas, atualização e cadastro dos clientes, apoio administrativo.
Especificação do Cargo	Experiência na área, sexo feminino ou masculino, ser comunicativo, organizado e dinâmico.
Quantidade Inicial	1
Escolaridade	Ensino Médio Completo
Salário Inicial	R\$ 1.867,28

Assistente de Recursos Humanos	
Departamento/ Área	Recursos Humanos.
Classe	D
Categoria	Administrativo.
Gestor	Diretoria de Recursos Humanos.
Descrição do Cargo	Responsável pelo processo de admissão, conferência de documentos, folha de pagamento, controle de vale transporte, refeição e férias.
Especificação do Cargo	Noções em atividades do setor de recursos humanos, sexo feminino ou masculino, dinâmico, e proativo.
Quantidade Inicial	1
Escolaridade	Superior Completo
Salário Inicial	R\$ 1.743,08

Assistente Financeiro	
Departamento/ Área	Financeiro.
Classe	D
Categoria	Administrativo.
Gestor	Diretor Financeiro.
Descrição do Cargo	Controle na rotatividade de contas á pagar e receber, negociação, criação de DRE e cobranças.
Especificação do Cargo	Experiência na função, sexo feminino ou masculino, habilidade com números.
Quantidade Inicial	1
Escolaridade	Superior cursando
Salário Inicial	R\$ 1.921,93

Recepcionista	
Departamento/ Área	Recepção de pessoas
Classe	D
Categoria	Administrativo.
Gestor	Diretoria de Recursos Humanos
Descrição do Cargo	Jovem, boa aparência, desenvoltura para recepcionar, habilidade com atendimento telefônico, anotar recados, e execução de tarefas administrativas
Especificação do Cargo	Experiência na função, sexo feminino, ensino médio completo, conhecimento em informática, comunicativa, facilidade para se relacionar, boa escrita e dicção.
Quantidade Inicial	1
Escolaridade	Ensino Médio Completo
Salário Inicial	R\$ 1.360,02

Estoquista	
Departamento/ Área	Operacional
Classe	D
Categoria	Administrativo.
Gestor	Diretor Operacional
Descrição do Cargo	Organizar mercadorias, separar pedidos, conferir nota fiscal, conferir mercadoria entregues, controle de mercadorias em estoque.
Especificação do Cargo	Experiência na função, sexo masculino, disponibilidade de horário e atencioso.
Quantidade Inicial	4
Escolaridade	Ensino Médio Completo
Salário Inicial	R\$ 1.243,87

Vigia	
Departamento/ Área	Serviços Gerais
Classe	D
Categoria	Administrativo.
Gestor	Diretor Operacional
Descrição do Cargo	Responsável por fazer rondas nas dependências da empresa, controlar portaria e auxiliar na entrada e saída de caminhões
Especificação do Cargo	Experiência na função, sexo masculino, disponibilidade de horário e comunicativo.
Quantidade Inicial	2
Escolaridade	Ensino Médio Incompleto
Salário Inicial	R\$ 1.466,37

Mecânico	
Departamento/ Área	Manutenção de Veículos
Classe	D
Categoria	Administrativo.
Gestor	Diretor Operacional
Descrição do Cargo	Responsável por realizar manutenção preventiva dos veículos.
Especificação do Cargo	Experiência na função, sexo masculino, disponibilidade de horário.
Quantidade Inicial	1
Escolaridade	Ensino Médio Completo
Salário Inicial	R\$ 2.099,37

4.3.2 Estrutura e Política Salarial

Para Carvalho (2009) política salarial é o conjunto de estratégias que a empresa adota junto ao sindicato, para relacionar com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários. Essa política serve para direcionar o percentual de mérito, o tempo, junto às faixas salariais e suas classificações, devendo ser fixada, as diretrizes a serem seguidas, com a força da influência do corpo diretivo da empresa.

Segundo Cintra (2015) a política salarial é muito importante para obter uma boa contratação de empregados, tendo como análise e descrição uma das formas de auxílio para a escolha de bom candidato.

A tabela de faixa salarial da HEJW é composta por ajuste de 5% a cada faixa e 8% para cada classe. O quadro foi elaborado a partir do menor salário inicial, a mudança de faixa salarial acontecerá anualmente e/ou por meio de promoções.

Tabela 9: Faixa Salarial

Faixa Salarial					
Classes	1	2	3	4	5
A	1.068,36	1.121,78	1.177,87	1.236,76	1.298,60
B	1.402,49	1.472,61	1.546,24	1.623,55	1.704,73
C	1.841,11	1.933,16	2.029,82	2.131,31	2.237,88

Fonte: Os autores.

O salário de Admissão será definido conforme a função (tipo de cargo), e qualificação do profissional contratado. Para novos cargos que forem sendo criados, o salário de admissão será estipulado a partir de uma avaliação na metodologia e critérios utilizados para a criação desse novo cargo, tendo como base a mesma metodologia de admissão dos cargos existentes.

Em casos específicos, em que o funcionário tenha sido contratado com a condição de ter um reajuste após o período de experiência, o salário do funcionário será reajustado para o valor acertado na contratação.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 411), a rotatividade dos funcionários por diversos cargos faz com que os colaboradores saiam de uma visão totalmente especialista e a ter visões generalistas.

A seguir explicamos algumas classificações de promoções

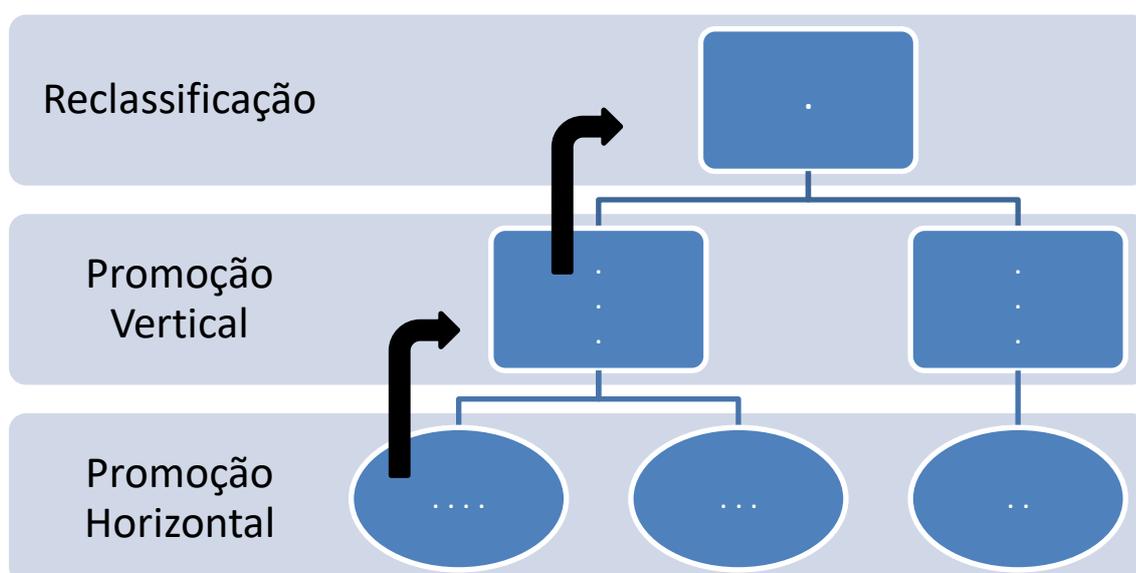
- **Promoção Horizontal:** São aquelas em que o colaborador passa por cargos de mesmo nível hierárquico que o seu, proporcionando a este uma visão do todo. Este tipo de mudança promove desenvolvimento, uma vez que o colaborador poderá ver algo totalmente

novo, para HEJW trata-se da ampliação de conhecimento, conseqüentemente desenvolvimento.

- **Promoção Vertical:** São concedidos aos funcionários que passam a ocupar cargos incluídos numa classe superior á classe atual do cargo, ou seja, são as mudanças que tem como principal característica a promoção para um cargo superior ao atual.

- **Reclassificação:** É um reajuste salarial que ocorre quando um cargo recebe atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade.

Figura 13: Promoções Verticais, Horizontais e Reclassificação.



Fonte: Os Autores.



A Transferência para outro cargo ocorre quando o funcionário passa a ocupar um cargo em outra área, não significando necessariamente que haverá um aumento de salário.

A HEJW tem como política a promoção horizontal, pois acredita que trata-se de uma ampliação de conhecimento por parte dos colaboradores, e a promoção vertical, por acreditar que aquele colaborador que se destaca, e que vestir a camisa da empresa merece um reconhecimento, podendo se destacar em um cargo acima do seu atual.

4.4 Política de Benefícios, Motivação e Retenção

4.4.1 Política de Benefícios

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 440) benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados. Incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.

Benefício é um conjunto de planos oferecido pela organização com o intuito de complementar o sistema salarial, fazendo com que a somatória de tudo resulte na remuneração do colaborador.

Normalmente os benefícios atendem a dois objetivos os da organização e os do indivíduo.

- **Objetivo Organizacional:** ser competitivo no mercado, melhorar a qualidade de vida dos empregados, melhorar o clima organizacional, reduzir a rotatividade de pessoas e aumentar a produtividade geral.

- **Objetivo do Indivíduo:** Atingir suas necessidades básicas e satisfazer em fatores físicos.

Contudo existem dois tipos de benefícios, os compulsórios e o espontâneo.

Os benefícios compulsórios são aqueles que a organização concede aos seus colaboradores em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho, como por exemplo: auxílio doença, 13º salário, férias, salário maternidade, salário família, entre outros.

Os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus funcionários por livre e espontânea vontade, geralmente com o intuito de atender as necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente no mercado de trabalho, tanto para atrair novos colaboradores quanto para manter os atuais.

A HEJW em seu programa de benefícios se preocupa em oferecer aos funcionários os que são propostos pela legislação (compulsórios) e os que foram definidos pelo programa (espontâneo).

Benefícios Compulsórios

- Férias;
- Décimo terceiro salário;
- Seguro de acidentes ao trabalho;
- INSS;
- FGTS.

Benefícios Espontâneo

- Vale transporte: concedido de acordo com o nº de dias trabalhados, descontando 6% em folha de pagamento, sendo o valor fornecido será equivalente á quantidade de passagens que o funcionário utiliza para chegar a organização, podendo sofrer alterações conforme decisões dos órgãos públicos;
- Vale refeição: é fornecido a funcionário um vale refeição (cartão vale- visa) com o valor de R\$ 13,80 por refeição. O valor é disponibilizado conforme os dias úteis do mês subsequente descontado em folha de pagamento em até 20% conforme PAT (programa de alimentação ao trabalhador), o valor real descontado em folha de pagamento é de R\$ 13,80;
- Assistência médica: é fornecida uma carteirinha individual que permitirá que o funcionário utilize uma rede de médicos, laboratórios e hospitais conveniados;
- Confraternização: a HEJW realizará anualmente uma festa de confraternização para os colaboradores no encerramento do ano;
- Datas comemorativas: A HEJW celebrará com seus funcionários a data dos aniversariantes do mês concedendo um bolo, também fornecerá lembrancinhas em datas comemorativas do ano como por exemplo: dia das mães, dos pais e motoristas.

4.4.2 Estratégias de Motivação e Retenção

É necessário remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado a organização, porém não é o suficiente. Para que os colaboradores ultrapassem os desempenhos atuais, crie verdadeiros vínculos com a organização e sintam-se beneficiados com os resultados que sua prestação de serviço está proporcionando a empresa e a si próprio, é necessário criar planos de incentivos, desenvolvimento e motivação.

A HEJW adotou as seguintes ações, estrategicamente pensadas para reter os colaboradores e aumentar os níveis de satisfação como:

- Confraternização anual;
- Pesquisa de clima (promover melhorias);
- Datas comemorativas (fornecendo um bolo de 2 Kg para aniversariantes do mês, lembrancinha para dias das mulheres, dias dos pais e dia dos motoristas);
- Sala de equilíbrio.

Confraternização Anual

Para encerrarmos o ano com chave de ouro e como forma de agradecimento por toda dedicação do ano, a HEJW proporcionará á seus colaboradores uma festa de confraternização, onde a única preocupação será se divertir e curtir esse momento dedicado aos nossos funcionários.

Pesquisa de Clima

Anualmente será realizada uma pesquisa de clima organizacional, onde a empresa aplicará um questionário para verificar o nível de satisfação e motivação dos seus colaboradores. Uma vez obtida as respostas dos funcionários, as pessoas responsáveis apurarão os resultados e farão um comparativo com a pesquisa realizada no ano anterior para analisar o que foi alterado de uma pesquisa para outra, e após todo esse levantamento

os resultados da pesquisa serão divulgados, incluindo elogios, críticas, sugestões e o comparativo do ano anterior, sendo identificado algum dano ao clima da organização o departamento responsável tomará as medidas cabíveis para manter um ambiente saudável à todos os colaboradores da organização.

Esta estratégia será como um instrumento que visa buscar continuamente a motivação dos funcionários e melhoria do clima organizacional visando os objetivos da organização.

Data Comemorativa

A HEJW acredita que celebrar as datas comemorativas é não deixar passar despercebidos valores intrínsecos que estão presentes no dia- a –dia da organização.

Sala de Equilíbrio

De acordo com a pirâmide de Maslow a necessidade fisiológica é à base da pirâmide. Pensando nisso a HEJW reservou um espaço aconchegante para os funcionários descansarem após o almoço.

A função da sala de equilíbrio é proporcionar ao funcionário um momento de descanso, a sala contém puff's, sofás, revistas, livros e televisão, a estrutura do local condiciona um ambiente calmo e tranquilo para o funcionário relaxar.

4.5 Programa de Desenvolvimento de Pessoal

Segundo Chiavenato (2009, p. 409) o desenvolvimento de pessoas envolve a educação, ou seja, aprofundar os conhecimentos, e focar no crescimento do empregado visando uma carreira futura.

Mais do que fornecer informações para as pessoas obterem novos conhecimentos e habilidades é proporcionar uma formação básica para adquirirem novas ideias e soluções que modifiquem seus comportamentos para tornarem-se eficazes.

Para garantir o bom desempenho nas funções e a capacitação dos funcionários a HEJW adotará as seguintes ações:

1. *Integração de novos funcionários*: a integração de um funcionário é a “Boas Vindas” da empresa para com ele, nesse sentido, é importante que o novo membro seja bem recebido para que ele sinta-se como parte da empresa. Assim, o programa de integração da HEJW abordará os seguintes itens:

Apresentação geral da empresa:

- Missão, Visão e Valores;
- Número de funcionários;
- Organograma e indicação a quem o funcionário irá se reportar;
- Descrição das áreas da empresa.

Apresentação do Cargo:

- Atividades;
- Responsabilidades.

Política de benefícios e salarial:

- Plano de carreira;
- Programa de motivação e desenvolvimento de pessoas;
- Apresentação do espaço físico da empresa;
- Apresentação dos colegas de trabalho;

- Proporcionar a observação da rotina de trabalho.

2. *Treinamento Integrado*: sabe-se que toda e qualquer empresa tem métodos e procedimentos próprios para trabalhar. Portanto, o novo funcionário receberá um treinamento integrado de um mês, acompanhado e supervisionado por pessoas mais experientes na área. Assim, o colaborador poderá aprender as atividades e procedimentos que lhe serão atribuídos.

3. *Subsidio para capacitação Profissional*: para uma empresa ser bem sucedida e atingir seus objetivos, ela precisa de profissionais capacitados. Para tal, a HEJW oferecerá uma ajuda de custo de 20% em cursos ou graduação, para capacitação e desenvolvimento profissional do funcionário. Porém esse tipo de apoio requer o cumprimento de alguns critérios: o funcionário deverá ter mais de um ano na empresa e o curso precisa estar relacionado com a área e atuação da empresa.

5. PLANO OPERACIONAL

Segundo o site administradores.com, o planejamento operacional está relacionado a recursos, procedimentos, produtos e resultados esperados. Corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático realizado no âmbito das de execuções das tarefas.

Tanto a definição da estratégia, como a elaboração do planejamento tem na formulação de objetivos organizacionais o atributo necessário em relação ao que se pretende alcançar. Nesse estágio identificam-se alternativas estratégicas relevantes, qual seja a melhor direção a ser tomada.

Para Mintzberg (2000), as estratégias eficazes estão diretamente relacionadas a um processo deliberado de pensamentos consciente, ou seja, pressupõe que os executivos saibam o que estão fazendo, assim a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa e deve se identificar com aqueles encarregados de sua formulação com aplicação máxima de imaginação e criatividade, devendo ser ajustadas à determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão.

Conforme Cerqueira Neto (1994, p. 79) fazer um mapa dos processos é garantir o sucesso do negócio. Com base neste conceito o intuito da HEJW é mapear os processos do início até o final das etapas operacionais, e aumentar os níveis de controle e organização da corporação.

Entende-se que elaborar um plano operacional requer o envolvimento de toda a organização com todo vigor, uma vez que algumas variáveis que compõe o plano operacional são caracterizadas estrategicamente para o bom funcionamento do negócio, como por exemplo: a localização, layout, capacidade operacional e organização dos processos envolvidos.

Num ambiente cada vez mais dinâmico e repleto de concorrentes e ameaças, a preocupação é manter-se forte no mercado, minimizando todos os riscos de fracasso da instituição.

5.1 Localização do Negócio

De acordo com a reportagem publicada pela revista Exame (Março/2012) “Todo negócio é local, por que o lugar importa mais do que nunca em um mundo global e virtual.” Um efeito colateral da globalização, foi devolver a importância do lugar de atuação para a estratégia de companhia.

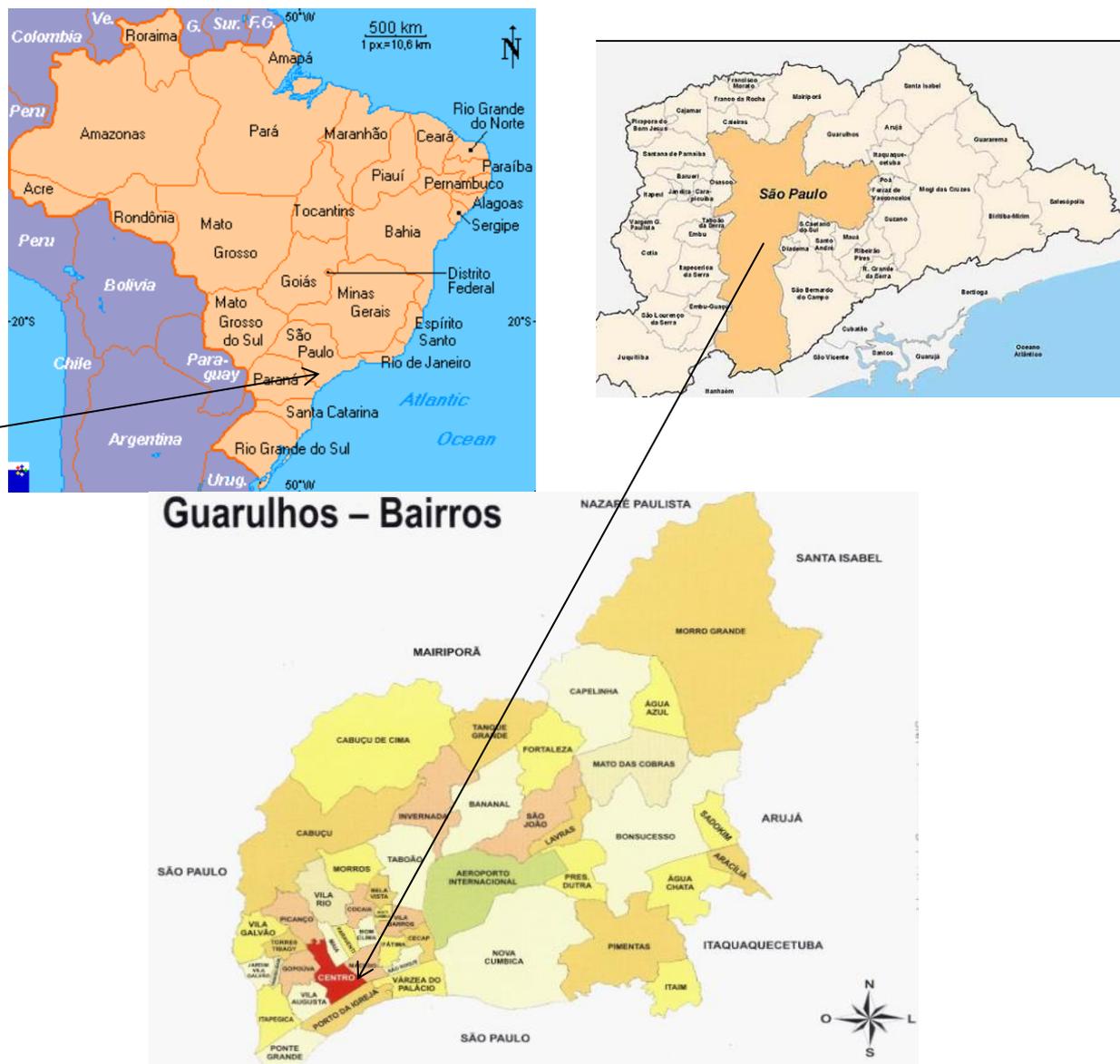
Segundo Quelch em entrevista a Exame. O lugar físico define a maioria dos comportamentos de compra. O toque, os sons, o cheiro e o ambiente social das compras feitas em locais de tijolo e cimento são tremendamente importantes.

Para o Sebrae, o ponto comercial é fundamental para o bom desempenho das vendas. Se o ponto demonstrar aspectos negativos que podem prejudicar as vendas, talvez seja oportuno repensar a localização do negócio, mesmo que isso signifique um esforço de investimento em termos de instalação e de propaganda.

No entender de Cobra (1992, p. 129), “Conhecer o mercado, significa compreender a demografia e suas forças, pois os mercados são constituídos de pessoas. Isso significa entender a população, distribuição geográfica, distribuição por idade, sexo, entre outros”.

A escolha geográfica não garante que todos os clientes em potencial terão a mesma decisão de compra, para que haja eficácia neste aspecto é necessário antes de definir a localização do negócio, identificar o perfil potencial daquela região e se o público alvo de interesse da corporação está presente naquela localidade.

Figura 14: Especificação da Localização da HEJW Transportes



Fonte: IBGE.

No entender de Martins e Laugeni (2005, p. 31), “Para decidir de forma adequada a localização, deve se medir a capacidade local.”

De acordo com os dados do IBGE, o município de Guarulhos possui uma população estimada de 1324.781 de moradores, que facilitará a divulgação da HEJW e a ótima localização dá acesso as principais rodovias da grande São Paulo.

Justamente por questões de estratégia, tanto relacionado ao marketing, quanto à facilidade no transporte a HEJW optou em montar a primeira sede em um local de referência, quando se trata deste ramo de negócio e principalmente pela diversidade de rotas que dão acesso aos principais polos comerciais como, por exemplo, São Paulo, capital.

Figura 15: Localização da HEJW



R. Estrela do Oeste,01 – Guarulhos /SP , 07140-030

Fonte: Google Maps.

5.2 Layout e Arranjo Físico

Para Martins (2005 – p. 137) a elaboração do layout é necessária algumas considerações como por exemplo, planejar o todo, as partes, o ideal e o prático para preencher o espaço determinado. O planejamento depois de determinada as partes deve ser estudado para possíveis reformulações sempre que necessário.

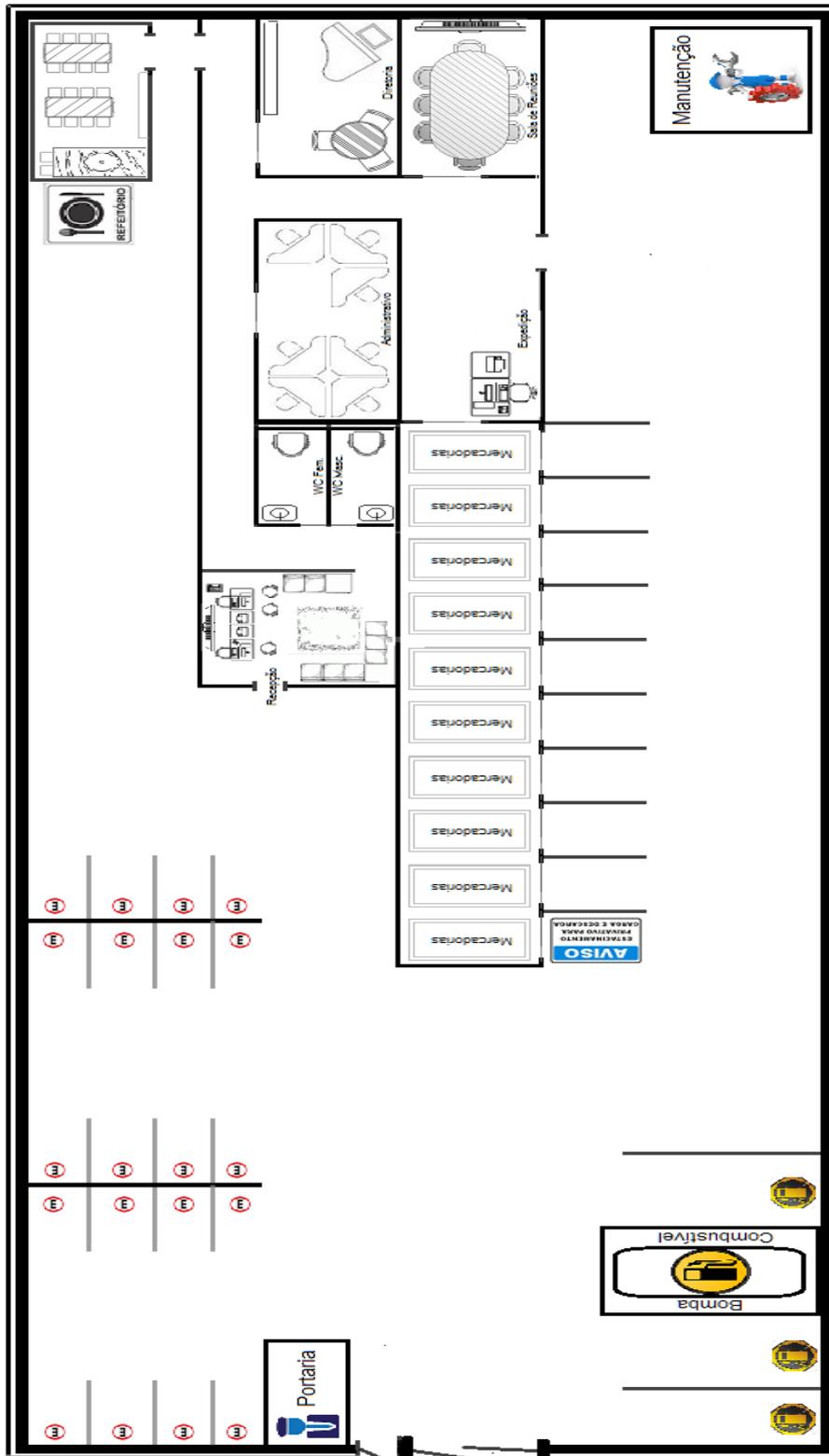
A HEJW ocupa um terreno próprio com 3.000m², neste local possui um galpão com diversos ambientes internos estruturados com placas de Drywall, com a possibilidade de alteração de acordo com a necessidade da demanda.

O espaço está dividido da seguinte maneira:

- **Recepção** - equipado com mesa de escritório, cadeira para recepcionista e clientes, sofá, Tv de Led, ventilador de teto, telefone, fax e zona de wi-fi.
- **Banheiro Masculino e Feminino** – ambos possuem pia com lavatório, sanitários, espelhos e suporte de papel;
- **Sala Administrativa** – a sala é dividida para Diretores Administrativos (Recursos Humanos, Marketing, Financeiro e Operacional), assim como seus respectivos assistentes; contém mesas de escritórios, cadeiras, computadores, impressora e armários.
- **Sala Diretoria Geral** – esta sala é designada para o Diretor Geral da empresa para tratar assuntos de altíssima responsabilidade que podem comprometer a empresa; contém mesa de reunião particular com três cadeiras, mesa de escritório, cadeira, computador, impressora e armário.
- **Sala de reunião principal** – mesa de reunião com oito cadeiras, um computador, armários, ar-condicionado e retroprojeter.
- **Refeitório** – espaço designado para refeições dos empregados; contém duas mesas, cada uma com seis lugares, uma pia, um refrigerador, um micro-ondas e um armário.
- **Expedição** – espaço destinado a conferência de mercadorias e produtos que chegam e que são despachados; contém dez baias com vagas de estacionamento exclusivas.

- **Manutenção** – espaço destinado para a manutenção da frota de veículos da empresa.
- **Bomba de Combustível** – área destinada para o abastecimento dos veículos da empresa.

Figura 16: Layout interno



Fonte: Os Autores.

Figura 17: Layout Externo

Fonte: Transportadora KR, 2016.

5.3 Processo de Produção e/ou comercialização

A HEJW Logística elaborou seu fluxograma com representação gráfica dos processos que demonstram o percurso ou caminho a ser percorrido na execução das tarefas.

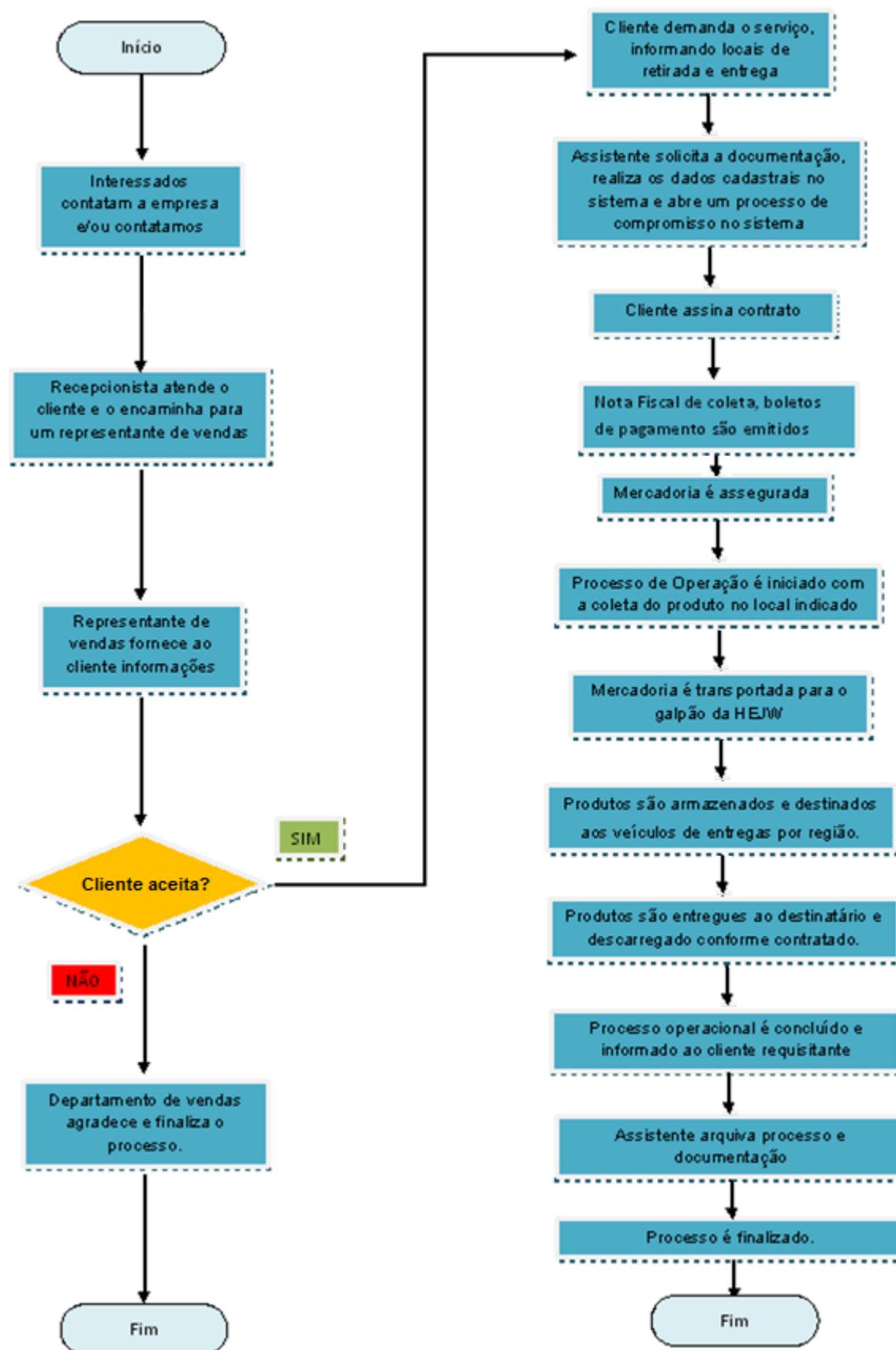
Em geral a comercialização é realizada da seguinte forma:

1. Interessados contatam a empresa e/ou contatamos possíveis clientes;
2. Recepcionista atende o cliente e o encaminha para um representante de vendas e/ou o próprio vendedor contata o cliente.
3. Representante de vendas fornece ao cliente informações sobre os prazos e formato de transporte, metodologia, tecnologia utilizada e formas de rastreamento da mercadoria, bem como informa o orçamento e formas de pagamento.
4. Caso o cliente não aceite, o departamento de vendas agradece e finaliza o processo;
5. Caso o cliente aceite, deverá escolher datas para retirada de mercadorias/produtos, então é realizado o cadastro do cliente em sistema com dados da empresa e localizações para retirar e entregar a mercadoria, a partir deste momento o processo é encaminhado para o departamento administrativo.
6. Assistente administrativo finaliza os dados cadastrais no sistema; solicita a documentação necessária e abre um processo de compromisso no sistema, agenda data de retirada e processo de locomoção para o futuro destino; confirma o pagamento e emite nota de contrato.
7. Cliente assina contrato;
8. Nota Fiscal de Coleta é emitida;
9. Mercadoria é assegurada no momento da coleta do produto;
10. Processo de Operação é iniciado com a coleta do produto no local indicado;
11. Mercadoria é transportada para o galpão da HEJW Logística;
12. Produtos são armazenados e destinados aos veículos de entregas por região.
13. Produtos são entregues ao destinatário e descarregado conforme contratado;
14. Processo operacional é concluído e informado ao cliente requisitante;

15. Assistente arquiva processo e documentação;

16. Processo é finalizado.

Figura 18: Fluxograma HEJW



Fonte: Os Autores.

5.4 Capacidade de Produção e/ou Comercialização

De acordo com o Site Administradores.com, o planejamento e controle da capacidade tem como objetivo determinar a capacidade efetiva capaz de atender a demanda.

Para Moreira (2009, p. 138). A capacidade máxima de produtos ou serviços dependem de planejamento tanto de instalações como das necessidades de mão de obra e equipamento, após o planejamento se obtém o efeito das decisões no presente sobre a capacidade e por fazer sentir no futuro à longo prazo. Quando a capacidade se é bem planejada possibilita a empresa se organizar para atender a demanda futura.

Tabela 10: Demanda / Volume de carga (dia)

Demanda / Volume de carga (dia)	22.620 kg
Quantidade de Veículos Disponíveis	5
Quantidade de Viagens / Dia	5
Quantidade de Entregas / Dia	18
Horas Trabalhadas	9H. 20 min. (1 hora de almoço)

Fonte: Os Autores.

A capacidade de quilos suportado por nossos veículos é de 22.620 kg, trabalhamos com cinco veículos sendo eles, quatro Sprinter Street, e uma Fiorino (vide pagina 63), cada Sprinter realiza uma viagem por dia (1 viagem multiplicado por 4 veículos = 4 viagens realizadas pelas Sprinters) e a Fiorino também realiza uma viagem por dia (4 viagens das Sprinter mais uma viagem da Fiorino totalizam em 5 viagens por dia) somando as quantidades de viagens realizadas pelas Sprinter e Fiorino chegamos ao total de cinco viagens / dia.

Cada Sprinter realiza três entregas em cada viagem feita (1 viagem / dia multiplicado por 3 entregas = 3 entregas / dia, multiplicado por 4 veículos = 12 entregas / dia), sendo assim os 4 veículos realizam doze entregas por dia, a Fiorino por trabalhar em uma região mais próxima, consegue fazer 6 entregas por dia (1 viagem / dia multiplicado por 6 entregas

= 6 entregas / dia), somando a quantidade de entregas totais realizadas pela Sprinter mais a Fiorino, chegamos a um total de 18 entregas / dia.

A HEJW fica aberta por nove horas e vinte minutos / dia, sendo que uma hora é de almoço.

Tabela 11: Quantidade de horas trabalhadas em cada região

Regiões	Tempo	Entrega / Dia
Zona Norte	1 hora e 20 minutos	3
Zona Central	1 hora e 30 minutos	6
Zona Sul	2 horas e 23 minutos	3
Zona Oeste	2 horas e 23 minutos	3
Zona Leste	1 hora e 20 minutos	3
Total	9 horas e 20 minutos	18

Fonte: Os Autores.

A quantidade de horas trabalhadas menos o tempo de deslocamento dos veículos resultam na quantidade de horas disponíveis para a realização das entregas. Nas zonas Norte e Oeste serão utilizados aproximadamente 26 minutos para cada entrega, nas zonas Sul e Oeste aproximadamente 47 minutos para cada entrega, e na zona Central, 15 minutos para cada entrega, podendo haver qualquer modificação até o fim do expediente.

Tabela 12: Precificação da HEJW por região.

COLOCAR O LOGO DA EMPRESA						Contato Comercial - -	
INFORMAÇÕES CADASTRAIS							
RAZÃO SOCIAL:							
CNPJ:				I.E.:			
ENDEREÇO:				BAIRRO:			
CIDADE:				CEP:			
FONE:				FAX:			
CONTATO:				CEL:			
EMAIL:							
TARIFA DE SERVIÇOS - TRANSPORTE RODOVIÁRIO							
DISTRIBUIÇÃO FRACIONADA - ORIGEM: SÃO PAULO - SP							
DESTINO		1 kg	Paletização	Pedágio	Taxa Portuária	Seguro	Prazo dias uteis
SP	Zona Oeste	R\$ 0,50					
	Zona Sul	R\$ 0,62					
	Zona Central	R\$ 0,61					
	Zona Leste	R\$ 0,62					
	Zona Norte	R\$ 0,54					
GENERALIDADES							
REENTREGAS: 50% do Frete Original com mínimo de R\$65,00							
DEVOLUÇÕES: 100% do Frete Original							
TRT: isenta							
TDE: R\$250,00 - apos a 3a hora de veículo parado cobra-se a TDE + diária do Veículo.							
ARMAZENAGEM: após o 5º dia, R\$15,00m³ / dia + advalorem de 0,20%							
PALETIZAÇÃO: por tempo determinado							
PRAZO DE ENTREGA: Será excluído do prazo o dia da Coleta, Sábados, Domingos e Feriados.							
CUBAGEM: 300m³							
FATURAMENTO: Semanal com 14 (quatorze) dias.							
REAJUSTE: Conforme INTC, mediante aceite do cliente.							
XXXXXXXXXXXXXXXX				_____ CLIENTE			

Fonte: Os Autores.

O valor cobrado pela HEJW será calculado por peso e região, sendo eles R\$ 0,40 / kg zona Oeste, R\$ 0,62 / kg zona Sul, R\$ 0,48 zona Central, R\$ 0,62/ kg zona Leste e R\$ 0,54 / kg Zona Norte.

6. PLANO FINANCEIRO

A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, análise e o controle das atividades financeiras da empresa.

As decisões financeiras são de extrema importância, pois a partir dela que conseguimos ter um equilíbrio entre entradas e saídas de um capital.

Para Braga (2010), a função da administração financeira compreende em um conjunto de atividades relacionadas com os fundos movimentados por toda a área da empresa, ou seja, todos os investimentos e gastos não operacionais precisam ser registrados a fim de se obter informações importantes.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p.3), finanças são, a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio. Mais especificamente, ao usar o valor presente líquido para medir a rentabilidade.

O planejamento é a parte essencial para um bom funcionamento do departamento financeiro, visando sempre obter informações precisas, organização de recursos e controle de gastos.

Segundo Ross, Randolph e Bradford (1997) o papel do administrador financeiro é gerir os investimentos, administrar a aquisição ou não de investimentos de terceiros e administrar o capital de giro da empresa, na busca pela otimização dos resultados obtidos pela empresa.

No entender de Gitman (2002), as demonstrações financeiras fornecem uma rápida e resumida situação da empresa, tornando-se um ponto de partida para posteriores análises e decisões.

As demonstrações financeiras precisam ser bem estruturadas e direcionadas, todos os gastos precisam ser computados a fim de obter informações seguras e precisas, para orientar os administradores quanto à redução de custos ou novos investimentos (Gitman, 2001)

Com isso o fluxo de caixa implica nas demonstrações referentes a entradas e saídas de um capital, é uma ferramenta que auxilia o administrador na tomada de decisões.

Para Ross, Randolph e Bradford (1997), o fluxo de caixa demonstra todas as entradas e saídas de capital da empresa, porém, não existe uma padronização e sim indicadores com essas informações de diversas formas.

Contudo precisamos elaborar de forma clara e precisa, a fim de demonstrar de forma mais sucinta possível.

Outro ponto importante é o balanço patrimonial que segundo Ross, Randolph e Bradford (1997, p.38) é um retrato instantâneo da empresa. É um modo conveniente de organizar e sintetizar o que uma empresa possui (seus ativos) o que a empresa deve (seus passivos) e a diferença entre eles, o patrimônio líquido da empresa.

6.1 Estimativa de Investimentos

Para Braga (2010, p. 277), as empresas alocam os investimentos estrategicamente objetivando / melhorando sua capacidade com o intuito de ampliar sua competitividade.

Os investimentos iniciais para um novo negócio constituem um montante de recursos necessários para garantir o início das atividades e garantir sua continuidade em tempos iniciais.

Para tanto os investimentos dividem-se em três grandes grupos de contas como: investimentos fixos, investimentos financeiros e pré-operacionais.

Investimentos Fixos: Constituem em gastos com a aquisição da infraestrutura básica da empresa, necessários para o funcionamento da mesma como por exemplo: reformas de ampliação e melhoramento, moveis e utensílios diversos, linhas telefônicas, computadores entre outros necessários as atividades da empresa.

Investimentos Financeiros: São necessários para o início das atividades da empresa compreendendo um período que antecede as receitas para suprir as necessidades de recursos, como por exemplo: salários e encargos, pró-labore dos sócios, gastos com energia, água, telefone, internet entre outros.

Pré-operacionais: São gastos com a preparação da empresa como por exemplo: registro da empresa, registro da marca, honorário de terceiros, gastos com pesquisas de mercado entre outros, imprescindíveis aos processos iniciais da Pessoa Jurídica.

A seguir demonstramos a alocação de investimento da HEJW para início e permanência de suas atividades em forma de tabelas, para uma visualização rápida e resumida.

Para início do negócio as estimativas de investimentos totalizam-se em R\$ 669.243,24, representando o capital social a integralizar, e que serão distribuídos em quotas de R\$ 32.005,77 iguais para cada sócio e R\$ 541.220,16 de empréstimo com o banco BNDES que será pago em um ano com uma taxa de juros de 13% ao ano. Esse investimento compreende os investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, como representado abaixo:

Tabela 13: Investimentos Totais

INVESTIMENTOS		Valor Total
1	Investimentos Fixos	R\$ 410.862,98
2	Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 84.956,00
3	Investimentos Financeiros	R\$ 173.424,26
TOTAL DE INVESTIMENTOS		R\$ 669.243,24

Fonte: Os Autores.

6.1.1 Investimentos Fixos

Os investimentos fixos serão estimados em R\$ 410.862,98, referente á máquinas/equipamentos, móveis/utensílios e demais itens necessários para a operação da empresa.

6.1.2 Investimentos Pré – Operacionais

Os investimentos pré-operacionais necessários para o início das operações da empresa referem-se a despesas com abertura e legalização de empresa, reforma e decoração do imóvel, estoques iniciais, propaganda e Marketing que totalizam com um valor de R\$84.956,00.

6.1.3 Investimentos Financeiros

O investimento financeiro necessário para cobertura de caixa, ou capital de giro, está estimado no valor total de R\$ 173.424,26.

A tabela abaixo demonstra todos esses resultados citados anteriormente:

Tabela 14: Investimentos

Investimentos fixos			
	Investimentos fixos	Quant.	Valor Total
1	Móveis	42	R\$ 11.011,36
2	Decoração	10	R\$ 377,00
3	Aparelhos Eletrônicos	37	R\$ 26.224,62
4	Bomba de combustível	1	R\$ 2.750,00
5	Sprinter Street 311 CD (usada) 2014	4	R\$ 352.000,00
6	Fiorino 2010 (usada)	1	R\$ 18.500,00
			R\$ 410.862,98
Investimentos pré-operacionais			Valor Total
1	Plano de marketing (panfletos, anúncios e google) 1º ano	R\$	41.884,00
2	Despesas com abertura de empresa	R\$	1.500,00
3	Reforma de imóvel	R\$	12.250,00
4	Aluguel 1º mês	R\$	29.322,00
sub total Investimentos Pré-operacionais			R\$ 84.956,00
Investimentos Financeiros			Valor Total
1	Capital Giro (Gastos 1o. mês/giro)	R\$	173.424,26
sub total Investimentos Financeiros			R\$ 173.424,26

Fonte: Os Autores.

Investimentos Fixos

Móveis			
Mesa de escritório	1	183,35	183,35
Cadeira de escritório	9	130,24	1.172,16
Lougarina, 4 lugares	2	396,50	793,00
Pias	2	299,00	598,00
Pia p/ banheiros dos funcionários	2	149,90	299,80
Sanitários p/ banheiros dos clientes	2	239,90	479,80
Sanitários p/ banheiros dos funcionários	2	109,90	219,80
Armário de banheiro	2	449,00	898,00
Mesa simples de escritório	7	149,90	1.049,30
Mesa redonda	1	399,00	399,00
Cadeira para mesa redonda	3	202,34	607,02
Mesa do diretor	1	546,00	546,00
Cadeira do diretor	1	490,05	490,05
Armário	1	248,10	248,10
Mesa portaria	1	100,98	100,98
Mesas de cozinhas	2	995,00	1.990,00
Pia p/ cozinha	1	159,00	159,00
Armário de cozinha	1	269,00	269,00
Arquivo de aço	1	509,00	509,00
Total			11.011,36

Decoração			
Espelho p/ banheiros dos funcionários	2	55,90	111,80
Suporte papel higiênico p/ banheiros dos clientes	2	41,90	83,80
Suporte papel higiênico p/ banheiros dos funcionários	2	13,90	27,80
Suporte papel toalha p/ banheiros dos clientes	2	54,90	109,80
Suporte papel toalha p/ banheiros dos funcionários	2	21,90	43,80
Total			377,00

Aparelhos Eletrônicos			
Ar condicionado	4	1.232,90	4.931,60
Telefone Fax	1	299,00	299,00
Computador	13	1.259,13	16.368,69
Impressora	2	469,00	938,00
Impressora multifuncional	1	1.299,00	1.299,00
Telefones	11	35,90	394,90
Telefone	2	99,90	199,80
Retroprojektor	1	306,75	306,75
Geladeira	1	1.037,69	1.037,69
Micro-ondas	1	300,19	300,19
Leitor	1	149,00	149,00
Total			26.226,62

Bomba de Combustível e Veículos			
Bomba de combustível	1	2.750,00	2.750,00
Sprinter Street 311 CDI Usada	4	88.000,00	352.000,00
Fiorino 2010 usada	1	18.500,00	18.500,00
Total			373.250,00

Fonte: Os Autores.

6.2 Estimativa de Faturamento da Empresa

Com base no potencial da demanda encontrada nesse setor, as estimativas de faturamento foram mensuradas da seguinte forma:

Ano 1 – R\$ 1.927.886,93

Ano 2 – R\$ 2.312.053,28

Ano 3 – R\$ 2.772.771,74

Ano 4 – R\$ 3.128.218,89

Ano 5 – R\$ 3.529.231,53

Contando com uma frota de 5 veículos, realizou-se uma estimativa proporcional ao potencial de número de autopeças localizadas na região atendida (vide pagina 63).

O pagamento a ser realizado pelos clientes será composto por peso sem desconsiderar o valor da nota fiscal. Haverá uma tabela base de frete para cada região a ser atendida (Zonas Oeste, Sul, Central, Leste e Norte). Os próximos anos serão reajustados com base nas distâncias percorridas, horários de solicitação e aumento dos custos de acordo com o mercado, conforme já informado no item 3.8 Estratégia de Preço.

As projeções de vendas da HEJW foram calculadas da seguinte forma:

- Peso suportado por cada veículo sendo que cada Sprinter Street suporta 5.500 Kg e a Fiorino 620 KG.

- O Valor cobrado que será a cada 1Kg, sendo na Zona Oeste R\$ 0,40, Zona Sul R\$ 0,62, Zona Central R\$ 0,48 (que será atendida pela Fiorino), Zona Leste R\$ 0,62 e Zona Norte R\$ 0,54.

- O peso suportado por cada caminhão será multiplicado pelo valor do kg daquela região. Exemplo Zona Oeste 5.500 kg x R\$ 0,40 = R\$ 2.200,00. Só que na projeção da HEJW pretendemos atender 20% da capacidade total que são 1.100 Kg

- Finalizando da seguinte forma:

- Zona Oeste: 1.100 Kg X R\$ 0,40 = R\$ 440,00.
- Zona Sul: 1.100 kg X R\$ 0,62 = R\$ 682,00.
- Zona Central (Fiorino): 248 kg X R\$ 0,48 = R\$ 119,04.
- Zona Leste: 1.100 kg X R\$ 0,62 = R\$ 682,00.
- Zona Norte: 1.100 kg X R\$ 0,54 = R\$ 594,00.

O preço de venda da HEJW é definido com base no peso transportado, que é cobrado a cada quilo, sendo que para cada região o valor do quilo é diferente. Para obtermos a projeção de vendas mensal, multiplicamos o valor da projeção de receita / dia pela quantidade de viagens realizadas por mês. Conforme demonstrado abaixo:

Tabela 15: Calculo de entregas (mês)

Calculo de entregas mês						
Região	Entregas dia	Dias trabalhado mês	Crescimento %	IPCA %	Marketing %	Entregas mês
Zona Sul	3	20	0,33	0,71	0,53	61
Zona Leste	3	20	0,33	0,71	0,53	61
Zona Oeste	3	20	0,33	0,71	0,53	61
Zona Norte	3	20	0,33	0,71	0,53	61
Zona Central	6	20	0,33	0,71	0,53	122

Fonte: Os Autores.

Cálculos de margem de crescimento, IPCA e Marketing

- Crescimento de 4% Ano / 12 meses: 0,33% mês.
- IPCA de 8,48% Ano / 12 meses: 0,71% mês.
- Marketing de 6,3% Ano / 12 meses: 0,53% mês.

Dias Trabalhados: 5 dias por semana X 4 semanas: 20 dias

- Zona Oeste R\$ 440,00 X 61 entregas / mês = R\$ 26.840,00.
- Zona Sul R\$ 682,00 X 61 entregas / mês = R\$ 41.602,00.
- Zona Central (Fiorino) R\$ 151,28 X 122 entregas / mês = R\$ 18.456,16
- Zona Leste R\$ 682,00 X 61 entregas / mês = R\$ 41.602,00
- Zona Norte R\$ 594,00 X 61 entregas / mês = R\$ 36.234,00

Conforme citado anteriormente (vide tabela 5, pagina 65) a projeção de crescimento da HEJW será de 4% ao ano, com base na inflação a tabela IPCA está em 8,48% e investimos 6,3% do nosso capital em propaganda e Marketing nos anos 1, 2 e 3.

A margem de crescimento, IPCA e marketing no primeiro ano foi desmembrada, conforme demonstrado na tabela 15, os demais anos foram calculados conforme exemplos a seguir:

Ano 2 – Zona Oeste:

731 entregas ano + 4% = 761 (base de crescimento);

761 + 8,48% (IPCA) = 825;

$$825 + 6,3\% (\text{Marketing}) = 877 \text{ a.a.}$$

Ano 2 – Zona Central

$$1.463 \text{ entregas ano} + 4\% = 1.521 \text{ (base de crescimento);}$$

$$1.521 + 8,48\% (\text{IPCA}) = 1.650;$$

$$1.650 + 6,3\% (\text{Marketing}) = 1.754 \text{ a.a.}$$

E assim sucessivamente nas demais regiões no ano 3, a partir do ano 4 não temos mais o retorno do investimento em marketing. O exemplo a seguir explica como ficará do quarto ano em diante:

Ano 4 – Zona Oeste:

$$1.052 \text{ entregas do ano anterior} + 4\% = 1.094 \text{ (base de crescimento);}$$

$$1.094 + 8,48\% (\text{IPCA}) = 1.187 \text{ a.a.}$$

Ano 4 – Zona Central:

$$2.104 \text{ entregas do ano anterior} + 4\% = 2.188;$$

$$2.188 + 8,48\% (\text{IPCA}) = 2.373.$$

Dessa forma se repetem nas demais regiões.

A tabela a seguir demonstra a projeção de vendas da HEJW, a partir destes cálculos ditos anteriormente:

Tabela 16: Projeção de Vendas Anual

Projeção receita de vendas		Preço de venda (Reais)				
Nº	Nome do Produto	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	Entregas Zona Oeste	731	877	1.052	1.187	1.339
2	Entregas Zona Sul	731	877	1.052	1.187	1.339
3	Entregas Zona Central	1.463	1.754	2.104	2.373	2.678
4	Entregas Zona Leste	731	877	1.052	1.187	1.339
5	Entregas Zona Norte	731	877	1.052	1.187	1.339
6						
7						
8						
		0	0	0	0	0
	Entregas Zona Oeste	R\$ 321.792,30	R\$ 385.915,24	R\$ 462.815,83	R\$ 522.145,12	R\$ 589.079,95
	Entregas Zona Sul	R\$ 498.778,07	R\$ 598.168,62	R\$ 717.364,54	R\$ 809.324,94	R\$ 913.073,92
	Entregas Zona Central	R\$ 174.118,89	R\$ 208.815,23	R\$ 250.425,44	R\$ 282.527,98	R\$ 318.745,81
	Entregas Zona Leste	R\$ 498.778,07	R\$ 598.168,62	R\$ 717.364,54	R\$ 809.324,94	R\$ 913.073,92
	Entregas Zona Norte	R\$ 434.419,61	R\$ 520.985,57	R\$ 624.801,38	R\$ 704.895,91	R\$ 795.257,93
	0	R\$ -				
	0	R\$ -				
	0	R\$ -				
	0	R\$ -				
	Receita total	R\$ 1.927.886,93	R\$ 2.312.053,28	R\$ 2.772.771,74	R\$ 3.128.218,89	R\$ 3.529.231,53

Fonte: Os Autores.

6.2.1 Projeção de Vendas

As projeções de vendas são dívidas em receitas com a cobrança do frete, caracterizado pela realização do serviço prestado.

As receitas provenientes da realização do frete estão sujeitas à localidade atendida, ao tempo necessário para carga e/ou descarga da mercadoria e peso do produto coletado, podendo sofrer alterações de acordo com o aumento da demanda.

Cada Sprinter Street realiza três entregas por dia nas regiões da zona Oeste, Sul, Leste e Norte e seis entregas por dia na zona Central, trabalhamos cinco dias na semana.

A quantidade de entregas realizadas pelas Sprinters nas regiões da zona Oeste, Sul, Leste e Norte por mês foram calculados da seguinte forma:

Quantidade de entregas realizadas por dia 3 (três) multiplicado pela quantidade de dias na semana 5 (cinco) que totalizam a quantidade entregas por semana 15 (quinze).

Quinze entregas por semana multiplicado por 3 (três) semanas no mês que totalizam em 60 (sessenta) entregas por mês.

A Fiorino que atenderá apenas a região central, realiza 6 (seis) entregas por dia, trabalhando 5 (cinco) dias na semana.

O cálculo foi realizado da mesma forma, quantidade a de entregas por dia (seis) multiplicado pela quantidade de dias da semana 5 (cinco), que totalizam em 30 (trinta) entregas por semana.

Quantidade de entregas por semana (trinta) multiplicado pela quantidade de semanas no mês 4 (quatro), totalizando em 120 (cento e vinte) entregas por mês.

Tabela 17: Projeção de Vendas Mensal

Projeção receita de vendas		Preço de venda (Reais)	QUANTIDADE MENSAL VENDIDA							
			1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês		
Nº	Nome do Produto									
1	Entregas Zona Oeste	440	61	61	61	61	61	61	61	61
2	Entregas Zona Sul	682	61	61	61	61	61	61	61	61
3	Entregas Zona Central	119,04	122	122	122	122	122	122	122	122
4	Entregas Zona Leste	682	61	61	61	61	61	61	61	61
5	Entregas Zona Norte	594	61	61	61	61	61	61	61	61
6										
7										
8										
			0	0	0	0	0	0	0	0
	Entregas Zona Oeste		R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03
	Entregas Zona Sul		R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84
	Entregas Zona Central		R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91
	Entregas Zona Leste		R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84
	Entregas Zona Norte		R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63
	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	Receita total		R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24

Projeção receita de vendas		Preço de venda (Reais)	QUANTIDADE MENSAL VENDIDA							
			7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês		
Nº	Nome do Produto									
1	Entregas Zona Oeste	440	61	61	61	61	61	61	61	61
2	Entregas Zona Sul	682	61	61	61	61	61	61	61	61
3	Entregas Zona Central	119,04	122	122	122	122	122	122	122	122
4	Entregas Zona Leste	682	61	61	61	61	61	61	61	61
5	Entregas Zona Norte	594	61	61	61	61	61	61	61	61
6										
7										
8										
			0	0	0	0	0	0	0	0
	Entregas Zona Oeste		R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03	R\$ 26.816,03
	Entregas Zona Sul		R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84
	Entregas Zona Central		R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91	R\$ 14.509,91
	Entregas Zona Leste		R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84	R\$ 41.564,84
	Entregas Zona Norte		R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63	R\$ 36.201,63
	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	Receita total		R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24	R\$ 160.657,24

Fonte: Os Autores.

6.2.2 Projeção de Faturamento

A projeção de faturamento trata-se do quanto se pretende faturar em um determinado prazo. Pega-se a perspectiva de venda por dias trabalhados e obtém-se uma média, com essa média de vendas é possível prever o montante vendido no fim do mês, pode-se estender essa perspectiva de faturamento por ano.

6.3 Estimativa de Custos e Despesas

No decorrer do processo de investimentos financeiros os gastos se classificam em custos ou despesas conforme descrição abaixo.

“Os custos são todos os gastos relativos ao bem e/ou serviço utilizado ao processo de produção” (Maximiano p. 197, 2011).

Classificam em custos fixos, variáveis, diretos ou indiretos.

- **Custo fixo:** são os valores que se mantêm inalterados no decorrer do processo independente da variação da atividade ou das vendas, ou seja, não há variação de valor, independente à quantidade de produção, permanece fixo.
- **Custo variável:** são valores que se alteram em proporção ao volume de produção e/ou outra medida de atividade. As despesas variáveis são representadas pelas despesas como a comissão de vendas e alguns tipos de impostos sobre as vendas.
- **Custos diretos:** relacionados com o produto / serviço produzidos, impactando diretamente no montante final.
- **Custos indiretos:** custos difíceis de alocar, pois não oferecem uma medida objetiva, são passíveis de rateio para integrar algum produto ou serviço em uma composição orçamentária.

As despesas conforme Bernardi (p. 233, 2007), “São gastos relativos à obtenção de receitas e procedimentos administrativos da empresa, provenientes das atividades de vendas e administração.”

Sendo assim os custos variáveis da HEJW são definidos como, gasolina, filtro de combustível, pastilha de freio, óleo, motorista e ajudante de cargas.

Os custos variáveis foram calculados da seguinte forma:

Sprinter Street

- Salário do motorista R\$ 1.174,68 (conforme tabela de salários) dividido por horas trabalhadas que totalizam em 220 horas por mês, o que representa R\$ 39,16 por dia trabalhado, dividido pela quantidade de entregas por dia da região. Exemplo zona Oeste R\$ 39,16 dividido por 4 (entregas região) = R\$ 9,79 por entrega. O motorista será contratado como autônomo, através de um contrato, sendo assim ele não terá direito a FGTS, 13º salário e férias.

- Salário do Ajudante R\$ 880,96 (conforme tabela de salários) divididos por horas trabalhadas que são 220 horas por mês, o que totaliza em R\$ 29,36 por dia trabalhado, esse valor é dividido pela quantidade de entregas realizadas por região. Exemplo zona oeste R\$ 29,36 dividido por 4 = R\$ 7,34 por entrega. O ajudante será contratado como autônomo, através de um contrato, sendo assim ele não terá direito a FGTS, 13º salário e férias.

- No combustível é calculado o total de quilômetros percorridos para atender cada região no caso da zona oeste 120 Km. A quantidade de diesel necessário para atender essa região é de 14 litros, sendo que o preço de cada litro é de R\$ 2,90, então multiplicamos o valor do diesel (R\$ 2,90) pela quantidade necessária para rodar um dia (14 litros) que totalizam em R\$ 40,60 por dia na zona oeste.

- É necessário realizar a troca do filtro de combustível cada 10.000 km percorridos, no caso da zona oeste percorremos 120 km por dia, então dividimos 10.000 km por 120 km (região) que totalizam em 83, o que representa que precisamos trocar o filtro de combustível

a cada 2 meses e 23 dias. O valor do mesmo é de R\$ 259,00, então dividimos esse valor por 83 (2 meses e 23 dias) e chegamos ao resultado de R\$ 3,12 por dia.

- É necessária à realização da troca da pastilha de freio a cada 30.000 km rodados, sabemos que na região da zona oeste percorremos 120 km por dia, então dividimos o valor de quilometragem necessária para a troca da pastilha de freio (30.000) pela quantidade de quilômetros rodados naquela região (120 no caso da zona oeste) que totalizam em 250, dividido por 30 (quantidade de dias mês) que nos dá um resultado de 250 dias ou 8 meses e 10 dias. O valor da pastilha de freio (dianteira e traseira) é de R\$ 182,00, então dividimos o valor da pastilha (R\$ 182,00) pela quantidade de dias por mês (250) e chegamos ao resultado de R\$ 0,73, que será o valor gasto por dia com a troca da pastilha de freio.

- A troca de óleo do motor precisa ser feita a cada 10.000 km rodados, sabendo que na zona oeste é percorrido 120 km por dia, dividimos 10.000 km por 120 km dia que totaliza em 83 dias ou 2 meses e 23 dias. Sabendo que o valor da troca de óleo é de R\$ 400,00, dividimos valor necessário para a troca do óleo (R\$ 400,00) pela quantidade de dias necessária para a realização da troca (83 dias ou 2 meses e 23 dias) o que nos leva ao resultado de R\$ 4,82 por dia.

- A troca do filtro de ar deve ser realizada a cada 10.000 km rodados, sabemos que percorremos essa quilometragem em 2 meses e 23 dias. O valor do kit de filtro de ar é de R\$ 65,58. Contudo dividimos R\$ 65,58 (valor do kit de filtro de ar) por 83 (dias necessário para a troca do filtro), que nos dá um resultado de R\$ 0,79 por dia.

- Troca de pneu cada pneu consegue rodas 50.000 km, sabemos que para atendermos a zona oeste percorremos 120 km (dia), então dividimos a quantidade de quilômetros necessária para a troca dos pneus pela quantidade de quilômetros rodados para atendermos tal região, no caso da zona oeste representa um valor de 416 dias ou 13 meses e 26 dias. O valor de cada pneu é de 567,90, serão necessários a compra de 6 pneus para continuarmos rodando, então multiplicamos o valor de cada pneu por 6 (quantidade necessária de pneus) que é = R\$ 3.407,40, a partir daí dividimos o valor dos sei pneus pela quantidade de dias necessário para a troca do mesmo o que totaliza em R\$ 8,16 por dia.

Fiorino

- O cálculo para definição do salário por dia do motorista é o mesmo realizado anteriormente, sendo R\$ 39,16 por dia.

- A Fiorino irá atender apenas a região da Zona Central. A quilometragem a ser percorrida nesta região é de 73 km, o que equivale a 7 litros de gasolina. Sabendo que o valor do litro da gasolina é de R\$ 3,49, então multiplicamos a quantidade necessária pelo valor do litro (73 km X R\$ 3,49) e chegamos ao total de R\$ 24,43 por dia que será gasto com combustível.

- O filtro de combustível deve ser trocado a cada 10.000 km rodados, na zona central são percorridos 73 km por dia, então para sabermos em quanto tempo precisaremos realizar a troca dividimos a quilometragem necessária para a troca do filtro (10.000 km) pela quilometragem percorrida por dia (73 km) e concluímos que precisaremos trocar o filtro a cada 4 meses e 16 dias (136 dias). O valor do filtro de combustível para a Fiorino é de R\$ 19,90, então dividimos o valor do filtro (R\$ 19,90) pela quantidade de dias necessária para a troca do mesmo (136 dias) o que nos leva ao resultado de R\$ 0,15 por dia.

- A troca da pastilha/lona de freio deve ser realizada a cada 30.000 km percorrido, na zona central rodamos 73 km por dia, então para sabermos em quanto tempo precisaremos realizar a troca dividimos a quilometragem necessária para a troca do filtro (30.000 km) pela quilometragem percorrida por dia (73 km) e concluímos que precisaremos trocar o filtro a cada 13 meses e 20 dias (410 dias). O valor da pastilha de freio parte dianteira para a Fiorino é de R\$ 25,30, e da lona de freio parte traseira é de R\$ 83,48, somando o valor da pastilha (dianteira) mais a lona (traseira) chegamos a um total de R\$ 108,78. Então dividimos o valor da pastilha mais lona (R\$ 108,78) pela quantidade de dias necessária para a troca do mesmo (410 dias) o que nos leva ao resultado de R\$ 0,27 por dia.

- A troca de óleo do motor deve ser feita a cada 10.000 km rodados, sabemos que para percorrermos 10.000 levamos 4 meses e 16 dias (136 dias), o óleo está custando um valor de R\$ 75,00. Contudo dividimos o preço do óleo (R\$ 75,00) pela quantidade de dias

necessária para a troca do mesmo (136 dias) o que nos leva a um resultado de R\$ 0,55 por dia.

- O filtro de ar deve ser trocado a cada 10.000 km, sabemos que levamos 4 meses e 16 dias para percorrermos essa quilometragem. O valor do kit de filtro de ar para a Fiorino é de R\$ 45,58, então o preço do kit (R\$ 45,58) é dividido pela quantidade de dias necessária para a troca do filtro de ar (136 dias), o que nos dá um resultado de R\$ 0,34 por dia com kit de filtro de ar.

- O pneu da Fiorino deve ser trocado a cada 50.000 km rodados, na região central percorremos 73 km por dia, então para chegar a quantidade de tempo em que é preciso realizar a troca, dividimos a quantidade de quilômetros necessário para a troca do pneu pela quantidade de quilômetros percorridos por dia ($50.000 \text{ km} / 73 \text{ km}$) o que equivale há 22 meses e 24 dias (684 dias). Sabendo que o valor de cada pneu é de R\$ 335,00 e que precisaremos de 4 pneus, então multiplicamos o valor unitário pela quantidade necessária ($R\$ 335,00 \times 4$) gerando um resultado de R\$ 1.340,00. Então dividimos o valor total dos pneus pela quantidade de dias necessária para a troca ($R\$ 1.340,00 / 684$) o que nos leva a um resultado de R\$ 1,96 por dia gasto com pneu.

Somamos o valor unitário de todos os custos para obtermos um valor de custos variáveis. Exemplo o nosso custo variável para realizarmos um dia de serviço na zona oeste com a Sprinter Street R\$ 126,77 (motorista + ajudante + combustível + filtro de combustível + pastilha de freio + óleo do motor + filtro de ar + pneus). E com a Fiorino é de R\$ 66,86 (motorista + Combustível + filtro de combustível + pastilha / lona de freio + óleo do motor + filtro de ar + pneus).

A Tabela a seguir mostra os valores dos nossos custos variáveis em todas regiões.

Projeção de custos variáveis de produção

Nº	Nome do Produto	Custo unitário variável de produção	TOTAL					TOTAL ANO 5
			ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
1	Entregas Zona Oeste	R\$ 126,77	731	807	889	962	1.040	
2	Entregas Zona Sul	R\$ 134,74	731	807	889	962	1.040	
3	Entregas Zona Central	R\$ 66,86	1.463	1.613	1.779	1.923	2.080	
4	Entregas Zona Leste	R\$ 97,63	731	807	889	962	1.040	
5	Entregas Zona Norte	R\$ 114,21	731	807	889	962	1.040	
6	0	R\$ 0,00	0	0	0	0	0	
7	0	R\$ 0,00	0	0	0	0	0	
8	0	R\$ 0,00	0	0	0	0	0	
	Entregas Zona Oeste		R\$ 92.712,75	R\$ 102.245,85	R\$ 112.759,17	R\$ 121.915,22	R\$ 131.814,73	
	Entregas Zona Sul		R\$ 98.541,58	R\$ 108.674,02	R\$ 119.848,32	R\$ 129.580,00	R\$ 140.101,89	
	Entregas Zona Central		R\$ 97.795,61	R\$ 107.851,34	R\$ 118.941,05	R\$ 128.599,06	R\$ 139.041,30	
	Entregas Zona Leste		R\$ 71.401,32	R\$ 78.743,09	R\$ 86.839,77	R\$ 93.891,16	R\$ 101.515,12	
	Entregas Zona Norte		R\$ 83.527,04	R\$ 92.115,63	R\$ 101.587,32	R\$ 109.836,21	R\$ 118.754,92	
	0		R\$ -					
	0		R\$ -					
	0		R\$ -					
	Custo Mensal		R\$ 443.978,30	R\$ 489.629,92	R\$ 539.975,63	R\$ 583.821,65	R\$ 631.227,97	

Fonte: Os Autores

6.3.1 Apuração do Custo Unitário de Produtos e/ou Serviços

A apuração do custo unitário de serviços da HEJW foi definida com base nos custos unitários, gastos com mão de obra, e gastos administrativos, sendo que a taxa de inflação (IPCA) neste ano é de 8,48%. Os salários foram definidos com base na tabela de salários (salario.com). Conforme demonstrado nas tabelas a seguir:

Tabela 19: Folha de Pagamento

Folha de Pagamento					
	% Impostos	Diretor Geral	Diretor Marketing	Diretor Financeiro/Operacional	Diretor RH
Salário hora		55,52	23,13	41,08	31,35
Nº. funcionários		1	1	1	1
Salários (R\$/hora x No horas pagas)		12.215,08	5.089,56	9.038,47	6.896,69
Provisão férias + 1/3	11,11%	-	-	-	-
Provisão 13o. salário	8,33%	-	-	-	-
INSS s/ pró-labore	11,00%	1.343,66	559,85	994,23	758,64
FGTS s/ salários	8,00%	-	-	-	-
FGTS s/ férias	8,00%	-	-	-	-
FGTS s/ 13o. salário	8,00%	-	-	-	-
Total salários		R\$ 13.558,74	R\$ 5.649,41	R\$ 10.032,70	R\$ 7.655,33
Vale transporte		-	-	-	-
Vale transporte	(-6%)	-	-	-	-
Vale refeição					
Vale Refeição	(-20%)				
Total de benefícios					
Total geral		R\$ 13.558,74	R\$ 5.649,41	R\$ 10.032,70	R\$ 7.655,33

Folha de Pagamento		% Impostos	Assistente de Vendas	Assistente de RH	Assistente Financeiro	Auxiliar de Limpeza	Repcionista	Mecânico	Estoquista	Vigia	Total
Salário hora			8,49	7,92	8,74	4,86	6,18	9,54	5,65	6,67	
Nº. funcionários			1	1	1	1	1	1	4	2	16
Salários (R\$/hora x No horas pagas)			1.867,28	1.743,08	1.921,93	1.068,36	1.360,02	2.099,37	1.243,87	1.466,37	46.010,08
Provisão férias + 1/3		11,11%	207,45	193,86	213,53	118,89	151,10	233,24	138,19	162,91	1.418,78
Provisão 13o. salário		8,33%	155,54	145,20	160,10	88,99	113,29	174,88	103,61	122,15	1.063,76
INSS s/ pró-labore		11,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	3.656,38
FGTS s/ salários		8,00%	149,38	139,45	153,75	85,47	108,80	167,95	99,51	117,31	1.021,62
FGTS s/ férias		8,00%	12,45	11,62	12,81	7,12	9,07	14,00	8,29	9,78	85,14
FGTS s/ 13o. salário		8,00%	12,45	11,62	12,81	7,12	9,07	14,00	8,29	9,78	85,14
Total salários			R\$ 2.404,56	R\$ 2.244,62	R\$ 2.474,93	R\$ 1.375,76	R\$ 1.751,34	R\$ 2.703,43	R\$ 1.601,77	R\$ 1.888,29	R\$ 53.340,89
Vale transporte			159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	1.843,80
Vale transporte		(-6%)	(112,04)	(104,58)	(115,32)	(64,10)	(81,60)	(125,96)	(74,63)	(87,96)	(766,22)
Vale refeição			289,80	289,80	289,80	289,80	289,80	289,80	289,80	289,80	2.318,40
Vale Refeição		(-20%)	(57,96)	(57,96)	(57,96)	(57,96)	(57,96)	(57,96)	(57,96)	(57,96)	(927,36)
Total de benefícios			47,56	55,02	44,28	95,50	78,00	33,64	84,97	71,62	510,58
Total geral			R\$ 2.452,12	R\$ 2.299,64	R\$ 2.519,22	R\$ 1.471,26	R\$ 1.829,34	R\$ 2.737,07	R\$ 6.746,96	R\$ 1.959,91	R\$ 53.851,48

Fonte: Os Autores.

Tabela 20: Gastos Administrativos Mensal e Anual

CUSTOS FIXOS

Nº	Saidas Fixas/Operacionais	1º MÊS	2º MÊS	3º MÊS	4º MÊS	5º MÊS	6º MÊS
1	Aluguel do imóvel	R\$ 29.322,00					
2	Água	R\$ 1.000,00					
3	Telefone Vivo Fixo Simples	R\$ 39,80					
4	Internet Fixa 10 mega	R\$ 100,00					
5	Material Escritório	R\$ 488,60					
6	Material Limpeza e Manutenção	R\$ 1.200,00					
7	Energia	R\$ 1.750,00					
8	Hospedagem Website	R\$ 39,90					
9	Manutenção Conta Corrente	R\$ 25,30					
10	Aluguel Máquina Cartão	R\$ 49,90					
11	Honorários Contabilidade	R\$ 440,00					
	TOTAL CUSTOS FIXOS	R\$ 34.455,50					

CUSTOS FIXOS

Nº	Saidas Fixas/Operacionais	7º MÊS	8º MÊS	9º MÊS	10º MÊS	11º MÊS	12º MÊS
1	Aluguel do imóvel	R\$ 29.322,00	R\$ 31.081,32				
2	Água	R\$ 1.000,00					
3	Telefone Vivo Fixo Simples	R\$ 39,80					
4	Internet Fixa 10 mega	R\$ 100,00					
5	Material Escritório	R\$ 488,60					
6	Material Limpeza e Manutenção	R\$ 1.200,00					
7	Energia	R\$ 1.750,00					
8	Hospedagem Website	R\$ 39,90					
9	Manutenção Conta Corrente	R\$ 25,30					
10	Aluguel Máquina Cartão	R\$ 49,90					
11	Honorários Contabilidade	R\$ 440,00					
	TOTAL CUSTOS FIXOS	R\$ 34.455,50	R\$ 36.214,82				

CUSTOS FIXOS

Nº	Saidas Fixas/Operacionais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	Aluguel do imóvel	R\$ 353.623,32	R\$ 383.610,58	R\$ 416.140,75	R\$ 451.429,49	R\$ 489.710,71
2	Água	R\$ 12.000,00	R\$ 13.017,60	R\$ 14.121,49	R\$ 15.319,00	R\$ 16.618,05
3	Telefone Vivo Fixo Simples	R\$ 477,60	R\$ 518,10	R\$ 562,04	R\$ 609,70	R\$ 661,40
4	Internet Fixa 10 mega	R\$ 1.200,00	R\$ 1.301,76	R\$ 1.412,15	R\$ 1.531,90	R\$ 1.661,80
5	Material Escritório	R\$ 5.863,20	R\$ 6.360,40	R\$ 6.899,76	R\$ 7.484,86	R\$ 8.119,58
6	Material Limpeza e Manutenção	R\$ 14.400,00	R\$ 15.621,12	R\$ 16.945,79	R\$ 18.382,79	R\$ 19.941,65
7	Energia	R\$ 21.000,00	R\$ 22.780,80	R\$ 24.712,61	R\$ 26.808,24	R\$ 29.081,58
8	Hospedagem Website	R\$ 478,80	R\$ 519,40	R\$ 563,45	R\$ 611,23	R\$ 663,06
9	Manutenção Conta Corrente	R\$ 303,60	R\$ 329,35	R\$ 357,27	R\$ 387,57	R\$ 420,44
10	Aluguel Máquina Cartão	R\$ 598,80	R\$ 649,58	R\$ 704,66	R\$ 764,42	R\$ 829,24
11	Honorários Contabilidade	R\$ 5.280,00	R\$ 5.727,74	R\$ 6.213,46	R\$ 6.740,36	R\$ 7.311,94
	TOTAL CUSTOS FIXOS	R\$ 415.225,32	R\$ 450.436,43	R\$ 488.633,44	R\$ 530.069,55	R\$ 575.019,45

Fonte: Os Autores.

6.3.2 Estimativa Custos e Despesas Fixos e Mensais

O valor de custos e despesas fixos e mensais, não varia proporcionalmente à quantidade de produção, permanecendo fixo, independentemente do nível de atividades.

Em relação à quantidade total de produção, o valor total dos custos e despesas fixos e mensais é fixo, mas o valor unitário é variável.

6.3.3 Estimativa do Custo com Depreciação

A depreciação e ou desvalorização é o custo ou a despesa da obsolescência dos funcionais imobilizados, como por exemplo, aparelhos, automóveis, móveis, imóveis ou instalações. A depreciação do funcional imobilizado diretamente empregado na produção será alocada como custo. Portanto, os funcionais que não forem usados diretamente na produção terão suas depreciações contabilizadas como despesa.

Ao longo do tempo, com a obsolescência natural ou desgaste com uso na produção, os funcionais vão perdendo valor, essa perda de valor é correspondente pela contabilidade periodicamente até que esse ativo tenha valor reduzido à zero.

De acordo com a Receita Federal a depreciação é de, 10 anos móveis e utensílios, 10 anos maquinas e equipamentos, 5 anos computadores e periféricos, 25 anos edificações, 5 anos veículos e 10 anos instalações.

A tabela a seguir demonstra a depreciação da HEJW:

Tabela 21: Depreciação

DEPRECIÇÃO								
Item	Bens do Ativo Imobilizado	Qtde	Valor Total	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	Mesa de Escritório	1	R\$ 183,35	(R\$ 18,34)				
2	Cadeira de Escritório	9	R\$ 1.172,16	(R\$ 117,22)				
3	Lougarina com 4 lugares	2	R\$ 793,00	(R\$ 79,30)				
4	TV LED	1	R\$ 1.049,90	(R\$ 209,98)				
5	Ar condicionado	4	R\$ 4.931,60	(R\$ 986,32)				
6	Telefone Fax	1	R\$ 299,00	(R\$ 59,80)				
7	Computador	12	R\$ 15.109,56	(R\$ 3.021,91)				
8	Impressora	2	R\$ 938,00	(R\$ 187,60)				
9	Pia banheiro dos Clientes	2	R\$ 598,00	(R\$ 59,80)				
10	Pia banheiro dos Funcionários	2	R\$ 299,80	(R\$ 29,98)				
11	Sanitários banheiro dos Clientes	2	R\$ 479,80	(R\$ 47,98)				
12	Sanitários banheiro dos Funcionários	2	R\$ 219,80	(R\$ 21,98)				
13	Armario de Banheiro	2	R\$ 898,00	(R\$ 89,80)				
14	Mesa de Escritório	7	R\$ 1.049,30	(R\$ 104,93)				
15	Impressora Multifuncional	1	R\$ 1.299,00	(R\$ 259,80)				
16	Aparelho Telefônico	10	R\$ 359,00	(R\$ 71,80)				
17	Mesa de Reunião Redonda	1	R\$ 399,00	(R\$ 39,90)				
18	Cadeiras para Mesa Redonda	3	R\$ 607,02	(R\$ 60,70)				
19	Mesa Diretor	1	R\$ 546,00	(R\$ 54,60)				
20	Cadeira Diretor	1	R\$ 490,05	(R\$ 49,01)				
21	Armário	1	R\$ 248,10	(R\$ 24,81)				
22	Mesa Portária	1	R\$ 100,98	(R\$ 10,10)				
23	Retroprojektor	1	R\$ 298,89	(R\$ 59,78)				
24	Mesa de Cozinha	1	R\$ 1.990,00	(R\$ 199,00)				
25	Pia de Cozinha	1	R\$ 159,00	(R\$ 15,90)				
26	Geladeira	1	R\$ 1.037,69	(R\$ 207,54)				
27	Micro-ondas	2	R\$ 599,98	(R\$ 120,00)				
28	Armário de Cozinha	1	R\$ 269,00	(R\$ 26,90)				
29	Veiculo (Sprinter Street Usado)	4	R\$ 352.000,00	(R\$ 70.400,00)				
30	Veiculo (Fiorino Usado)	1	R\$ 18.500,00	(R\$ 3.700,00)				
31	Arquivo de Aço	1	R\$ 509,00	(R\$ 50,90)				
Totais =>				(R\$ 80.385,66)				

DEPRECIÇÃO						
Item	Bens do Ativo Imobilizado	Qtde	Preço unitário por Bem	Valor total por item	Prazo de vida útil (ano)	Taxa anual de depreciação
1	Mesa de Escritório	1	R\$ 183,35	R\$ 183,35	10	10%
2	Cadeira de Escritório	9	R\$ 130,24	R\$ 1.172,16	10	10%
3	Lougarina com 4 lugares	2	R\$ 396,50	R\$ 793,00	10	10%
4	TV LED	1	R\$ 1.049,90	R\$ 1.049,90	5	20%
5	Ar condicionado	4	R\$ 1.232,90	R\$ 4.931,60	5	20%
6	Telefone Fax	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00	5	20%
7	Computador	12	R\$ 1.259,13	R\$ 15.109,56	5	20%
8	Impressora	2	R\$ 469,00	R\$ 938,00	5	20%
9	Pia banheiro dos Clientes	2	R\$ 299,00	R\$ 598,00	10	10%
10	Pia banheiro dos Funcionários	2	R\$ 149,90	R\$ 299,80	10	10%
11	Sanitários banheiro dos Clientes	2	R\$ 239,90	R\$ 479,80	10	10%
12	Sanitários banheiro dos Funcionários	2	R\$ 109,90	R\$ 219,80	10	10%
13	Armario de Banheiro	2	R\$ 449,00	R\$ 898,00	10	10%
14	Mesa de Escritório	7	R\$ 149,90	R\$ 1.049,30	10	10%
15	Impressora Multifuncional	1	R\$ 1.299,00	R\$ 1.299,00	5	20%
16	Aparelho Telefônico	10	R\$ 35,90	R\$ 359,00	5	20%
17	Mesa de Reunião Redonda	1	R\$ 399,00	R\$ 399,00	10	10%
18	Cadeiras para Mesa Redonda	3	R\$ 202,34	R\$ 607,02	10	10%
19	Mesa Diretor	1	R\$ 546,00	R\$ 546,00	10	10%
20	Cadeira Diretor	1	R\$ 490,05	R\$ 490,05	10	10%
21	Armário	1	R\$ 248,10	R\$ 248,10	10	10%
22	Mesa Portária	1	R\$ 100,98	R\$ 100,98	10	10%
23	Retroprojeter	1	R\$ 298,89	R\$ 298,89	5	20%
24	Mesa de Cozinha	1	R\$ 995,00	R\$ 995,00	10	10%
25	Pia de Cozinha	1	R\$ 159,00	R\$ 159,00	10	10%
26	Geladeira	1	R\$ 1.037,69	R\$ 1.037,69	5	20%
27	Micro-ondas	2	R\$ 299,99	R\$ 599,98	5	20%
28	Armário de Cozinha	1	R\$ 269,00	R\$ 269,00	10	10%
29	Veiculo (Sprinter Street Usado)	4	R\$ 88.000,00	R\$ 352.000,00	5	20%
30	Veiculo (Fiorino Usado)	1	R\$ 18.500,00	R\$ 18.500,00	5	20%
31	Arquivo de Aço	1	R\$ 509,00	R\$ 509,00	10	10%
Totais =>		81	R\$ 119.807,56	R\$ 406.438,98	-	-

Fonte: Os Autores.

6.4 Fluxo de Caixa

Segundo Fred Weston (2004, P. 561) o passo mais importante, mas também o mais difícil, na análise de um projeto de capital, está na estimativa de seus fluxos de caixa – os dispêndios de investimento e as entradas de caixas anuais liquidam após o projeto entrar em operação, muitas variáveis estão envolvidas na estimativa do fluxo de caixa e muitos indivíduos e departamento participam do processo. Por exemplo, as projeções de vendas unitárias e de preços de vendas são normalmente feitas pelo grupo de marketing baseado em seu conhecimento dos efeitos de publicidade, do estado da economia, da concorrência e das tendências nos gostos dos consumidores. Da mesma forma, os gastos de capital associados a um novo produto são geralmente obtidos do pessoal de engenharia e desenvolvimento do produto, enquanto os custos operacionais são estimados pelos analistas de custos, especialistas de produção, especialista de recursos humanos, agentes de compra e assim por diante.

Para Padoveze (2009, p. 3) O fluxo de caixa apresenta as movimentações financeiras consequentes dos pagamentos e recebimentos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital.

Considerado um instrumento de análise de viabilidade financeira da empresa, proporciona ao administrador uma gama de informações valiosas para as tomadas de decisões futuras da organização. Não há um perfil de empresa que posso utilizar o fluxo de caixa para controlar os recursos financeiros, pelo contrário trará a organização uma maior segurança quanto ao futuro da organização se bem administrado.

Sabendo que o fluxo de caixa representa (+) valores de entradas, (-) salários, encargos e benefícios, (-) gastos administrativos, (-) empréstimos, (-) fornecedores, que após a realização dos cálculos podemos analisar a viabilidade do negócio obtendo um total de lucro/prejuízo.

As Tabelas a seguir representam o fluxo de caixa mensal e anual da HEJW:

Tabela 22: Fluxo de Caixa Mensal

ENTRADAS	1	2	3	4	5	6
1. Recebimento de Serviços	R\$ 160.657,24					
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 160.657,24					
SAÍDAS	1	2	3	4	5	6
1. Salários, Encargos e Benefícios	R\$ 53.851,48					
Salário + Encargos de funcionários	R\$ 16.444,72					
Pro-labore + Encargos dos sócios	R\$ 36.896,18					
Transporte	R\$ 510,58					
2. Gastos Adm., Aluguel e Mat. Cons	R\$ 34.455,50	R\$ 11.761,35				
Contábil	R\$ 440,00					
Aluguel	R\$ 29.322,00	R\$ 6.627,85				
Material de Escritório/Papelaria	R\$ 488,60					
Material de Limpeza	R\$ 1.200,00					
Telefone e internet	R\$ 139,80					
Energia	R\$ 1.750,00					
Água	R\$ 1.000,00					
Hospedagem Website	R\$ 39,90					
Manutenção Conta Corrente	R\$ 25,30					
Aluguel Máquina Cartão	R\$ 49,90					
Internet	R\$ -					
3. Financiamento com banco (BNDES)	R\$ 48.119,09					
Empréstimos	R\$ 45.101,68					
Encargos Financeiros	R\$ 3.017,41					
5. Fornecedores (Custos Variáveis)	R\$ 36.998,19					
Entregas Zona Oeste	R\$ 7.726,06					
Entregas Zona Central	R\$ 8.149,63					
Entregas Zona Leste	R\$ 5.950,11					
Entregas Zona Sul	R\$ 8.211,80					
Entregas Zona Norte	R\$ 6.960,59					
TOTAL DE SAÍDAS	173.424,26	150.730,11	150.730,11	150.730,11	150.730,11	150.730,11
IMPOSTOS (serviços)	R\$ 8.032,86					
SAÍDAS LÍQUIDAS	R\$ 181.457,12	R\$ 158.762,97				
SALDO FINAL (E - S)	-R\$ 20.799,88	R\$ 1.894,27				

ENTRADAS	7	8	9	10	11	12
1. Recebimento de Serviços	R\$ 160.657,24					
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 160.657,24					
SAÍDAS	7	8	9	10	11	12
1. Salários, Encargos e Benefícios	R\$ 53.851,48					
Salário + Encargos de funcionários	R\$ 16.444,72					
Pro-labore + Encargos dos sócios	R\$ 36.896,18					
Transporte	R\$ 510,58					
2. Gastos Adm., Aluguel e Mat. Cons	R\$ 11.761,35					
Contábil	R\$ 440,00					
Aluguel	R\$ 6.627,85					
Material de Escritório/Papelaria	R\$ 488,60					
Material de Limpeza	R\$ 1.200,00					
Telefone e internet	R\$ 139,80					
Energia	R\$ 1.750,00					
Água	R\$ 1.000,00					
Hospedagem Website	R\$ 39,90					
Manutenção Conta Corrente	R\$ 25,30					
Aluguel Máquina Cartão	R\$ 49,90					
Internet	R\$ -					
3. Financiamento com banco (BNDES)	R\$ 48.119,09					
Empréstimos	R\$ 45.101,68					
Encargos Financeiros	R\$ 3.017,41					
5. Fornecedores (Custos Variáveis)	R\$ 36.998,19					
Entregas Zona Oeste	R\$ 7.726,06					
Entregas Zona Central	R\$ 8.149,63					
Entregas Zona Leste	R\$ 5.950,11					
Entregas Zona Sul	R\$ 8.211,80					
Entregas Zona Norte	R\$ 6.960,59					
TOTAL DE SAÍDAS	150.730,11	150.730,11	150.730,11	150.730,11	150.730,11	150.730,11
IMPOSTOS (serviços)	R\$ 8.032,86					
SAÍDAS LÍQUIDAS	R\$ 158.762,97					
SALDO FINAL (E - S)	R\$ 1.894,27					

Fonte: Os Autores.

Tabela 23: Fluxo de Caixa Anual

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Recebimento de Serviços	R\$ 1.927.886,93	R\$ 1.926.138,04	R\$ 2.309.955,91	R\$ 2.606.073,77	R\$ 2.940.151,58
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 1.927.886,93	R\$ 1.926.138,04	R\$ 2.309.955,91	R\$ 2.606.073,77	R\$ 2.940.151,58
SAÍDAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Salários, Encargos e Benefícios	R\$ 240.359,76	R\$ 252.567,57	R\$ 265.507,86	R\$ 279.224,56	R\$ 293.764,26
Salário + Encargos de funcionários	R\$ 197.336,58	R\$ 209.176,78	R\$ 221.727,38	R\$ 235.031,03	R\$ 249.132,89
Pro-labore + Encargos dos sócios	R\$ 36.896,18				
Transporte	R\$ 6.127,00	R\$ 6.494,62	R\$ 6.884,30	R\$ 7.297,35	R\$ 7.735,19
2. Gastos Adm., Aluguel e Mat. Cons	R\$ 163.830,35	R\$ 173.660,17	R\$ 184.079,78	R\$ 195.124,57	R\$ 206.832,04
Contábil	R\$ 5.280,00	R\$ 5.596,80	R\$ 5.932,61	R\$ 6.288,56	R\$ 6.665,88
Aluguel	R\$ 102.228,35	R\$ 108.362,05	R\$ 114.863,77	R\$ 121.755,60	R\$ 129.060,94
Material de Escritório/Papelaria	R\$ 5.863,20	R\$ 6.214,99	R\$ 6.587,89	R\$ 6.983,17	R\$ 7.402,15
Material de Limpeza	R\$ 14.400,00	R\$ 15.264,00	R\$ 16.179,84	R\$ 17.150,63	R\$ 18.179,67
Telefone e internet	R\$ 1.677,60	R\$ 1.778,26	R\$ 1.884,95	R\$ 1.998,05	R\$ 2.117,93
Energia	R\$ 21.000,00	R\$ 22.260,00	R\$ 23.595,60	R\$ 25.011,34	R\$ 26.512,02
Água	R\$ 12.000,00	R\$ 12.720,00	R\$ 13.483,20	R\$ 14.292,19	R\$ 15.149,72
Hospedagem Website	R\$ 478,80	R\$ 507,53	R\$ 537,98	R\$ 570,26	R\$ 604,47
Manutenção Conta Corrente	R\$ 303,60	R\$ 321,82	R\$ 341,12	R\$ 361,59	R\$ 383,29
Aluguel Máquina Cartão	R\$ 598,80	R\$ 634,73	R\$ 672,81	R\$ 713,18	R\$ 755,97
Internet	R\$ -				
3. Financiamento com banco (BNDES)	R\$ 577.429,08	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Empréstimos	R\$ 541.220,16	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Encargos Financeiros	R\$ 36.208,92	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5. Fornecedores (Custos Variáveis)	R\$ 443.978,30	R\$ 489.629,92	R\$ 539.975,63	R\$ 583.821,65	R\$ 631.227,97
Entregas Zona Oeste	R\$ 92.712,75	R\$ 102.245,85	R\$ 112.759,17	R\$ 121.915,22	R\$ 131.814,73
Entregas Zona Central	R\$ 97.795,61	R\$ 107.851,34	R\$ 118.941,05	R\$ 128.599,06	R\$ 139.041,30
Entregas Zona Leste	R\$ 71.401,32	R\$ 78.743,09	R\$ 86.839,77	R\$ 93.891,16	R\$ 101.515,12
Entregas Zona Sul	R\$ 98.541,58	R\$ 108.674,02	R\$ 119.848,32	R\$ 129.580,00	R\$ 140.101,89
Entregas Zona Norte	R\$ 83.527,04	R\$ 92.115,63	R\$ 101.587,32	R\$ 109.836,21	R\$ 118.754,92
TOTAL DE SAÍDAS	1.425.597,49	915.857,67	989.563,27	1.058.170,78	1.131.824,28
IMPOSTOS (serviços)	R\$ 96.394,35	R\$ 354.987,24	R\$ 433.578,72	R\$ 489.160,05	R\$ 559.804,86
SAÍDAS LÍQUIDAS	R\$ 1.927.849,79	R\$ 1.270.844,91	R\$ 1.423.141,99	R\$ 1.547.330,83	R\$ 1.691.629,14
SALDO FINAL (E - S)	R\$ 37,13	R\$ 655.293,13	R\$ 886.813,91	R\$ 1.058.742,95	R\$ 1.248.522,45

Fonte: Os Autores.

6.5 Demonstrativo de Resultado de Exercício

Segundo Weston (2004), “O DRE (demonstrativo de resultado do exercício) é uma demonstração que resume as receitas e despesas da companhia durante um determinado período contábil, geralmente um trimestre ou um ano”.

Para Gitman (2002, p. 71) a DRE é um resumo financeiro dos resultados das atividades da empresa durante um determinado período.

De acordo com Neto e Lima (2009, p. 195), “DRE apura o lucro ou prejuízo de um período, e depois é transferido para lucros e prejuízos acumulados. A DRE envolve as receitas e despesas, ganhos e perdas do exercício”.

O DRE serve como auxiliar para o balanço patrimonial. Enquanto no balanço se obtém apenas os saldos das contas contábeis dos bens e direitos, na DRE temos todos os gastos e ganhos que a empresa obteve em um determinado período.

Devido sua riqueza de informações, a DRE é uma das demonstrações favoritas dos analistas financeiros e investidores. Mediante a isso todos os valores informados devem ser corretos para não haver discrepâncias de valores.

A tabela a seguir demonstra a DRE da HEJW.

Tabela 24: DRE

DRE					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 1.927.886,93	R\$ 1.926.138,04	R\$ 2.309.955,91	R\$ 2.606.073,77	R\$ 2.940.151,58
(-) Impostos sobre as Serviço	R\$ (96.394,35)	R\$ (354.987,24)	R\$ (433.578,72)	R\$ (489.160,05)	R\$ (559.804,86)
(-) Impostos sobre as Comércio	R\$ -				
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 1.831.492,58	R\$ 1.571.150,80	R\$ 1.876.377,18	R\$ 2.116.913,73	R\$ 2.380.346,72
(-) CMV/CSP	R\$ (443.978,30)	R\$ (489.629,92)	R\$ (539.975,63)	R\$ (583.821,65)	R\$ (631.227,97)
LUCRO BRUTO	R\$ 1.387.514,28	R\$ 1.081.520,88	R\$ 1.336.401,55	R\$ 1.533.092,07	R\$ 1.749.118,75
DESPESAS	R\$ (440.399,03)	R\$ (426.227,75)	R\$ (449.587,64)	R\$ (474.349,13)	R\$ (500.596,30)
(-) Despesas Administrativas/Gerais	R\$ (404.190,11)	R\$ (426.227,75)	R\$ (449.587,64)	R\$ (474.349,13)	R\$ (500.596,30)
(-) Despesas Financeira	R\$ (36.208,92)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas Comerciais	R\$ -				
(-) Depreciação / Amortização	R\$ (80.385,66)				
LUCRO LÍQUIDO (Prejuízo)	R\$ 866.729,59	R\$ 574.907,47	R\$ 806.428,25	R\$ 978.357,29	R\$ 1.168.136,79

Rentabilidade (margem)	45%	30%	35%	38%	40%
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5

Fonte: Os Autores.

6.6 Análise de Viabilidade

De acordo com Paulo Nunes (Economista pela Universidade de Lisboa), uma análise de viabilidade consiste num estudo técnico de cariz financeiro que procura determinar às possibilidades de sucesso econômico e financeiro de um determinado projeto de investimento, o lançamento de um novo produto, a entrada em um novo mercado ou um projeto de reconstrução organizacional. Através deste estudo são efetuadas provisões dos proveitos e dos custos gerados pelo projeto e calculados diversos indicadores de viabilidade, baseados na avaliação dos fluxos de tesouraria gerados, entre os quais a Taxa interna de Retorno (TIR), o valor presente líquido (VPL) e o prazo de recuperação do investimento (PRI) ou Payback do período.

Segundo o Sebrae, o estudo da viabilidade econômica e financeira (EVEF) tem como objetivo ajudar o empresário a avaliar o plano de investimento a ser realizado, demonstrando a viabilidade econômica e financeira do projeto.

Ponto de Equilíbrio

Com base nas informações do Sebrae o ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos. Com isso, é eliminada a possibilidade de prejuízo em sua operação.

A análise do ponto de equilíbrio permite compreender os efeitos das variações de produção e vendas sobre o resultado da empresa, assim se variação é para um nível maior que o ponto de equilíbrio, logo se obterá lucro, caso contrário, surgirá um prejuízo.

É, em geral, calculado sob a forma de percentual da receita projetada. Por exemplo, um ponto de equilíbrio de 65% para uma receita de R\$ 100.000,00 anuais indica que a empresa terá eliminado as possibilidades de prejuízo quando tiver atingido o montante de R\$ 65.000,00 em vendas, passando, a partir de então, a acumular lucro. A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio.

Fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio = (Custo Fixo / (Receita – Custo Variável)) x 100

Lembrando: Margem de Contribuição = Receita – Custo Variável.

Utilizando os dados da Estrutura Gerencial de Resultados, temos:

Ponto de Equilíbrio = (132000 / 152880) x 100 = 86,34%

Se esse percentual for calculado sobre o faturamento projetado, teremos o seguinte resultado: R\$ 364.000,00 x 86,34% = R\$ 314.277,60.

Ou seja, R\$ 314.277,60 seria o valor mínimo que a empresa teria que vender no ano para não ter lucro e nem prejuízo.

Lucratividade

De acordo com Sebrae a lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual e que indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

Por exemplo, se a sua empresa tem uma lucratividade de 8%, isso significa que, de cada R\$ 100,00 vendidos, R\$ 8,00 “sobram” sob a forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e os impostos.

Na prática, significa que a empresa agregou R\$ 8,00 sobre o trabalho de produção e comercialização do seu produto avaliado em R\$ 100,00.

O resultado pode ser mensal, anual e outros.

Esta é a fórmula para o cálculo da lucratividade:

Lucratividade = (Lucro Líquido / Receita Total) x 100.

Payback

O payback refere-se ao tempo necessário para cobrir os custos de um investimento.

Segundo Brigham (1999, p. 382) existem duas formas de utilizar o payback: payback simples e payback descontado. A diferença entre eles é que o payback simples não reflete os custos do capital no fluxo de caixa; já o payback descontado considera a taxa de custos de capital, ou seja, ele mostra o retorno depois de cobrir todos os custos de capital próprio e de terceiros.

Como critério de decisão, deve-se estipular um período de payback máximo aceitável, logo se o período resultante da análise de payback for menor que o estipulado, o projeto é aceitável; se o período for maior deve ser rejeitado (GITMAN, 2001, p, 327).

VPL – Valor Presente Líquido

Para Padoveze (2009, p. 108) o Valor Presente Líquido (VPL) é uma ferramenta para decisão de investimento que envolve: o valor do investimento, o valor dos fluxos futuros, o número de períodos em que haverá tais fluxos e a taxa de juros desejada pelo investidor.

Entende-se que o VPL calcula o valor dos fluxos de caixa estimados para o futuro com base no momento presente considerando uma taxa de desconto. Assim, um determinado valor de um fluxo de caixa futuro é calculado para apresentar seu real valor no presente.

TIR (Taxa Interna de Retorno)

Segundo Santos (2008, p. 119) A TIR é uma taxa de desconto que iguala o valor das entradas e saídas de caixa.

Gitman (2002, p. 30) define TIR como uma taxa de desconto que iguala o valor das entradas ao investimento inicial. A TIR é uma taxa que zera o VPL. Se a TIR for maior que o custo do capital, aceita o projeto, caso contrário rejeita-o.

Rentabilidade

De acordo com Hoji (2010, p. 290), “Os índices de rentabilidade servem para mensurar quanto estão rendendo os capitais investidos. Geralmente são calculados sobre as receitas líquidas.”

- **Margem Bruta:** Indica o lucro bruto para cada R\$ 1,00 de receita líquida.

$$MB = \text{Lucro Bruto} / \text{Receita Líquida}$$

- **Margem Operacional:** Mede a proporção de receitas de vendas após a dedução de todos os custos e despesas, exceto juros, impostos e dividendos.

- **Margem Líquida:** Indica o lucro líquido em relação á receita líquida.

$$ML = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Líquida}$$

- **Mark- up:** É um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do preço do venda.

(+) Custos

(+) Despesas

(+) Impostos

(+) Lucro

(=) Preço de Venda

A HEJW representa os seguintes indicadores de viabilidade:

6.6.1 Custos de Oportunidade

Para cálculo do C.A.P.M/W.A.C.C foi utilizado beta do empreendimento 0,76 correspondente a auto & truck (carros e caminhões), onde obteve-se o custo da oportunidade a uma taxa de 24,96%

Tabela 25: Custo de Oportunidade

Cálculo da Taxa de Desconto / Custo de Oportunidade	
Taxa livre de risco (CDI - agosto/2016)	13,88%
Prêmio de mercado de grandes empresas (IBRX50 - agosto/2016)	3,23%
Beta	0,76
Risco País (26/08/2016)	2,99%
Custo do capital próprio nominal	19,32%
Taxa da Inflação Americana do Período (julho/2016)	0,84%
Custo do capital próprio real	18,33%
Participação do capital próprio	19%
Custo do capital de terceiros nominal (TJLP-set/2016)	13,00%
Participação do capital de terceiros	81%
C.A.P.M. / W.A.C.C. Real	14,02%
Taxa da Inflação brasileira Projetada (IPC -julho/2016)	9,60%
C.A.P.M. / W.A.C.C. Nominal	24,96%

Fonte: Os Autores.

6.6.2 Análise do Projeto

Com base nos fluxos de caixa e a taxa de oportunidade, obteve-se o Valor Presente Líquido (VPL) de R\$ 1.048.615,42 e uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 66,07% ao ano.

Tabela 26: Análise do Projeto

PERIODOS	CASH FLOW	
ANO 00	(669.243,24)	
ANO 01	37,13	
ANO 02	655.293,13	
ANO 03	886.813,91	
ANO 04	1.058.742,95	
ANO 05	1.248.522,45	
Taxa de Oportunidade	24,97%	
VPL	R\$ 1.048.615,42	PROJETO APROVADO
TIR	66,07%	AO ANO DE RETORNO

PERIODOS	FLUXO DE CAIXA	PAYBACK
ANO 00	(669.243,24)	R\$ (669.243,24)
ANO 01	37,13	R\$ (669.206,10)
ANO 02	655.293,13	R\$ (13.912,97)
ANO 03	886.813,91	R\$ 872.900,94
ANO 04	1.058.742,95	R\$ 1.931.643,88
ANO 05	1.248.522,45	R\$ 3.180.166,33
PAYBACK	R\$ 3.180.166,33	2 anos e 1 mês
		PROJETO APROVADO

Fonte: Os Autores.

O projeto apresenta VPL positivo e TIR superior a taxa de custo da oportunidade, e o período de retorno é menor que o prazo máximo estipulado, diante dessa análise considera-se o projeto aprovado.

6.6.3 Análise Financeira

Estima-se uma margem de contribuição em 86,41% e 87,33% para o ano 1 e 5 respectivamente. O ponto de equilíbrio é obtido aproximadamente em R\$ 480.503,24 e R\$ 658.406,90 para ano 1 e 5. Observa-se que do primeiro ano para o quinto ano o índice de lucratividade aumenta em 1,75%. O retorno sobre o capital investido representa uma taxa de 115,04% a.a.

Tabela 27: Análise Financeira

RECEITA BRUTA	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 1.927.886,93	R\$ 2.940.151,58
CUSTO FIXO TOTAL	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 415.225,32	R\$ 575.019,45
CUSTO VARIÁVEL	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 261.909,68	R\$ 372.371,16
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (%)	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	86,41%	87,33%
PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 480.503,24	R\$ 658.406,90
RESULTADO	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	R\$ 37,13	R\$ 1.248.522,45
LUCRATIVIDADE	Atual	Anual Prevista 5o.ano
	47,32%	49,07%
RENTABILIDADE (RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO)	Taxa % a.a.	Anual Prevista 5o.ano
	115,04%	86,93%

MARGEM DE CONTRIBUICAO ANO 1					
<u>RECEITA (-) CUSTO VARIÁVEL</u>	=	R\$	<u>1.665.977,25</u>	=	0,864146763 x
RECEITA		R\$	1.927.886,93		100 = 86,41468
MARGEM DE CONTRIBUICAO ANO 5					
<u>RECEITA (-) CUSTO VARIÁVEL</u>	=	R\$	<u>2.567.780,42</u>	=	0,873349672 x
RECEITA		R\$	2.940.151,58		100 = 87,33497
PONTO DE EQUILIBRIO ANO 1					
<u>CUSTO FIXO TOTAL</u>	=	R\$	<u>415.225,32</u>	=	R\$ 480.503,24
% MARGEM CONTRIBUIÇÃO			86,41%		
PONTO DE EQUILIBRIO ANO 5					
<u>CUSTO FIXO TOTAL</u>	=	R\$	<u>575.019,45</u>	=	R\$ 658.406,90
% MARGEM CONTRIBUIÇÃO			87,33%		
LUCRATIVIDADE ANO 1					
<u>LUCRO LÍQUIDO</u>	=	R\$	<u>866.729,59</u>	=	0,473236747
RECEITA LÍQUIDA		R\$	1.831.492,58		
LUCRATIVIDADE ANO 5					
<u>LUCRO LÍQUIDO</u>	=	R\$	<u>1.168.136,79</u>	=	0,490742284
RECEITA LÍQUIDA		R\$	2.380.346,72		
LUCRATIVIDADE MÉDIA (SOMA DOS LUCROS DOS 5 ANOS / 5)					
<u>INVESTIMENTO TOTAL</u>	=	R\$	<u>769.881,91</u>	=	1,15
		R\$	669.243,24		
					$\frac{100}{\%a.a.} = 2,6$

Fonte: Os Autores.

7. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

O plano de implementação da HEJW Transportes visa o início das atividades em Janeiro de 2016, para que isso ocorra existem etapas e procedimentos que antecipam essa ação. Conforme alinhado com o contador o cronograma da HEJW se dará da seguinte forma:

Tabela 28: Cronograma

CRONOGRAMA							
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PERÍODO					
		2016	2017				
		12	1	2	3	4	5
Criação do Contrato Social	Sócios						
Criação do Contrato de Aluguel	Assessoria Contábil						
Cadastro da empresa na Junta Comercial	Assessoria Contábil						
Registrar a empresa na Secretaria da Receita Federal, e obter o CNPJ	Assessoria Contábil						
Obter a inscrição estadual na secretaria estadual da fazenda	Assessoria Contábil						
Receber autorização para emitir notas fiscais na secretaria estadual da fazenda para o ramo de comércio	Assessoria Contábil						
Reforma da loja	Sócios						
Início das atividades da empresa	Sócios						

Fonte: Os Autores.

CONCLUSÃO

Um plano de negócio é base para novos empreendedores entrantes no mercado ou para investidores de negócios já existentes. Sua estrutura permite que seja realizada uma análise de forma geral de todos os aspectos envolvidos no projeto.

Em momento econômico cheio de incertezas como é o que vivemos neste momento do país, um bom plano de negócio com certeza fará uma grande diferença para a sobrevivência das organizações, sejam elas no setor de comércio, indústria ou serviço, uma visão abrangente será um forte diferencial competitivo.

Com base em estudos elaborados através de grande acervo de referencial teórico construiu-se um plano de negócio com intuito de dar início ao negócio no ramo prestação de serviço, mas especificamente de transporte logístico.

Levando em consideração a demanda existente no mercado surgiu a ideia de criar a HEJW Transportes, que prestará serviço a pequenos e médios distribuidores de peças automobilísticas coletando a mercadoria no ponto de origem e entregando até o seu destino. Com base nos estudos levantados identificamos que basicamente todas as empresas prestadoras de serviço no ramo logístico visa o prazo de entrega da mercadoria como primordial, no entanto para HEJW o primordial é a entrega da mercadoria com o mínimo de avarias possíveis, consideramos esse cuidado com a mercadoria de nossos clientes um diferencial competitivo, não basta apenas entregar no prazo se o produto não estiver nas características de qualidade solicitadas pelo cliente.

O setor logístico vem crescendo com o decorrer do ano, mesmo em meio a tantas incertezas econômicas não há nenhuma empresa que sobreviva sem que se tenha uma cadeia logística estruturada.

A HEJW é composta por quatro sócios, constituída sob a forma jurídica sociedade empresarial limitada, denominada empresa de pequeno porte e tem o simples nacional como enquadramento tributário.

Para o bom desenvolvimento do negócio é necessário avaliar todas as variáveis envolvidas no projeto, analisando o ambiente externo e o interno da organização, como também desenvolver estratégias para enfrentar as cinco formas de Porter. Antes mesmo

de desenvolver o produto e/ou serviço é necessário conhecer muito o bem o público alvo a ser atendido.

Para que fosse possível definir o público alvo, foi realizado uma pesquisa de mercado com o objetivo de identificar os potenciais clientes, com base no total de peças automobilísticas transportadas em São Paulo que representa aproximadamente 181 bilhões de toneladas, de acordo com o levantamento realizado pelo GMA (Grupo de manutenção automobilística, 2010) foi definido a área de atuação da HEJW que terá capacidade com base nos recursos disponíveis de atender 0,0010651% do mercado, sendo atendidas a principio regiões Norte, Sul, Leste e Central de São Paulo (vide pagina 64).

Os principais concorrentes encontrados possuem uma vasta experiência de longo prazo e marcas consolidadas no mercado, porém com as estratégias promocionais adotadas a HEJW está preparada para competir em pró da missão da organização.

Para cumprir tal missão a empresa conta com 12 funcionários, e investirá em estratégias motivacionais, pois acredita-se o que o maior diferencial de uma empresa de sucesso são os seus funcionários.

A localização da organização foi definida estrategicamente devido as rotas de saída da cadeia logistica. A sede da empresa dá acesso as grandes rodovias que facilita a locomoção dos veículos.

Para a realização do projeto e o inicio das operações foi calculado um investimento de R\$ 669.243,24 que envolvem os investimentos fixos, pré operacionais e financeiros.

As receitas são obtidas através da cobrança do frete das entregas, que por sua vez varia de acordo com a região atendida e peso de cada carga. Com relação ao fluxo de caixa apresenta saldo negativo no primeiro ano e positivo nos demais.

Na análise do projeto obtivemos a taxa TIR de 66,07% e o payback de 2 anos e 1 mês com uma taxa de retorno de 115,04% a.a, ou seja, o projeto apresenta-se viável.

ELEMENTOS PÓS-TEXTUAIS

Referências Bibliográficas

ALFA TRANSPORTES – **História da organização.** Disponível em: <<http://www.alfatransportes.com.br/index.php>> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão. **Logística Aplicada:** Suprimento e distribuição física. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

AMARU, Antônio César Maximiano. **Introdução á Administração:** Edição Compacta. 5º ed. Atlas, 2011.

ANFAVEA – **Associação Nacional dos fabricantes de veículos automotores.** Disponível em <<http://www.anfavea.com.br/tabelasnovo.html>> Acesso em: 09 de Março, 2016.

ARANTES, Eliezer da Costa. **Gestão estratégica:** da empresa que temos, para a empresa que queremos. 2º ed. São Paulo: Saraiva 2007.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Introdução ao Marketing.** 4º ed. São Paulo: LTC, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLESTERO, Alvarez M. E. **Organização, sistema e métodos:** abordagem teórica e prática da engenharia de informação. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2002.

Barrett, Richard. **Libertando a alma da empresa:** como transformar a organização numa entidade vida. Rio de Janeiro: Cultrix, 1995.

BRAGA, Cezar Said. **Crescendo com você.** 3º ed. São Paulo: CELD, 2010.

BRASPRESS – **História da Organização.** Disponível em: <<http://braspress.com.br>> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística.** 3ª ed. Lisboa: Silabo, 2002.

CARVALHO, Filho José dos Santos. **Manual do Direito Administrativo.** 22º ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

Cerqueira, Edgard Pereira Neto. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CNAE – **Hierarquia do Transporte**. Disponível em: <http://cnae.ibge.gov.br/?option=com_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=4930-0%2F02&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=9.1.0> Acesso em: 05 de Abril, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4° ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3° ed. Rio de Janeiro: Campus 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 2° ed. São Paulo: Atlas 2004.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Cengage, 2007.

CIDADES PAULISTA – **Quantidade, tamanho e população das cidades**. Disponível em <<http://www.cidadespaulistas.com.br/prt/img/05-campinas.pdf>> Acesso em: 10 de Março, 2016.

CINTRA, Antonio Carlos de Araujo. **Teoria Geral do Processo**. Volume único. São Paulo: Malheiros, 2015.

CONTEITOS DE MARKETING – **Apostila Conceitos de Marketing**. Disponível em: <[file:///C:/Users/Nanny/Downloads/Conceitos_de_Marketing%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Nanny/Downloads/Conceitos_de_Marketing%20(3).pdf)> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

Degen, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa privada**. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

Dornelas, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3° ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

DURO, Jorge; BONAVITA J. R. **Desperte o Empreendedor em você**. 4° ed. São Paulo: Senac, 2007.

FANAP – **Uma empreendedora iniciante**. Disponível em: <<http://www.fanap.br/Documentos/AMeninadoVale-BelPesce.pdf>> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

FEA – **Departamento de Administração.** Disponível em:
<<https://www.fea.usp.br/administracao>> Acesso em: 15 de Março, 2016.

FERRACCIÚ, João de Simoni Soderini. **Marketing Promocional:** a evolução da promoção de vendas. 6º ed. São Paulo: Pearson, 2007.

FILION, L. J. **Empreendedorismo e gerenciamento:** processos distintos, porém complementares. V. 7. São Paulo: Cultura, 2000.

FRED, J. Weston; EUGENE, F. Brigham. **Fundamentos da administração financeiro.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** 10º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

GROPPELLI, A.A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GUARULHOS – **História da cidade de Guarulhos.** Disponível em:
<<http://guarulhosdeponaaponta.com.br/2010/10/28/acessos-rodoviaros-e-os-bairros-da-cidade-de-guarulhos/>> Acesso em: 27 de Abril, 2016.

GUIA DO TRC – **Dados do transporte Brasileiro.** Disponível em:
<<http://www.guiadotrc.com.br/>> Acesso em: 27 de Abril, 2016.

GUINDANI, Roberto Ari. **Planejamento Estratégico Público:** 2012.

IBGE – **Censo 2010.** Disponível em:
<<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=29&uf=35>> Acesso em: 27 de Abril, 2016.

IBGE – **Cnae.** Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>> Acesso em: 29 de Março, 2016.

IBGE – **Infraestrutura do transporte no Brasil.** Disponível em:
<<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2014/11/ibge-mapeia-a-infraestrutura-dos-transportes-no-brasil>> Acesso em: 09 de Março, 2016.

JOHN – **Entrevista para revista Abril**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/john-quelch-da-harvard-business-school-fala-sobre-internacionalizacao-de-empresas-m0043002/>> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

Jorge, José Moacir. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 1º ed. São Paulo: Manole, 2008.

JUSBRASIL – **Art. 1052, Lei nº 10406 de 2002**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10667987/artigo-1052-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a bíblia do Marketing. 12º ed. São Paulo: Pearson, 2000.

LACOBUCCI, Dawn. **Os Desafios do Marketing**. 5º ed. São Paulo: Harbra, 1998.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Miguel. **Gestão de Marketing**: 8º ed. São Paulo: Pioneira, 2007.

MAMEDE, Gladston. **Manual de Direito Empresarial**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Martins, Petrônio G. **Administração da produção**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAZZAFERA, Luiz B. **Curso Básico de Direito Empresarial**. 2º ed. São Paulo: Edipro, 2007.

MERCEDES - **Dados da Sprinter**. Disponível em: <<https://www.mercedesbenz.com.br/institucional/imprensa/releases/vans/2015/5/13242-sprinter-street-da-mercedes-benz-ganha-mais-potencia-e-torque>> Acesso: 10 de Março, 2016.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2º ed. São Paulo: Bookman, 2000.

Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. João Pessoa: Campus, 1998.

MUNDO EDUCAÇÃO – **Setor Terciário.** Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/setor-terciario.htm>> Acesso em: 29 de Março, 2016.

OLIVEIRA, Marco, A. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PAT – **Programa de Alimentação do Trabalhador.** Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/pat>> Acesso em: 20 de Setembro, 2016.

Peter, j. Paul. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

PLANALTO – **Normas e Leis para micro empresas.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm> Acesso em: 05 de Abril, 2016.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PLANALTO – **Art. 4, Lei nº 5.890 de 1973l.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5890.htm> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

RECEITA DA FAZENDA – **Dados de Pessoa Jurídica.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2000/orientacoes/lucroreal.htm>> Acesso em: 05 de Abril, 2016.

RECEITA DA FAZENDA - **Simples Nacional.** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>> Acesso em: 05 de Abril, 2016.

RTE – **Dados da Organização.** Disponível em: <<http://www.rte.com.br/>> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

SALÁRIO – **Faixa de Salários no Brasil.** Disponível em: <<http://www.salariobr.com/Home/PesquisaSalarialHome>> Acesso em 09 de Setembro, 2016.

SEBRAE – **Como Estudar o Concorrente.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-da>>

concorrencia,456836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

SEBRAE – **Como Iniciar uma Análise de Mercado.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-iniciar-uma-analise-de-mercado-para-tomar-decisoes,500d7e0805b1a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

SEBRAE – **Forma Jurídica.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/Caracter%C3%ADsticas-da-empresa-pela-forma-Jur%C3%ADdica> Acesso em: 05 de Abril, 2016.

SEBRAE – **Fornecedores.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-fornecedores,ea7836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD#0> - Acesso em: 05 de Maio, 2016.

SINDIPEÇAS – **Sindicato das peças automotivas.** Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/area-atuacao/?co=s&a=programa-carro-caminhao-e-moto-100#.V54j4tIrlcc> Acesso em: 27 de Abril, 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios.** 5° ed. São Paulo: Makron, 2000.

TRANSPORTE NO BRASIL – **Tipos de Modais existentes no Brasil.** Disponível em: <http://www.transportes.gov.br/images/2014/11/PNLT/2011.pdf> Acesso em: 05 de Abril, 2016.

TRANSPAULO – **História da Organização.** Disponível em: <http://www.transpaulo.com.br> Acesso em: 05 de Maio, 2016.

TNT – **História da Organização.** Disponível em: https://www.tnt.com/express/pt_br/site/home.html Acesso em: 05 de Maio, 2016.

Anexo A: Investimentos Fixos

Mesa de escritório	1	183,35	183,35
Cadeira de escritório	9	130,24	1.172,16
Lougarina, 4 lugares	2	396,5	793
Pias	2	299	598
Pia p/ banheiros dos funcionários	2	149,9	299,8
Sanitários p/ banheiros dos clientes	2	239,9	479,8
Sanitários p/ banheiros dos funcionários	2	109,9	219,8
Armário de banheiro	2	449	898
Mesa simples de escritório	7	149,9	1.049,30
Mesa redonda	1	399	399
Cadeira para mesa redonda	3	202,34	607,02
Mesa do diretor	1	546	546
Cadeira do diretor	1	490,05	490,05
Armário	1	248,1	248,1
Mesa portaria	1	100,98	100,98
Mesas de cozinhas	2	995	1.990,00
Pia p/ cozinha	1	159	159
Armário de cozinha	1	269	269
Arquivo de aço	1	509	509
Espelho p/ banheiros dos funcionários	2	55,9	111,8
Suporte papel higiênico p/ banheiros dos clientes	2	41,9	83,8
Suporte papel higiênico p/ banheiros dos funcionários	2	13,9	27,8
Suporte papel toalha p/ banheiros dos clientes	2	54,9	109,8
Suporte papel toalha p/ banheiros dos funcionários	2	21,9	43,8
Ar condicionado	4	1.232,90	4.931,60
Telefone Fax	1	299	299
Computador	13	1.259,13	16.368,69
Impressora	2	469	938
Impressora multifuncional	1	1.299,00	1.299,00
Telefones	11	35,9	394,9
Telefone	2	99,9	199,8
Retroprojeter	1	306,75	306,75
Geladeira	1	1.037,69	1.037,69
Micro-ondas	1	300,19	300,19
Leitor	1	149	149
Bomba de combustível	1	2.750,00	2.750,00
Sprinter Street 311 CDI Usada	4	88.000,00	352.000,00
Fiorino 2010 usada	1	18.500,00	18.500,00

Mesa de Escritório



Mesa Reta Pannel
com Gaveteiro Fixo 2
Gavetas Cores -
Móveis Planejados

R\$ 183,35
10 parcelas
de
R\$ 18,33

Cadeira de Escritório



Cadeira executiva
giratória com braço
fixo laminada

R\$ 130,24
10 parcelas
de
R\$ 13,02

Lougarina



Longarina 4 lugares
executiva injetada

R\$ 396,50
10 parcelas
de
R\$ 39,65

TV de Led



TV LED 32" Philco
PH32E31DG HD com
Conversor Digital 2
HDMI 1 USB

R\$ 1.049,90
10 parcelas
de
R\$ 104,99

Ar condicionado



Ar Condicionado Split
Hi Wall Philco 9000
Btus Quente Frio
220v Fm4

R\$ 1.232,90
10 parcelas
de
R\$ 123,29

Telefone e fax



Fax ref. KX-FT932BR
Panasonic CX 1 UN

R\$ 299,90
10 parcelas
de
R\$ 29,99

Computador



Computador com
Monitor LED 3Green
Dual Core 4Gb Hd
1Tb 15.6 Dvd
Triumph Business
Desktop

R\$ 1.259,13
10 parcelas
de
R\$ 125,91

Impressora



Impressora Samsung
SL-M2020/XAB Laser
Monocromática

R\$ 469,00
10 parcelas
de
R\$ 46,90

Pias



Lavatório de semi
encaixe gelo Deca

R\$ 299,00
10 parcelas
de
R\$ 29,99

Pia Funcionários



Lavatório de coluna
City branco Celite

R\$ 149,9
10 parcelas
de
R\$ 14,99

Sanitários



Assento sanitário
termofixo Nexo
branco Roca

R\$ 239,90
10 parcelas
de
R\$ 23,99

Sanitários Funcionários



Bacia para caixa
acoplada Sabará
branca Icasa

R\$ 109,90
10 parcelas
de
R\$ 10,99

Espelhos



Gabinete Nihal para
Banheiro com Cuba
em Resina E Espelho
50x50 Cm Kit

R\$ 449,00
10 parcelas
de
R\$ 44,90

Espelhos Funcionários



Espelho de Banheiro
Quadrado 50x50cm
Naiad Kanon

R\$ 55,90
10 parcelas
de R\$ 5,59

Suporte de papel higiênico



Porta papel higiênico
plástico simples
sensea

R\$ 41,90
10 parcelas
de R\$ 4,19

Suporte de papel higiênico funcionários



Porta Papel Higiênico
Metal e Plástico
Simplex Magnus
Expambox

R\$ 13,90
10 parcelas
de R\$ 1,39

Suporte de papel toalha



Porta papel toalha
para interfolhas Mod1
branco Japi

R\$ 54,90
10 parcelas
de R\$ 5,49

Suporte de papel toalha funcionário



Suporte de Teto
Aberto Branco 19mm

R\$ 21,90
10 parcelas
de R\$ 2,19

Mesas de escritório



Mesa Para Escritório
Reta Com 2 Gavetas
120 X 60 Pés Em
Aço

R\$ 149,90
10 parcelas
de
R\$ 14,99

Impressora



Multifuncional HP
LaserJet Pro MFP
M125a

R\$ 1.299,00
10 parcelas
de
R\$ 129,90

Telefone



Telefone Pleno Preto
- Intelbras

R\$ 35,90
10 parcelas
de R\$ 3,59

Mesa redonda com 3 cadeira



Mesa de reunião
redonda yaris
yar1100 - gebb work -
yar1100 - preto/calvi

R\$ 399,00
10 parcelas
de
R\$ 39,90

Cadeiras de escritório



Cadeira fixa ski
gerente gomada base
preta

R\$ 202,34
10 parcelas
de
R\$ 20,23

Mesa de escritório



Mesa em L Cores -
Móveis Planejados

R\$ 546,00
10 parcelas
de
R\$ 54,60

Cadeira de diretor



Cadeira gerente
brisbayne preta

R\$ 490,05
10 parcelas
de
R\$ 49,00

Armário



Armário Baixo
Secretária 2 Portas
Cinza 74x80x38cm
Fundo 18mm - Linha
Corporativa 25 mm

R\$ 248,10
10 parcelas
de
R\$ 24,81

Telefone



Telefone com Fio
Ibratele - Com
Identificador de
chamadas

R\$ 99,90
10 parcelas
de R\$ 9,99

Mesa



Escrivaninha/Mesa
para Computador
Politorno

R\$ 100,98
10 parcelas
de
R\$ 10,09

Armário



Armário secretaria
baixo linha executiva
em mdp

R\$ 803,20
10 parcelas
da
R\$ 80,32

Retroprojektor



Mini projetor led
imagem lcd portátil
hdmi usb sd

R\$ 298,89
10 parcelas
de
R\$ 29,89

Mesas de Cozinha 6 lugares



Mesa refeitório
industrial 6 lugares
com encosto mdf 30
mm

R\$ 995,00
10 parcelas
de
R\$ 99,50

Geladeira



Geladeira /
refrigerador electrolux
defrost cycle dc35a 2
portas 207 litros
branco

R\$ 1.037,69
10 parcelas
de
R\$ 103,77

Microondas



Microondas Consul
Cinza Espelhado 20
Litros | CM020

R\$ 299,99
10 parcelas
de
R\$ 29,99

Armário de cozinha



Balcão e Armário de Cozinha Glamy
R\$ 765,90
10 parcelas de
R\$ 76,59

Bomba de combustível



Bomba de abastecimento para óleo diesel, 12v, 60 l/min
R\$ 1.790,00
10 parcelas de
R\$ 179,00

Sprinter Street 311 - Usada



Sprinter street 311 - usados
R\$ 88.000,00
10 parcelas de
R\$ 8.800,00

Fiorino 2010



Fiorino 2010
R\$ 18.500,00
10 parcelas de
R\$ 1.850,00

Anexo C: Fluxo de Caixa - Anual

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Recebimento de Serviços	R\$ 2.023.603,20	R\$ 2.144.732,86	R\$ 2.658.671,07	R\$ 3.100.435,86	R\$ 3.615.604,28
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 2.023.603,20	R\$ 2.144.732,86	R\$ 2.658.671,07	R\$ 3.100.435,86	R\$ 3.615.604,28
SAÍDAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Salários, Encargos e Benefícios	R\$ 240.359,76	R\$ 252.567,57	R\$ 265.507,86	R\$ 279.224,56	R\$ 293.764,26
Salário + Encargos de funcionários	R\$ 197.336,58	R\$ 209.176,78	R\$ 221.727,38	R\$ 235.031,03	R\$ 249.132,89
Pro-labore + Encargos dos sócios	R\$ 36.896,18				
Transporte	R\$ 6.127,00	R\$ 6.494,62	R\$ 6.884,30	R\$ 7.297,35	R\$ 7.735,19
2. Gastos Adm., Aluguel e Mat. Cons	R\$ 163.830,35	R\$ 173.660,17	R\$ 184.079,78	R\$ 195.124,57	R\$ 206.832,04
Contábil	R\$ 5.280,00	R\$ 5.596,80	R\$ 5.932,61	R\$ 6.288,56	R\$ 6.665,88
Aluguel	R\$ 102.228,35	R\$ 108.362,05	R\$ 114.863,77	R\$ 121.755,60	R\$ 129.060,94
Material de Escritório/Papelaria	R\$ 5.863,20	R\$ 6.214,99	R\$ 6.587,89	R\$ 6.983,17	R\$ 7.402,15
Material de Limpeza	R\$ 14.400,00	R\$ 15.264,00	R\$ 16.179,84	R\$ 17.150,63	R\$ 18.179,67
Telefone e internet	R\$ 1.677,60	R\$ 1.778,26	R\$ 1.884,95	R\$ 1.998,05	R\$ 2.117,93
Energia	R\$ 21.000,00	R\$ 22.260,00	R\$ 23.595,60	R\$ 25.011,34	R\$ 26.512,02
Água	R\$ 12.000,00	R\$ 12.720,00	R\$ 13.483,20	R\$ 14.292,19	R\$ 15.149,72
Hospedagem Website	R\$ 478,80	R\$ 507,53	R\$ 537,98	R\$ 570,26	R\$ 604,47
Manutenção Conta Corrente	R\$ 303,60	R\$ 321,82	R\$ 341,12	R\$ 361,59	R\$ 383,29
Aluguel Máquina Cartão	R\$ 598,80	R\$ 634,73	R\$ 672,81	R\$ 713,18	R\$ 755,97
Internet	R\$ -				
3. Financiamento com banco (BNDES)	R\$ 577.429,08	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Empréstimos	R\$ 541.220,16	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Encargos Financeiros	R\$ 36.208,92	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5. Fornecedores (Custos Variáveis)	R\$ 437.090,40	R\$ 482.033,78	R\$ 531.598,43	R\$ 574.764,22	R\$ 621.435,07
Entregas Zona Oeste	R\$ 91.274,40	R\$ 100.659,60	R\$ 111.009,82	R\$ 120.023,82	R\$ 129.769,75
Entregas Zona Central	R\$ 96.278,40	R\$ 106.178,13	R\$ 117.095,79	R\$ 126.603,97	R\$ 136.884,21
Entregas Zona Leste	R\$ 70.293,60	R\$ 77.521,47	R\$ 85.492,54	R\$ 92.434,53	R\$ 99.940,21
Entregas Zona Sul	R\$ 97.012,80	R\$ 106.988,04	R\$ 117.988,98	R\$ 127.569,69	R\$ 137.928,35
Entregas Zona Norte	R\$ 82.231,20	R\$ 90.686,54	R\$ 100.011,29	R\$ 108.132,21	R\$ 116.912,55
TOTAL DE SAÍDAS	1.418.709,59	908.261,53	981.186,06	1.049.113,34	1.122.031,38
IMPOSTOS (serviços)	R\$ 101.180,16	R\$ 395.274,27	R\$ 499.032,56	R\$ 581.951,81	R\$ 688.411,05
SAÍDAS LÍQUIDAS	R\$ 1.925.747,71	R\$ 1.303.535,79	R\$ 1.480.218,62	R\$ 1.631.065,15	R\$ 1.810.442,43
SALDO FINAL (E - S)	R\$ 97.855,49	R\$ 841.197,06	R\$ 1.178.452,45	R\$ 1.469.370,70	R\$ 1.805.161,85

Anexo D: Contrato de Locação

CONTRATO DE LOCAÇÃO COMERCIAL

Os signatários deste instrumento, de um lado HERZOG IMOBILIÁRIA e de outro lado HEJW TRANSPORTES LTDA, têm justo e contratado o seguinte, que mutualmente convencionam, a outorgam e aceitam, a saber: O primeiro nomeado, aqui designado "LOCADOR", sendo proprietário do imóvel comercial, com endereço na Rua Estrela do Oeste, Vila Barros na cidade de Guarulhos (SP), loca-o ao segundo, aqui denominado "LOCATÁRIO", mediante as cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: O prazo de locação é de 01 (um) ano, a iniciar-se em Dezembro 2016 e com término em Dezembro 2017.

CLÁUSULA SEGUNDA: O aluguel mensal é de R\$ 29.322,00/Mês corrigido semestralmente pelo IGP. Caso este índice seja extinto, o reajuste será corrigido pelo índice que venha a substituí-lo;

CLÁUSULA TERCEIRA: O Locatário destina o imóvel para fins comerciais.

CLÁUSULA QUARTA: Obriga-se o Locatário, além do pagamento do aluguel, a satisfazer o pagamento do consumo de água, luz, esgoto e IPTU, bem como todos os demais tributos municipais que recaiam sobre o imóvel locado;

CLÁUSULA QUINTA: O Locatário declara ter procedido à vistoria do imóvel locado, recebendo-o em perfeito estado e obrigando-se a:

- a) manter o objeto da locação no mais perfeito estado de conservação e limpeza, para assim restituí-lo à Locadora, quando finda ou rescindida a ligação, correndo por sua conta exclusiva as despesas necessárias para esse fim, notadamente, as que se referem à conservação de pinturas, portas comuns, fechaduras, trincos, puxadores, vitrais e vidraças, lustres, instalações elétricas, torneiras, aparelhos sanitários e quaisquer outras, inclusive obrigando-se a pintá-lo novamente em sua desocupação, com tintas e cores iguais às existentes;
- b) não transferir este contrato, não sublocar, não ceder ou emprestar, sob qualquer pretexto e de igual forma alterar a destinação da locação, não constituindo o decurso do tempo, por si só, na demora da locadora em reprimir a infração, assentimento à mesma;
- c) encaminhar ao Locador todas as notificações, avisos ou intimações dos poderes públicos que foram entregues no imóvel, sob pena de responder pelas multas, correção monetária e penalidades decorrentes do atraso no pagamento ou satisfação no cumprimento de determinações por aqueles poderes;
- d) no caso de qualquer obra, reforma ou adaptação, devidamente autorizada pelo Locador, repor por ocasião da entrega efetiva das chaves do imóvel locado, seu estado primitivo, não podendo exigir qualquer indenização;
- e) facultar ao Locador ou ao seu representante legal examinar ou vistoriar o imóvel sempre que for para tanto solicitado, bem como no caso do imóvel ser colocado à venda, permitir que interessados o visitem, devendo, para tanto, fixar o respectivo horário, para

que se realizem as visitas. O horário não poderá ser anterior às 09:00 e nem ultrapassar às 20:00 horas;

f) na entrega do prédio, verificando-se a infração pelo Locatário de quaisquer das cláusulas que se compõe este contrato, e que o prédio necessite de algum conserto ou reparo, ficará o mesmo Locatário pagando o aluguel até a entrega das chaves;

g) findo o prazo deste contrato, por ocasião da entrega das chaves, o Locador mandará fazer uma vistoria no prédio locado, a fim de verificar se o mesmo se acha nas condições em que fora recebido pelo Locatário;

CLÁUSULA SEXTA: A infração das obrigações, sem prejuízo de qualquer outra prevista em lei, por parte do Locatário, é considerada como de natureza grave, acarretando a rescisão contratual, com o conseqüente despejo e obrigatoriedade de imediata satisfação dos conseqüentários contratuais e legais;

CLÁUSULA SÉTIMA: Caso o objeto da locação vier a ser desapropriado pelos Poderes Públicos, ficará o presente contrato, bem como o Locador, exonerado de todas e quaisquer responsabilidades decorrentes. Ocorrerá a rescisão deste contrato de pleno direito no caso de desapropriação, incêndio ou acidente que sujeite o imóvel locado às obras que importem na sua reconstrução total, ou que impeçam o uso do mesmo por mais de trinta dias;

CLÁUSULA OITAVA: Obriga-se o Locatário a renovar expressamente novo contrato, caso venha a permanecer no imóvel. O novo aluguel, após o vencimento, será calculado mediante índice determinado pelo Governo Federal, vigente na ocasião, salvo convenção das partes.

CLÁUSULA NONA: Toda e qualquer benfeitoria autorizada pelo Locador, ainda que útil ou necessária, ficará automaticamente incorporada ao imóvel, não podendo o Locatário pretender qualquer indenização ou ressarcimento, bem como arguir direito de retenção pelas mesmas;

CLÁUSULA DÉCIMA: A locação estará sempre sujeita ao Regime do Código Civil Brasileiro e à Lei nº 8.245\91, ficando assegurado ao Locador todos os direitos e vantagens conferidas pela legislação que vier a ser promulgada durante a locação;

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: Findo o prazo deste Contrato, mas prorrogada a locação, por vontade das partes ou por disposição de Lei, todas as cláusulas ora estipuladas continuarão em pleno vigor e reguladoras das relações entre os contratantes, por prazo indeterminado até o final e efetiva restituição do imóvel locado.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: Fica convencionado que o Locatário deverá fazer o pagamento dos aluguéis mensais pontualmente até o dia 05 (cinco) de cada mês seguinte ao vencido, ficando esclarecido que, passado este prazo estará em mora, sujeito às penas impostas neste contrato. Após o dia 06 (seis) do mês seguinte ao vencido, o Locador poderá enviar o(s) recibo(s) de aluguéis e encargos da locação para cobrança através de advogado, mesmo que a cobrança seja realizada extra-judicialmente; no caso de cobrança judicial, pagará o Locatário também as custas decorrentes;

Parágrafo Único: Em caso de mora no pagamento dos aluguéis e encargos previstos no presente contrato, ficará o Locatário obrigado ao pagamento do principal, acrescido de

juros de mora de 1% ao mês e correção monetária, na forma da lei, sem prejuízo dos demais acréscimos e penalidades previstas nas cláusulas anteriores;

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: Fica eleito o foro desta Comarca para a solução de eventuais pendências decorrentes deste contrato, com renúncia de qualquer outro por mais privilegiado que seja;

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: O forro do pavimento térreo do prédio foi colocado pelo Locatário, podendo retirá-lo no dia em que desocupar o imóvel;

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: O Locador e o Locatário se obrigam a respeitar o presente contrato em todas as suas cláusulas e condições, incorrendo a parte que infringir qualquer disposição contratual ou legal na multa igual a 05 (cinco) aluguéis, que será paga integralmente, qualquer que seja o tempo contratual decorrido, inclusive se verificada a prorrogação da vigência da locação. O pagamento da multa não obsta a rescisão do contrato pela parte inocente, caso lhe convier.

E, por estarem justos e contratados, firmam o presente juntamente com as testemunhas.
Local e data.

Nome das partes e de testemunhas.

São Paulo, Dezembro de 2016.

Locadora

HEJW TRASPORTES LTDA

CNPJ: XX.XXX.XXX/XXXX-XX

Locatária

HERZOG IMOBILIÁRIA

CNPJ: XX.XXX.XXX/XXXX-XX

Testemunhas:

Antonio Henrique Berk

CPF: XXX.XXX.XXX-XX

Elaine da Silva Berk

CPF: XXX.XXX.XXX-XX

Jainane Karine de Santana

CPF: XXX.XXX.XXX-XX

Wagner Martins

CPF: XXX.XXX.XXX-XX

Anexo E: Contrato Social**HEJW TRANSPORTES LTDA**

CNPJ/MF: XX.XXX.XXX/XXXX-XX

CONTRATO SOCIAL

Pelo presente instrumento particular do Contrato Social:

Antonio Henrique Berk

Brasileiro, solteiro, Diretor Financeiro e Operacional, portador da cédula de identidade RG N° 49.169.925-6, inscrito no CPF N° 410.665.288-96, residente na Rua Padre Joaquim Correia de Almeida, 566 Parque Arariba – SP.

Elaine da Silva Berk

Brasileira, solteira, Diretora de Recursos Humanos, portadora da cédula de identidade RG N° 42.704.195-8, inscrita no CPF N° 410.665.278-14, residente na Rua Padre Joaquim Correia de Almeida, 566 – Parque Arariba – SP.

Jainane Karine de Santana

Brasileira, solteira, Diretora de Marketing, portadora da cédula de identidade RG N° 47.627.603-2, inscrita no CPF N° 418.694.16-80, residente na Avenida São Paulo, 20 – Jardim Gaivotas – SP.

Wagner Martins

Brasileiro, casado, Diretor Geral, portador da cédula de identidade RG N° 33.259.825-1, inscrito no CPF N° 228.508.498-63, residente na Avenida Professor Mário Mazagão, 20 – JD. Nakamura – SP.

Tem entre si justa e contratada a constituição de uma sociedade limitada, nos termos de Lei n° 10.406/2002, mediante as condições e cláusulas seguintes:

DO NOME EMPRESARIAL, DA SEDE E DAS FILIAIS

CLÁUSULA PRIMEIRA: A sociedade gira sob o nome empresarial HEJW TRANSPORTES LTDA (art. 997, II, CC/2002)

CLÁUSULA SEGUNDA: A sociedade tem sede na Rua Estrela do Oeste, nº 1 Vila Barros, Cep. 07140-030 – Guarulhos/ SP.

CLÁUSULA TERCEIRA: A sociedade poderá, a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual, desde que aprovado pelos votos correspondentes dos sócios, no mínimo, a três quartos do capital social, nos termos do art. 1.076 da Lei nº 10.406/2002.

DO OBJETO SOCIAL E DA DURAÇÃO

CLÁUSULA QUARTA. A sociedade tem por objeto social a prestação de serviço de transporte rodoviário no ramo de peças automobilísticas.

CLÁUSULA QUINTA: A sociedade iniciará suas atividades na data do arquivamento deste ato e seu prazo de duração é indeterminado. (art. 997, II, CC/2002).

DO CAPITAL SOCIAL E DA CESSÃO E TRANSFERÊNCIA DAS QUOTAS

CLÁUSULA SEXTA: A sociedade tem capital social de R\$ 668.669,25 (Seiscentos e sessenta e oito mil, seiscentos e sessenta e nove reais e vinte e cinco centavos), dividido em quotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, integralizadas, neste ato, em moeda corrente do País, pelos sócios, da seguinte forma:

Investidor	Nome	Valor	% de participação
Sócio 1	Antonio Henrique Berk	R\$ 32.032,69	4,78%
Sócio 2	Elaine da Silva Berk	R\$ 32.032,69	4,78%
Sócio 3	Jainane Karine de Santana	R\$ 32.032,69	4,78%
Sócio 4	Wagner Martins	R\$ 32.032,69	4,78%
Capital de Terceiro	Banco BNDES	R\$ 541.220,16	80,88%
Total do Capital Social		R\$ 669.350,91	100%

CLÁUSULA SÉTIMA: As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do(s) outro(s) sócios(s), a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição, se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente. (art. 1.056, art. 1.057, CC/2002).

CLÁUSULA OITAVA: A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. (art. 1.052, CC/2002).

DA ADMINISTRAÇÃO E DO PRÓ LABORE

CLÁUSULA NONA: A administração da sociedade caberá ao Sr. Wagner Martins, com os poderes e atribuição de representação ativa e passiva na sociedade, judicial e extrajudicialmente, podendo praticar todos os atos compreendido no objeto social, sempre de interesse da sociedade, autorizando o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, fazê-lo em atividades estranhas ao de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do(s) outro(s) sócios(s). (arts. 997, VI; 1.013. 1.015,1.064, CC/2002).

Parágrafo único, no exercício da administração, o administrador terá direito a uma retirada mensal a título de *pró labore*, cujo valor será definido de comum acordo entre os sócios.

OU

CLÁUSULA NONA: A administração da sociedade será de todos os sócios, em conjunto ou separadamente, com os poderes e atribuições de representação ativa e passiva na sociedade, judicial e extrajudicialmente, podendo praticar todos os atos compreendidos no objeto social, sempre de interesse da sociedade, sendo vedado o uso do nome empresarial em negócios estranhos aos fins sociais, nos termos do art.1.064 da Lei nº 10.406/2002.

§ 1º Fica facultada a nomeação de administradores não pertencentes ao quatro societários, desde que aprovado por dois terços dos sócios, nos termos do art. 1. 061 de Lei nº 10.406/2002.

§ 1º No exercício da administração, os administradores terão direitos a uma retirada mensal a título de pró labore, cujo valor será definido de comum acordo entre os sócios.

DO BALANÇO PATRIMONIAL DOS LUCROS E PERDAS

CLÁUSULA DÉCIMA: Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apuradas. (art.1.065, CC/2002)

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA. Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre contas e designarão administrador(es), quando for o caso. (arts. 1.071 e 1.072, § 2º e art. 1.078, CC/2002).

DO FALECIMENTO DO SÓCIO

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: Falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará sua atividade com os herdeiros ou sucessores. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do(s) sócio(s) remanescentes(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

Parágrafo único. O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio. (arts. 1.028 e 1.031, CC/200)

DA DECLARAÇÃO DE DESIMPEDIMENTO

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: O(s) Administrador(es) declara(m), sob as penas da lei, que não está(ão) impedido(s) de exercer(em) a administração da sociedade, por lei especial ou em virtude da condenação criminal, ou por se encontrar(em) sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente o acesso a cargos públicos, ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública ou propriedade. (art. 1.011, § 1º, CC/2002).

DOS CASOS OMISSOS

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: Os casos omissos no presente contrato serão resolvidos pelo consenso dos sócios, com observância da Lei nº 10.406/2002.

DO FORO

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: Fica eleito no foro de Santo Amaro para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato. E, por estarem assim justos e contratados, lavraram este instrumento, em 03 (três) vias de igual forma e teor, que serão assinadas pelos sócios.

São Paulo, 02 de Janeiro de 2017.

Antonio Henrique Berk

Elaine da Silva Berk

Jainane Karine de Santana

Wagner Martins

Visto _____

Nome:

OAB/_____

Testemunhas:

Nome, Org. Exp. e UF

Nome, Org. Exp. e UF

Anexo F: Contratos Motoristas**SUBCONTRATAÇÃO DE TRANSPORTES DE CARGAS****TAC – Agregado Exclusivo**

Que entre si fazem, de um lado, TRANSPORTADORA HEJW TRANSPORTES LTDA, inscrita no CNPJ sob o nº. XX.XXX.XXX/XXXX-XX, estabelecida em XXXXXXXX, na Rua Estrela do Oeste, nº 01 – Bairro Vila Barros, CEP 07140-030, neste ato representada por seu sócio-diretor Wagner Martins da Silva, aqui denominado **SUBCONTRATANTE**, e, de outro lado, Eli Maio de Abril, brasileiro, Divorciado, Transportador Autônomo de Carga – TAC, assim definido na Lei nº. 11.442/07, inscrito no RNTR-C sob o nº. portador do CPF nº. 142.547.748-89 e da Carteira de Identidade nº. 36.890.417-1 matriculado no Instituto Nacional de Seguro Social, como contribuinte autônomo, sob o nº.....residente a rua Sandália cor de Prata, 25, Município de São Paulo, aqui denominado **SUBCONTRATADO**, de acordo com as cláusulas e condições adiante estipuladas.

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO.

O presente contrato tem por objeto o transporte de cargas a ser efetuado pelo **SUBCONTRATADO**, na forma da Lei nº 11.442/07, na condição de **TAC – Agregado Exclusivo**.

Parágrafo primeiro – Compete ao **SUBCONTRATADO** proceder ao transporte da carga, devendo apanhá-la no local indicado pela **SUBCONTRATANTE** e entregá-la no destino, zelando por sua integridade.

Parágrafo segundo – O transporte será realizado mediante colocação à disposição do **SUBCONTRATANTE** de veículo de propriedade, (co-propriedade) (ou arrendado), que se encontre em perfeitas condições de uso, com a documentação regularizada, com os seguros obrigatórios quitados e os necessários sistemas de segurança.

Parágrafo terceiro – O veículo a ser usado para a execução do transporte é o seguinte:

VEÍCULO DO CONTRATADO	
Placa:	HEJ-7102
Cidade:	Guarulhos
UF:	SP
Nº do RENAVAM:	XXXXXXXXXXXXX
Marca:	Mercedes-Benz
Modelo:	Sprinter Street 515 CDI
Tipo do veículo:	VUC
Número de eixos:	2
Tipo de carroceria:	Baú
Ano de fabricação:	2015
Capacidade máxima de tração (CMT):	5.000
Capacidade – Carga:	5t.

CLÁUSULA SEGUNDA – DO FRETE.

O **SUBCONTRATANTE** pagará ao **SUBCONTRATADO** frete pelo transporte realizado, de acordo com a tabela contida no ANEXO I, a qual passa a integrar o presente instrumento.

Parágrafo primeiro – Os pagamentos serão efetuados através de Ordem de Pagamento/Nota fiscal de serviço ou outro documento hábil apresentado pelo TAC.

Parágrafo segundo – A **SUBCONTRATANTE** poderá fazer ao **SUBCONTRATADO (a)**, adiantamento em dinheiro por conta do frete, a ser reduzido, por ocasião do pagamento integral do mesmo.

CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES.

Ficam as partes, por si, seus herdeiros e sucessores a qualquer título, obrigadas a cumprir o disposto no presente contrato e especialmente na presente cláusula.

Parágrafo primeiro – Constituem obrigações da **SUBCONTRATANTE**:

- 1 – pagar ao **SUBCONTRATADO (A)** a remuneração ou frete pelo transporte, segundo o ajuste acima entre as parte;
- 2 – munir-se da documentação fiscal adequada atinente à carga, para resguardar as partes dos efeitos decorrentes da responsabilidade tributária.
- 3 – cumprir a legislação relativamente às retenções de tributos e contribuições.
- 4 – fornecer ao **SUBCONTRATADO (A)** o Vale-Pedágio, na forma da Lei nº 10.209, de 23/03/2001.

Parágrafo segundo – Constituem obrigações do **SUBCONTRATADO (A)**:

- 1 – Efetuar o transporte de forma adequada, zelando pela integridade da carga;

- 2 – Responsabilizar-se por toda a documentação que acompanha e suporta o transporte de carga,
- 3 – Efetuar entrega no destino, providenciando que seja documentado o recebimento e devolvendo o comprovante ao **SUBCONTRATANTE**;
- 4 – Manter seu veículo sempre em bom estado de conservação e funcionamento;
- 5 – recolher os tributos devidos em decorrência do presente contrato;
- 6 – Na hipótese do TAC contratar terceiros para dirigir o veículo ou ajuda-lo na realização do transporte, obriga-se a cumprir todas as obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais desta contratação;
- 7 – E de inteira responsabilidade do SUBCONTRATADO a fazer um seguro contra 3º ou total para sua integridade.

Parágrafo terceiro – O **SUBCONTRATADO (A)** é responsável pela carga entregue a seus cuidados, para todos os fins e efeitos legais, e deverá à **SUBCONTRATANTE**, pelo meio de comunicação mais rápida de que dispuser a ocorrência de qualquer fato envolvendo o transporte ou a carga transportada.

Parágrafo quarto – A **SUBCONTRATANTE** compromete-se a fornecer ao **SUBCONTRATADO(A)** toda e qualquer informação necessária à execução dos transportes a serem realizados, em tempo hábil que lhe permita executá-los de maneira ordenada e controlada, para que este possa cumprir os prazos a que se vinculou, garantindo a boa execução dos transportes a ela confiados.

Parágrafo quinto – O seguro da carga ficará sob exclusiva responsabilidade da **SUBCONTRATANTE**, devendo o **SUBCONTRATADO (A)** apenas se cientificar das cláusulas do seguro a fim de que não infrinja qualquer destas cláusulas e prejudique eventual pagamento de sinistro com agravamento de riscos, em especial o cadastramento dos seus motoristas e/ou funcionários e prepostos na agência reguladora de sinistros, além de estarem **regulamente inscrito no Registro Nacional de Transportadores Rodoviário de Cargas – RNTR-C, junto à Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, de acordo com o disposto no artigo 3º da LEI 11.442 de 05 de janeiro de 2007.**

Parágrafo sexto - Se, por desrespeito a qualquer das cláusulas do seguro, por parte do **SUBCONTRATADO (A)**, a seguradora negar pagamento a algum sinistro, o **SUBCONTRATADO (A)** ficará responsável pelo pagamento do prejuízo total experimentado pela **SUBCONTRATANTE** que guarde nexo de causalidade com o fato.

Parágrafo sétimo – Poderá a **SUBCONTRATANTE** exigir do **SUBCONTRATADO (A)** comprovante de quitação das obrigações trabalhistas e dos encargos sociais, previdenciários e fiscais relativamente a seus empregados e aos tributos relacionados com o transporte de carga para forrar-se de eventual responsabilidade.

Parágrafo oitavo – É lícito a **SUBCONTRATANTE** suspender a execução do contrato e condicionar a entrega de novas cargas até que o **SUBCONTRATADO (A)** regularize eventuais pendências de natureza fiscal; previdenciária; trabalhista; operacionais; na habilitação para transporte das cargas da **SUBCONTRATANTE** por parte da seguradora contratada e ainda, poderá solicitar que adote medidas de segurança de tráfego e de transporte e na operação, sem prejuízo da rescisão do contrato por infração legal-contratual.

Parágrafo nono – Na eventualidade da **SUBCONTRATANTE** vir a ser demandada por fato imputável ao **SUBCONTRATADO (A)**, administrativa ou judicialmente, deverá ser reembolsada integralmente pelos ônus decorrentes, podendo reter o pagamento pela prestação dos serviços até o limite do ressarcimento.

CLÁUSULA QUARTA - DO MONITORAMENTO DA CARGA

Tendo em vista que as seguradoras de cargas, para darem cobertura securitária às mesmas, exigem que as cargas sejam monitoradas por aparelho de rastreamento assim, o **SUBCONTRATADO (A)** autoriza que a **SUBCONTRATANTE** instale aparelho de rastreamento, com objetivo único e específico de atender exigências securitárias, devendo o referido rastreamento ser operado somente enquanto estiver sendo realizado transporte para a **SUBCONTRATANTE** e toda e qualquer informação relativa ou coletada por tais equipamentos apenas se destinam a uso em caso de sinistro da carga, e que, por exigência

do **SUBCONTRATADO (A)**, não havendo sinistro, tais informações deverão ser mantidas em Banco de dados por no máximo trinta dias, sendo inutilizadas após.

Após a instalação do equipamento de rastreamento no veículo do **SUBCONTRATADO (A)**, ficará ele responsável pelo mesmo, que está avaliado em R\$ 5.000,00 (Cinco Mil Reais), se responsabilizando por danos causados por mau uso, quebra ou extravio do equipamento, ficando ressalvado apenas que o **SUBCONTRATADO (A)** não precisará indenizar a **SUBCONTRATANTE** em caso de quebra do aparelho por desgaste natural do uso e por falha interna decorrente de defeito de fabricação.

CLÁUSULA QUINTA – DA MUDANÇA E/OU ALTERAÇÃO DE VEÍCULO

Para efeito de controle de qualidade e de segurança, o **SUBCONTRATADO (A)** deverá comunicar à **SUBCONTRATANTE** a troca e/ou aquisição de veículos, que deverá ser feita através de ofício acompanhado de xerocópia do CRLV – Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo e RNTRC – Registro Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas.

CLÁUSULA SEXTA – DO PRAZO

O presente contrato é celebrado por prazo indeterminado, podendo ser rescindido, por qualquer das partes, mediante prévia notificação correspondente a 30 dias e sem ônus para a parte denunciante, salvo eventuais acertos remanescentes.

Parágrafo primeiro – O presente contrato poderá ser rescindido no caso de infração legal / contratual.

Parágrafo segundo – Rescindir-se-á também o presente contrato, sem necessidade de prévia comunicação, se uma das partes cair em insolvência, falência, houver desaparecimento, liquidação judicial ou extrajudicial, ou falecimento do **SUBCONTRATADO (A)**.

CLÁUSULA SÉTIMA – DAS DESPESAS E VALE-PEDÁGIO

As despesas de combustível, manutenção, assistência técnica e qualquer outra despesa relacionada aos veículos, são de exclusiva responsabilidade do **SUBCONTRATADO (A)**.

Parágrafo único – O Vale-Pedágio correspondente a cada viagem será entregue ao **SUBCONTRATADO (A)** no início da operação, juntamente, com a documentação necessária ao transporte e mediante recibo a ser por ele assinado.

CLÁUSULA OITAVA – DA NÃO EXCLUSIVIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

O contrato ora celebrado não implica exclusividade entre as partes, assim, não há exclusividade na captação de cargas para o **SUBCONTRATADO (A)**, podendo a **SUBCONTRATANTE** contratar outros transportadores autônomos de carga agregados ou independentes, ou até outras empresas, ou poderá ela mesma efetuar o transporte de cargas com veículos próprios, assim como, fica também o **SUBCONTRATADO (A)** liberado para efetuar transportes de cargas para outras pessoas ou empresas.

CLÁUSULA NONA – DA NATUREZA DO CONTRATO

Na conformidade do artigo 5º, da Lei nº 11.442/07, o presente contrato tem natureza comercial, não gerando vínculo empregatício entre a **SUBCONTRATANTE** e o **SUBCONTRATADO (A)** ou qualquer dos seus prepostos, agentes ou terceiros.

Parágrafo primeiro – Os termos e disposições deste contrato prevalecerão sobre quaisquer outros entendimentos ou acordos, tácitos ou expressos, referentes ao objeto, anteriores ao aperfeiçoamento do presente instrumento.

Parágrafo segundo – A tolerância por qualquer das partes, quanto ao atraso ou omissão no cumprimento das obrigações ajustadas, bem como, a não aplicação, na ocasião oportuna das cominações previstas neste contrato, não acarretará o cancelamento das penalidades, nem poderá ser havida como renúncia dos direitos. Tais fatos serão considerados simples liberalidades, não implicando em precedente, novação ou modificação de qualquer das cláusulas ou condições do presente contrato, as quais

permanecerão inalteradas e em pleno vigor, como se favor algum houvesse jamais ocorrido.

CLÁUSULA DÉCIMA – DA ARBITRAGEM

As partes estabelecem de comum acordo, a submissão de todo e qualquer litígio decorrente do presente contrato ao juízo arbitral, conforme previsto no artigo 19, da Lei nº 11.442, de 05/01/07 e regulado na Lei nº 9.307, de 23/04/96.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DO FORO

As partes elegem o foro da comarca de Rio de Janeiro para apreciar controvérsia oriunda do presente contrato renunciando a qualquer outro por mais privilegiado que seja.

E, por assim se acharem justas e contratadas, assinam as partes presentes instrumento, em duas vias de um teor e mesma forma, para um só efeito.

São Paulo, xx de xxxxxx de 2016.

Transportadora XXXX Ltda.

SUBCONTRATANTE

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

SUBCONTRATADO

Testemunhas:

Nome:

Nome: