



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**LUIZ FILIPE NUNES PAVANI**

**PLANO DE NEGÓCIO**  
**AMPLIAÇÃO, QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DE**  
**EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO**

Palhoça

2019

LUIZ FILIPE NUNES PAVANI

**PLANO DE NEGÓCIO**  
**AMPLIAÇÃO, QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DE**  
**EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração apresentado ao Curso **Administração**, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientador: Profa. Sidenir Niehuns Meurer

Palhoça

2019

LUIZ FILIPE NUNES PAVANI

**PLANO DE NEGÓCIO**  
**AMPLIAÇÃO, QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DE**  
**EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO**

Este trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 28 de junho de 2019.

---

Profa. e orientadora Sidenir Niehuns Meurer, MS. C.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus Professores, Tutores e Orientadores que me auxiliaram, orientaram e sempre estiveram presentes e solícitos em minha formação acadêmica e de elaboração, produção e conclusão deste trabalho e minha graduação.

Agradeço também meus filhos Filipe, Pedro e Phillipa, aos meus pais Pedro e Niraci, aos meus irmãos Marta Lucia e Luis Roberto, a minha ex-esposa Rose e minha companheira Adriana, pessoas que sempre estiveram presentes em todos os momentos.

E principalmente minha filha Fabiane, por ter insistido em que realizasse as provas do Enem junto com ela, ter feito minha inscrição nesta Universidade, acompanhado minha caminhada acadêmica, por ter me incentivado nos momentos de desânimo e cansaço, motivando quando pensei em desistir, cobrado quando os resultados não chagavam e por ter vibrado quando concluía as cadeiras e as notas se apresentavam muito boas.

Por tudo isto agradeço a você minha filha e te dedico minha graduação, com todo meu amor a você!

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	07
1.1 TEMA E PROBLEMA	07
1.2 OBJETIVOS	07
1.2.1 Objetivo Geral	07
1.2.2 Objetivos específicos	07
1.3 JUSTIFICATIVA	07
1.4 METODOLOGIA	08
1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS	08
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	09
<b>3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO</b>	10
3.1 NOME DA EMPRESA	10
3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL	10
3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA	10
<b>4 PLANO ESTRATÉGICO</b>	10
4.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE	10
4.2 ANÁLISE DO SETOR	11
4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO	14
4.4 A MATRIZ SWOT	14
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	15
<b>5 PLANO DE MARKETING</b>	15
5.1 ANÁLISE DE MERCADO	15
5.1.1 Descrição dos produtos	15
5.1.2 Análise do mercado consumidor	16
5.1.3 Análise dos fornecedores	16
5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes	17
5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	17
5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	18
5.3.1 Objetivos de marketing	18
5.3.2 Estratégias de marketing	18
5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing	18

<b>6 PLANO DE OPERAÇÕES</b> .....	19
6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA) .....	19
6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO .....	19
6.3 LOCALIZAÇÃO .....	20
<b>7 PLANO FINANCEIRO</b> .....	20
7.1 INVESTIMENTO INICIAL .....	20
7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO .....	20
7.3 RECEITAS .....	21
7.3.1 Valor estimado dos serviços .....	21
7.3.2 Receita mensal/anual prevista .....	21
7.4 CUSTOS .....	21
7.4.1 Custos operacionais mensais/anuais .....	21
7.4.2 Custos fixos e variáveis mensais/anuais .....	22
7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	22
7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) .....	23
<b>8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	24
8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA .....	24
8.1.1 Ponto de equilíbrio .....	24
8.1.2 Taxa de lucratividade .....	24
8.1.3 Taxa do retorno do investimento .....	24
8.1.4 Prazo de retorno do investimento ( <i>payback</i> ) .....	25
8.1.5 Taxa Interna de Retorno .....	25
8.1.6 Valor Presente Líquido .....	25
8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE .....	25
8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL .....	26
<b>9 CONCLUSÃO</b> .....	27
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Este trabalho foi desenvolvido com os dados e projetos de uma empresa de transporte público urbano, que executa os serviços de transporte de passageiros com ônibus e micro-ônibus, através de uma concessão para o transporte urbano da cidade do interior do Rio Grande do Sul, onde ela está sediada, em que visa nortear as decisões dos procedimentos futuros na aquisição dos veículos para compor a frota, capacitação e treinamento dos recursos humanos, elaboração e reformulação dos procedimentos para a execução dos serviços adequação de suas instalações e prédios, para com isto desenvolver e prestar um serviço de qualidade no transporte da população dessa cidade, gerando satisfação e confiabilidade dos usuários, colaboradores, fornecedores e poder concedente.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral:

Viabilizar a implantação e ampliação, de empresa de transporte de passageiros no seguimento de prestação de serviço público em transporte urbano em uma cidade, com a aquisição de veículos e a capacitação de seus funcionários.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

Desenvolver métodos e sistemas para prospectar recursos e definir metas de trabalho para este fim.

Apresentar a confecção de planilhas, relatórios e demonstrativos com indicadores e projeções para investimentos e execução dos serviços.

Apresentar a reformulação e adaptação do quadro funcional, estrutural de gestão e adequação dos sistemas, procedimentos e qualificação da frota a operar.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo proporcionará um conceito mais abrangente da viabilidade na implantação de novos sistemas e capacitação dos operadores na execução dos serviços, mostrando os caminhos, dificuldades e perspectivas, bem como os investimentos, custos e o possível tempo para retorno.

Prática: Com os resultados das planilhas e relatórios elaborados, pode-se gerar alternativas e meios para a execução das ações no desenvolvimento do trabalho de implantação e capacitação do empreendimento.

A escolha do assunto ocorreu devido a experiência e maior conhecimento teórico e técnico desses processos, tendo como finalidade a aplicação prática de maneira a investir com segurança e direcionamento à execução das ações.

#### 1.4 METODOLOGIA

a) A aplicabilidade da pesquisa visa gerar conhecimento para solucionar problemas práticos na execução dos serviços da empresa em todos seus setores, com o objetivo de melhorar e qualificar os serviços de transporte de passageiros.

b) A forma de abordar o problema de pesquisa será quantitativa, pois com ela poderemos confirmar com os modelos matemáticos os resultados da pesquisa, dando embasamento e conteúdo.

c) A forma de tratar os objetivos da pesquisa, será de maneira descritiva, para poder descrever as características da pesquisa sem manipular os dados já coletados.

d) Os procedimentos de coleta de dados serão análise de documentos, para podermos pegar as informações já colhidas e analisar com objetivo de formar conceitos que possam auxiliar a pesquisa.

e) A unidade de análise será o setor operacional da empresa, pois é o que coordena todas as ações, alterações e levantamentos.

f) Os instrumentos de coleta de dados, será realizado a partir da análise documental dos relatórios e gráficos.

#### 1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: Empresa prestadora de serviço em transporte de passageiros
- Porte: Empresa de Pequeno Porte de sociedade individual
- Localização: Capão da Canoa - RS
- Ramo de atividade: Prestação de serviço de transporte municipal.
- Área de atuação: Região urbana do município
- Setor da economia: Setor terciário.
- Produtos: Prestação de serviços em transporte de passageiros.
- Número de funcionários: Entre 100 e 120 funcionários.
- Investimento total: R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais)
- Receita operacional mensal prevista: R\$ 260.000,00 (duzentos e sessenta mil reais)

- Ponto de Equilíbrio: R\$ 53.616,04 por mês
- Taxa mensal do retorno do investimento: A taxa será de 14,93%
- Situação do mercado: Estável
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento:

Este trabalho se trata da ampliação e implantação de uma empresa de transporte urbano de passageiros na prestação de serviço público de transporte de passageiros em uma cidade pequena, respeitando seu plano diretor de urbanização e edificação, sendo analisados todos os requisitos e condições exigidas para este empreendimento, como os aspectos fiscais e geofísicos, de localização mais adequada do empreendimento, capacidade de operação e possibilidade de expansão, investimento inicial, projeção de receita, despesas, resultados e lucro, bem como qual o tempo para retorno do investimento inicial e os benefícios sociais e de impacto ambiental que este empreendimento causara com sua adequação e implantação.

Embora alguns indicadores demonstrem uma negativa a implantação, outros demonstram como viável e com retorno a médio curto prazo, pois se trata de prestação de serviço público, e este serviço sempre deverá ser executado, pelo poder público ou privado. É um serviço de utilidade pública essencial, e para isso o diferencial de seu êxito se dará na capacidade gerencial de sua execução, onde devem ser aplicadas constantemente todas as técnicas e ferramentas conhecidas na administração e operação do empreendimento. A população de uma cidade precisa se deslocar para trabalho, estudo, saúde e lazer, e este deslocamento deve ser realizado por empresas ou órgãos com conhecimento do setor, viabilizando e sendo viável em sua execução.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Conforme Ferraz e Torres (2004) o transporte pode ser considerado como o deslocamento de pessoas ou produtos, é caracterizado por ser de diversas maneiras, como por exemplo de a pé, bicicleta, veículos particulares (carro, motocicleta) ou públicos (ônibus, micro-ônibus, trem e metrô), que correspondem aos meios de transporte.

Constata-se que o transporte público de passageiros teve o início nos anos de 1661, em Paris, e em 1634 em Londres, com capacidade para 10 a 20 pessoas, operando em rotas definidas, que ligavam regiões próximas aos centros das grandes cidades. Já no Brasil, o uso de transporte tipo ônibus começa a ocorrer nas primeiras décadas do século XX. Dentro dos meios de transporte urbano o mais difundido no mundo é o realizado por meio de ônibus e

micro-ônibus devido a flexibilidade e menor custo aos passageiros (FERRAZ; TORRES, 2004).

Por outro lado, o planejamento de transportes urbano é um processo contínuo que envolve interação entre população e governo/gestão. Essa interação possibilita que seja avaliada as necessidades que direcionarão as ações e tomadas de decisão para a implementação ou melhoria do planejamento e sua execução, gerando apropriação do serviço e percepção de sua efetividade, principalmente relacionados à infraestrutura e qualidade da empresa que oferta esse tipo de serviço.

Diante disso, para uma empresa de transporte urbano efetivar seu serviço de acordo com as necessidades da população a ser atendida, deve incluir conforme Hutchinson (1979): o desenvolvimento de um sistema de transporte compatível com a localização e demanda das pessoas; vise à minimização de impactos ambientais; à minimização dos custos operacionais e de manutenção do sistema/serviço.

### **3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO**

#### **3.1 NOME DA EMPRESA**

CS Transportes Coletivos Eireli ME

#### **3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL**

Empresa de Pequeno Porte de sociedade individual

#### **3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA**

João Alberto de Abreu Machado

### **4 PLANO ESTRATÉGICO**

#### **4.1. ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE**

**Quadro 1:** Fatores e aspectos analisados para plano estratégico relacionado ao macro-ambiente.

Fatores	Aspectos analisados
---------	---------------------

Econômicos	A renda per capita média de Capão da Canoa cresceu 108,94% nas últimas duas décadas, passando de R\$ 423,32, em 1991, para R\$ 614,43, em 2000, e para R\$ 884,47, em 2010. A evolução da desigualdade de renda nesses dois períodos pode ser descrita através do Índice de Gini, que passou de 0,49, em 1991, para 0,55, em 2000, e para 0,51, em 2010, a renda média domiciliar per capita representa a soma dos rendimentos mensais dos moradores do domicílio, em reais, dividida pelo número de seus moradores. A economia da região é baseada no turismo de verão, construção, agronegócio e das transações imobiliárias de compra e venda de terrenos, casas e apartamentos.
Político-legais	As leis orgânica, ambiental e de edificação municipal não dispõe muito sobre incentivos e vantagens para a instalação de novas empresas no município. Elas normatizam e regulamentam mais as de edificações, um dos pilares da economia municipal, mas existem alguns projetos na câmara de vereadores, os quais ensaiam incentivos para a instalação de empresas de transformação e produção, diversificando a economia para não ficarem dependentes de dois fatores de arrecadação.
Socioculturais	Na última década, a tendência da população local em seu deslocamento diário para trabalhar, estudar e atividades de lazer são basicamente de automóvel e bicicleta, ao contrário dos maiores centros urbanos, em que o transporte público é prioritário. Dessa forma, a população utilizava o transporte urbano como secundário, do início desta década a utilização do transporte público em seus deslocamentos.
Tecnológicos	As empresas que exploram o serviço de transporte público vêm investindo em novas tecnologias em sistemas de controle de passageiros, monitoramento e veículos novos e com capacidade mais adequada à demanda, a qual, diariamente, é analisada para melhor adequar horários, frequência e veículo, a fim de atender com mais eficiência o serviço de transporte público do município.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4.2 ANÁLISE DO SETOR

A seguir estão as análises do setor em que a empresa está inserida, por meio do modelo das forças competitivas de Porter.

**Quadro 2:** Força 1 – possibilidade de entrada de novos concorrentes.

FATORES		Nota
A.	É possível se pequeno para entrar no negócio	3
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	2
C.	É necessário baixo investimento em infra-estrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	1
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores	1
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	2
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	2
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam	2

	a entrada de novas empresas	
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
I.	É improvável uma guerra com novos concorrentes.	2
J.	O mercado não está saturado.	4
Total		21

Fonte: elaborado pelo autor.

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = 21 - 10/40 = 11/40 = 0,27 \times 100 = 27,50$$

$$\text{Força 1} = 27,50 - \text{Intensidade Baixa}$$

**Quadro 3:** Força 2 – rivalidade entre as empresas existentes no setor.

FATORES		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	2
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	4
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o Máximo para cobrir estes custos.	4
D.	Acirrada disputa de preços entre is concorrentes.	2
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	2
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
Total		18

Fonte: elaborado pelo autor.

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = 18 - 6/24 = 12/24 = 0,5 \times 100 = 50$$

$$\text{Força 2} = 50,00 - \text{Intensidade Média}$$

**Quadro 4:** Força 3 – ameaça de produtos substitutos

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B.	Produtos substitutos tem custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	2

D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	4
Total		10

Fonte: elaborado pelo autor.

$$\text{Intensidade da FORÇA 3} = 10 - 4/16 = 6/16 = 0,375 \times 100 = 37,5$$

$$\text{Força 3} = 37,50 - \text{Intensidade Média}$$

**Quadro 5:** Força 4 – poder de negociação dos compradores.

FATORES		Nota
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem pressão por preços menores.	2
B.	Produtos vendidos pelas empresas do setor representam muito nos custos do comprador.	4
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	2
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	3
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	4
F.	Produto vendido pelas empresas do setor é essencial para melhorar os produtos do comprador.	4
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	4
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatada.	3
Total		26

Fonte: elaborado pelo autor.

$$\text{Intensidade da FORÇA 4} = 26 - 8/32 = 18/32 = 0,5625 \times 100 = 56,25$$

$$\text{Força 4} = 56,25 - \text{Intensidade Média}$$

**Quadro 6:** Força 5 – poder de negociação dos fornecedores.

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	3
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	4
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D.	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importante para o sucesso	4

	dos negócios no setor.	
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	4
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	4
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	1
Total		22

Fonte: elaborado pelo autor.

$$\text{Intensidade da FORÇA 5} = 22 - 7/28 = 15/28 = 0,5357 \times 100 = 53,57$$

$$\text{Força 5} = 53,57 - \text{Intensidade Média}$$

#### 4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

**Quadro 7:** Análise das áreas e aspectos internos do empreendimento.

ÁREAS	ASPECTOS ANALISADOS
<b>Produção</b>	As instalações são boas, possui amplo espaço, variedade de equipamentos com a finalidade de facilitar a execução dos serviços, tem um planejamento estratégico e de produção visando uma melhor alocação de equipamentos para melhor aproveitamento e economia, tem uma organização e controle diário dos equipamentos e operadores, no sentido de otimizar os serviços.
<b>Recursos Humanos</b>	A mão de obra local é pouco qualificada, fazendo com que o processo seletivo escolha os mais aptos, fazendo com que o setor de treinamento aprimore os candidatos para a execução dos serviços, Existem premiações e bonificação por produção, empenho, assiduidade e comprometimento. O clima de trabalho é considerado harmônico e de cooperação.
<b>Finanças</b>	A lucratividade é média e, o endividamento é baixo, fazendo com que os recursos na sua grande maioria sejam reinvestidos na ampliação e adequação da empresa. A receita e os custos se equivalem, existindo meses de receita superior e custo baixo por outros meses de custo superior e receita baixa. A capacidade de investimento com recursos próprios é pequena, fazendo recorrer a financiamentos em instituições financeiras.
<b>Marketing</b>	Por ser um prestador de serviço de transporte público, o marketing é feito com a frequência, através da confiabilidade e continuidade do serviço. Não se tem uma publicidade direcionada, pois as rotas são pré-definidas e de conhecimento de todos, não se fazendo necessário ampla divulgação e propaganda.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4 A MATRIZ SWOT

**Quadro 8:** Apresentação dos pontos fortes e fracos conforme ambiente.

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
Funcionários motivados e empenhados em	A baixa qualificação dos colaboradores;

colaborar; concessão pública longa com possibilidade de renovação por igual período; facilidade de alteração nos processos e de realocação de pessoal e equipamentos.	poucas linhas de crédito para investimento; campanhas de marketing ineficientes para o produto; pouca/má conservação das vias públicas dificultando o bom serviço
<b>Ambiente externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Aumento do número de habitantes fixos por ano; investimentos em melhorias pelo poder público para atrair turistas.	Aumento da taxa de desemprego; elevação da taxa de juros; diminuição da segurança pública; aumento do número de veículos particulares.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O objetivo estratégico para a empresa é investir em treinamento e capacitação dos colaboradores; ampliar a frota adequando veículos com capacidade moderada; ampliar o controle de evasões e da oferta e demanda dos veículos; procurar linhas de crédito mais atrativas e com menor correção; manter uma relação mais afinada e próxima com usuários, poder público e mídia.

#### 4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Prestar um excelente serviço de transporte com segurança, rapidez, pontualidade e confiabilidade, tornando o passageiro cativo e satisfeito com o serviço, buscando sempre o melhor para seus clientes e colaboradores sem prejudicar no crescimento e valorização da empresa, sendo possível torná-la sempre a escolha preferencial para a execução dos serviços propostos e contratados.

### 5 PLANO DE MARKETING

#### 5.1 ANÁLISE DE MERCADO

##### 5.1.1 Descrição dos produtos

- Prestação de serviço em transporte urbano de passageiros, com ônibus e microônibus, integrando e transportando as pessoas residentes nos distritos e bairros do município até a área central. Utilizando veículos e frequência adequados à demanda, respeitando os horários, sempre considerando opiniões e sugestões dos passageiros e determinações do poder concedente do serviço de transporte público.

- Como diferencial a empresa deve: trabalhar muito o controle da qualidade do serviço prestado, com a finalidade de manter e adequar a frequência dos veículos com o intuito de ofertar um número de veículos satisfatórios, que comportem a demanda de acordo com os horários. Monitorar e adequar a regularidade dos horários, também com a finalidade ofertar aos passageiros confiabilidade do serviço tomado, ao manter e respeitar a pontualidade dos veículos, em que passem nos horários programados e divulgados. Manter e buscar sempre o controle e execução da limpeza interna e externa dos veículos, proporcionado aos passageiros mais conforto e satisfação ao usarem os veículos em seus deslocamentos.

- Produtos substitutos e complementares na prestação de serviço em transporte urbano, podemos substituir um ônibus, por um microônibus com menos assentos, mas com maior conforto, agilidade e segurança para os passageiros. Dependendo da demanda de passageiros também se pode substituir ou complementar este transporte com uma camionete tipo van com menos assentos, mas com maior agilidade, rapidez e economia. Nesse sentido, todos devendo ter um controle muito apurado da demanda, em seus intervalos de horários, para não ter superlotação do veículo, principalmente, em horários de maior demanda.

### 5.1.2 Análise do mercado consumidor

Na sua maioria, os clientes são compostos por trabalhadores, estudantes e público em geral que pretendem se deslocar de suas residências para o trabalho, escola, comércio e, vice versa. Este tipo de serviço ocorre normalmente de um bairro, distrito, localidade ou região da cidade para o centro da mesma onde se encontra a maioria do comércio, bancos e serviços públicos, ou interligando os bairros e distritos. A demanda prevista é de 2.800 a 3.400 passageiros por dia, com uma perspectiva de crescimento na ordem de 15% durante a baixa temporada, ou seja, nos meses entre março e novembro, chegando a 50% na alta temporada, entre dezembro e fevereiro.

### 5.1.3 Análise dos fornecedores

Como fornecedores principais são os de combustível: Querodiesel, Guterres, Petrobras . Esses três fornecedores estão localizados na mesma região, a cidade de Esteio, sendo equivalentes no que se referem ao mesmo prazo para pagamento, o mesmo tipo de produto, mesma qualidade e mesmo valor cobrado. As diferenças entre eles surgem na logística e entrega do produto, como por exemplo: o primeiro, não demonstra pontualidade no dia da entrega, mas sim na data aprazada; o segundo, demonstra pontualidade na entrega, na data aprazada e ainda possui flexibilidade quanto ao prazo para o pagamento; já o terceiro, não apresenta pontualidade, nem sempre entrega na data aprazada, mas o produto apresenta por vezes qualidade superior, em comparação aos demais.

#### 5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

**Quadro 9:** Análise dos concorrentes.

<b>Item</b>	<b>A empresa</b>	<b>Concorrente A</b>
Produto	Transporte de passageiros	Transporte de passageiros
Participação do mercado	80%	20%
Atendimento	Diário	De 2 <sup>a</sup> a Sábado
Atendimento pós-venda	Só quando há reclamações	Só quando há reclamações
Localização	Capão da Canoa	Capão da Canoa
Divulgação	Rádio/jornal	Rádio/jornal
Garantias oferecidas	O transporte até ponto final da linha	O transporte até ponto final da linha
Política de crédito	Não tem	Não tem
Preços	R\$ 3,00	R\$ 3,60
Qualidade dos produtos	Bom	Bom
Reputação	Regular	Regular
Tempo de entrega	45 minutos	45 minutos
Canais de venda utilizados	Micro-ônibus	Ônibus
Capacidade de produção	5 veículos por hora	1 veículo por hora
Recursos humanos	Regular	Regular
Métodos gerenciais	Dividido por setor	Centralizado
Métodos de produção	Ofertando o serviço diário	Ofertando o serviço de 2 <sup>a</sup> a sábado
Estrutura econômico-financeira	Recursos próprios /financiamento de bens	Recursos próprios /financiamento de bens
Flexibilidade	Adequação de horários	Horários rígidos

	conforme a demanda	
Formas de competição	Oferta maior de horários e veículos	Sobreposição e antecedência nos horários

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

O futuro mercado de atuação:

Pode ser feito um planejamento prevendo uma adequação da capacidade dos veículos conforme o crescimento da população e, conseqüentemente da demanda do serviço, ampliando a frota, readequando e ajustando os horários e a frequência dos mesmos.

## 5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 5.3.1 Objetivos de marketing

O objetivo de marketing deste empreendimento corresponde:

Aumentar em 10% a demanda de passageiros, devendo ser enfatizado a pontualidade nos horários executados, gerando assim um sentimento confiabilidade nos passageiros. Além disso, ter maior frequência ao atendimento, e atenção diferenciada com foco na educação, gentileza e cordialidade aos passageiros.

### 5.3.2 Estratégias de marketing

Como estratégia de marketing, trabalha-se muito com os aspectos relacionados aos valores dos serviços. O valor cobrado pelo serviço de transporte urbano de passageiros – a tarifa – por ser uma concessão pública, cabe à prefeitura definir através de decreto, estipular o valor a ser cobrado, no entanto, como estratégia de marketing, podemos ofertar veículos mais novos, com maior capacidade, treinar os funcionários para prestar o serviço de maneira educada, cordial e gentil e, ter maior controle quanto à frequência e comprimento dos horários.

### 5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing.

**Quadro 10:** Apresentação das ações e mecanismos relacionados ao marketing do empreendimento.

<b>Objetivo(s) de marketing</b>	<b>Estratégia(s) de marketing</b>	<b>Ações de marketing</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo de execução</b>	<b>Mecanismos de controle</b>
Aumentar a quantidade de passageiros	Oferta de horários e frequência	Controle dos horários realizados	Coordenador operacional	Um mês	Tabelas de horário
	Quantidade de veículos	Controle dos veículos	Fiscal	Um mês	Planilhas de saída e GPS

Fonte: elaborado pelo autor.

## 6 PLANO DE OPERAÇÕES

### 6.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

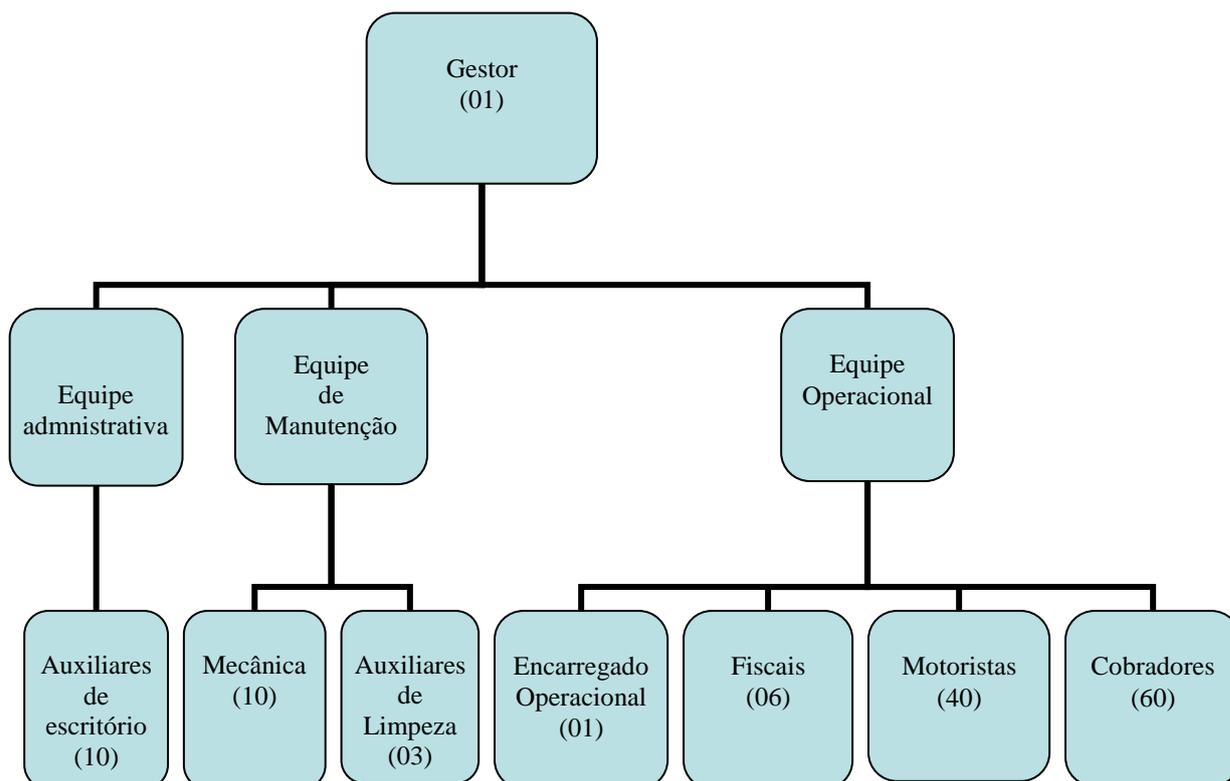
Tratando-se de uma empresa de transporte de passageiros, sua capacidade máxima de transporte por ano é de 200.000 passageiros, com uma demanda estimada em 120.000 passageiros por ano.

### 6.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Será necessário o emprego de ônibus e micro-ônibus para a realização dos serviços de transporte urbano, distribuídos em linhas já pré-definidas com horários e itinerários a serem cumpridos em uma faixa horária ao longo do dia.

Os veículos serão divididos por linhas que terão início em terminais de embarque nos bairros e distritos, dirigindo-se à parte central do município, denominada de terminal centro. O transporte a ser realizados pelos veículos da empresa nessas linhas e, sua alocação conforme sua capacidade de transporte nas linhas serão determinados conforme à demanda de passageiros nas linhas, durante todo seu itinerário, bem como a frequência e tempo de viagem.

Organograma para projeção da necessidade de mão-de-obra da equipe operacional e gerencial:



Fonte: elaborado pelo autor.

### 6.3. LOCALIZAÇÃO

O local escolhido para a implantação da empresa é de fácil acesso, possui capacidade para ampliação excelente; há poucas moradias entorno, o que possibilita o trabalho sem a preocupação de perturbar vizinhos; o terreno plano possibilita boa distribuição dos setores e facilidade ao manobrar e estacionar os veículos na rotina da execução dos serviços.

Conforme mostra o método de pontuação ponderada para a análise de localização do futuro empreendimento (Quadro 11), a escolha do distrito se deu por obter maior pontuação nos critérios dos fatores de localização para a origem e o destino das viagens e prestação de serviço de transporte urbano de passageiros.

**Quadro 11:** Método de pontuação ponderada para análise de localização, em que A = Sede do município; B = Entre a sede e o distrito a ser atendido; C = Distrito a ser atendido.

Fator		Escores			Ponderação		
Peso		A	B	C	A	B	C
Energia	2	8	6	9	16	12	18
Vias de Acesso	2	7	5	8	14	10	16
Capacidade de Ampliação	3	5	7	8	15	21	24
Moradias no Entorno	1	8	6	6	8	6	6
Terreno Plano	3	7	7	8	21	21	24
Total					74	70	88

Fonte: elaborado pelo autor.

## **7 PLANO FINANCEIRO**

### **7.1. INVESTIMENTO INICIAL**

Aquisição ou locação do local onde funcionará o empreendimento, consta já com edificações básicas para escritórios, área de manutenção e alojamento, aquisição ou locação dos veículos que devem compor a frota para a prestação dos serviços, o investimento inicial será de aproximadamente R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais).

### **7.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO**

O futuro empreendimento terá 60% dos recursos proveniente de aporte do sócio-proprietário e 40% proveniente de programas de incentivo à implantação e expansão de empresas de pequeno e médio porte, através de financiamento via BNDES.

A obtenção de financiamento através de programas de incentivo do BNDES na modalidade de FINAME decorre por se tratar de aquisição de veículos de fabricação nacional para a realização da prestação de serviço de transporte.

### **7.3. RECEITAS**

Como se trata de prestação de serviço, a receita mensal será de R\$ 260.000,00 (duzentos e sessenta mil reais) e R\$ 3.120.000,00 (três milhões cento e vinte mil reais) por ano.

#### **7.3.1 Valor estimado dos serviços**

Estima-se um valor entre R\$ 3,00 (três reais) e R\$ 3,50 (três reais e cinquenta centavos) o valor da tarifa da passagem, o que na média ficaria um valor de R\$ 52,00 (cinquenta e dois reais) por hora trabalhada.

#### **7.3.2 Receita mensal/anual prevista**

Estima-se que a receita mensal pela prestação de serviço seja entre R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) e R\$ 260.000,00 (duzentos e sessenta reais) por mês e R\$ 2.900.000,00 (dois milhões e novecentos mil) e R\$ 3.200.000,00 (três milhões e duzentos mil reais) por ano.

## 7.4. CUSTOS

### 7.4.1 Custos operacionais mensais/anuais

**Quadro 12:** Descrição dos custos mensais e anuais do empreendimento.

Item de custo operacional	Salários, benefícios, insumos, tributos prestação de serviços e etc.	Valor R\$
Funcionários	Salários, férias, plano de saúde, VR, uniforme, rescisões e justiça do trabalho	R\$ 89.166,66 / R\$ 1.069.999,92
Manutenção	Combustível, peças, pneus, lubrificantes	R\$ 102.486,00 / R\$ 1.229.832,00
Tributos e Taxas	IR, INSS, FGTS, IPTU, ISSQN	R\$ 37.055,42 / R\$ 444.665,04
Administrativas	Água, luz, telefone, serviço de internet, material escritório, material limpeza	R\$ 1.418,50 / R\$ 17.022,00
Acessória	Advogado, contador, segurança, apoio técnico, etc.	R\$ 7.621,00 / R\$ 91.452,00
Investimento	Aquisição de veículos, equipamentos, tecnologias	R\$ 9.141,00 / R\$ 109.692,00

Fonte: elaborado pelo autor.

### 7.4.2 Custos fixos e variáveis mensais/anuais

**Quadro 13:** Custos fixos e variáveis mensais e anuais do empreendimento.

Item de custo	Custo Fixo R\$	Custo Variável R\$
Funcionários	R\$ 89.166,66 / R\$ 1.069.992,00	
Manutenção		R\$ 102.486,00 / R\$ 1.229.832,00
Tributos e Taxas	R\$ 2.300,00 / R\$ 27.600,00	R\$ 34.755,42 / R\$ 417.065,04
Administrativas		R\$ 1.418,50 / R\$ 17.022,00
Acessória	R\$ 7.621,00 / R\$ 91.452,00	
Investimento	R\$ 29.141,00 / 109.692,00	
<b>Total</b>	<b>R\$ 108.228,60 / R\$ 1.298.736,00</b>	<b>R\$ 138.659,92 / R\$ 1.663.919,04</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

## 7.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

**Quadro14:** Apresentação da projeção de caixa do empreendimento.

Recebimentos	Jan.	Fev.	Mar.	Demais meses	Total
Receitas à vista	391.000,00	353.000,00	306.000,00	1.550.000,00	2.600.000,00
Receitas a prazo	79.000,00	57.000,00	14.000,00	450.000,00	600.000,00
<b>(a) Receita total</b>	<b>470.000,00</b>	<b>410.000,00</b>	<b>320.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>3.200.000,00</b>
Pagamentos					
Custos	Operacionais	Variados			
Compras à vista	59.070,00	30.900,00	35.910,00	306.000,00	431.880,00
Compras a prazo	91.800,00	67.800,00	57.300,00	513.900,00	730.800,00
Luz/telefone/água	1.210,00	1.180,00	1.555,00	13.077,00	17.022,00
Tributos	39.800,00	36.250,00	36.800,00	304.215,00	417.065,00

(INSS,FGTS,IR,etc.)					
Despesa Terceiros	4.100,00	1.900,00	1.300,00	14.700,00	22.000,00
Outros Custos Variáveis	4.900,00	2.700,00	2.700,00	34.850,00	45.150,00
<b>Total COV</b>	<b>200.880,00</b>	<b>140.730,00</b>	<b>135.565,00</b>	<b>1.186.742,00</b>	<b>1.663.917,00</b>
<b>Custos</b>	<b>Operacionais</b>	<b>Fixos</b>			
Pró-labore	1.000,00	1.000,00	1.000,00	9.000,00	12.000,00
Salários	92.000,00	94.000,00	93.600,00	739.900,00	1.019.500,00
Férias/Bonificação	7.300,00	7.100,00	6.900,00	29.200,00	50.500,00
Tributos (IPVA,IPTU,etc.)	2.300,00	2.300,00	2.300,00	20.700,00	27.600,00
Contador/Advogado	3.605,00	3.605,00	3.605,00	32.445,00	43.260,00
Despesas Bancarias	60,00	60,00	60,00	540,00	720,00
Outros custos fixos	3.956,00	3.956,00	3.956,00	35.604,00	47.472,00
<b>Total COF</b>	<b>110.221,00</b>	<b>112.021,00</b>	<b>111.421,00</b>	<b>867.389,00</b>	<b>1.201.052,00</b>
<b>(b) Custo Total (CF + CV)</b>	<b>311.101,00</b>	<b>252.751,00</b>	<b>246.986,00</b>	<b>2.054.131,00</b>	<b>2.864.969,00</b>
<b>(c) Investimentos</b>	<b>7.600,00</b>	<b>7.400,00</b>	<b>7.300,00</b>	<b>87.400,00</b>	<b>109.700,00</b>
<b>Saldo de caixa (a-b-c)</b>	<b>151.299,00</b>	<b>149.849,00</b>	<b>65.714,00</b>	<b>-141.531,00</b>	<b>225.331,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

## 7.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

**Quadro 15:** Apresentação da projeção dos resultados.

<b>Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais</b>	
Receita Total (RT)	<b>R\$ 3.200.000,00</b>
(-) Custo Variável (CV)	<b>R\$ 1.663.917,00</b>
(=) Lucro Bruto (LB)	<b>R\$ 1.536.083,00</b>
(-) Custo Fixo (CF)	<b>R\$ 867.389,00</b>
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$ 668.694,00
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ 325.645,00
(-) Contribuição Social (CS)	R\$ 119.020,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 224.029,00

Fonte: elaborado pelo autor.

## 8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

### 8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

#### 8.1.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é calculado com custo fixo dividido pelo resultado total menos o custo variável, o resultado multiplica-se por cem, e teremos o ponto de equilíbrio.

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$PE = \frac{2.864.969,00}{3.200.000,00 - 1.663.917,00} \times 100$$

$$PE = \frac{2.864.969,00}{1.536.083,00} \times 100$$

$$PE = 0,536 \times 100$$

$$PE = 53.616,04$$

#### 8.1.2 Taxa de lucratividade

$$TL = \frac{LL}{RT} \times 100$$

$$TL = \frac{224.029,00}{3.200.000,00} \times 100$$

$$TL = 0,070 \times 100$$

$$TL = 7,00\%$$

#### 8.1.3 Taxa do retorno do investimento

$$TRI = \frac{LL}{II} \times 100$$

$$TRI = \frac{224.029,00}{1.500.000,00} \times 100$$

$$TRI = 0,1493 \times 100$$

$$TRI = 14,93\%$$

#### 8.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

$$\text{Payback} = \frac{II}{LL}$$

$$\text{Payback} = \frac{1.500.000,00}{224.029,00}$$

$$\text{Payback} = 6,69 = 6 \text{ Meses e } 21 \text{ dias}$$

### 8.1.5 Taxa Interna de Retorno:

A taxa “i” que iguala a VPL a zero é 166,95% ao ano.

$$TIR = VPL - 1.500.000,00 + 748.032,83 + 752.380,20$$

Sendo assim, 166,95% > 7%, ou seja, TIR > TMA.

### 8.1.6 Valor Presente Líquido:

$$VPL = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_N}{(1+i)^n}$$

$$VPL = - 1.500.000,00 + \frac{224.029,00}{(1+0,70)^1} + \frac{225.331,00}{(1+0,70)^n}$$

$$VPL = - 1.500.000,00 + \frac{224.029,00}{1,70} + \frac{225.331,00}{2,89}$$

$$VPL = - 1.500.000,00 + 131.781,76 + 77.969,20$$

$$VPL = - 1.500.000,00 + 209.750,96$$

$$VPL = -1.290.249,03$$

## 8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Com a intenção de projetar uma perspectiva de crescimento, se projetou três cenários para um espaço de tempo de cinco anos para obtermos uma análise de sensibilidade para o futuro empreendimento.

**Quadro 16:** Apresentação da projeção dos cenários em relação ao volume de vendas e crescimento.

Projeção	Volume de vendas	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista	80.000	7	5	3	3	2
Mais provável	75.500	8	6	4	4	3
Pessimista	50.000	10	8	6	6	4

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 17:** Apresentação dos indicadores em relação aos cenários.

<b>Análise em diferentes cenários</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Cenários</b>		
	<b>Pessimista</b>	<b>Mais provável</b>	<b>Otimista</b>
TIR (%)	95,00	166,95	180,00
VPL (R\$)	1.846.303,81	- 1.290.249,03	-1.189.394,06
<i>Payback</i>	8 meses	6 meses	5 meses
PE (%)	35,45	53,31	74,80

Fonte: elaborado pelo autor.

### 8.3. AVALIAÇÃO SOCIAL

Como mencionado, trata-se de uma empresa de prestação de serviço público em transporte urbano de passageiros em uma cidade com 40.000 habitantes, onde pretende-se operar em três linhas, com uma frota de 25 veículos, gerando empregos diretos entre 100 e 120 funcionários e empregos indiretos entre 250 e 350. Compreende-se a importância e necessidade de se considerar os benefícios sociais como transporte da população através de passagens gratuitas para idosos e portadores de necessidades especiais, bem como desconto nas passagens para estudantes.

Além disso, por se tratar de empresa de transporte de passageiros, o impacto ambiental mais significativo será o da emissão de gás carbônico (CO<sup>2</sup>), muito minimizada pelos equipamentos de controle de emissão de CO<sup>2</sup> e utilização de bio-combustíveis e combustíveis fóssil com menor ou nenhuma incidência de enxofre. Os demais descartes todos podem ser reciclados ou reaproveitados como peças de ferro, plástico e alumínio, óleos, panos, pneus e a própria terra e areia resultante da lavagem dos veículos.

## 9 CONCLUSÃO

Este trabalho viabiliza a implantação e ampliação de uma empresa de transporte de passageiros na prestação de serviço público de transporte urbano dos passageiros em uma cidade pequena, visando respeitar seu plano diretor de urbanização e edificação. Foram analisados todos os requisitos e condições exigidas para este empreendimento, como os

aspectos fisicos e geofísicos, para a localização mais adequada do empreendimento, capacidade de operação e possibilidade de expansão, investimento inicial, projeção de receita, despesas, resultados e lucro, bem como qual o tempo para retorno do investimento inicial e os benefícios sociais e de impacto ambiental que este empreendimento causara com sua adequação e implantação.

Embora alguns indicadores demonstraram uma negativa à implantação, outros demonstraram como viável, com retorno a médio e curto prazo, pois se tratar de um empreendimento com a característica de prestação de serviço público, também considerado como essencial ao funcionamento da cidade, devido a necessidade de deslocamento das pessoas.

O diferencial desse empreendimento tem como foco o êxito na capacidade gerencial de sua execução, onde deverão ser aplicadas constantemente todas as técnicas e ferramentas conhecidas na administração e operação do empreendimento demonstrado ao longo desse trabalho. Adquirindo assim papel relevante ao desenvolvimento econômico e social do município escolhido, a partir da necessidade coletiva da população se deslocar para trabalho, estudo, saúde e atividades de lazer, e este deslocamento deve ser realizado por empresas ou órgãos com conhecimento do setor e execução, bem como considerar a realização de avaliações da prestação do serviço conforme a demanda, para planejar e implementar melhorias.

## REFERÊNCIAS

Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/>> Acessado em: 15 jun 2019.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio**: estratégia e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002,

DE MORI, Flavio (org). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

FERRAZ, Antonio Clóvis Coca Pinto; TORRES, Isaac Guilherme Espinosa. **Transporte Público Urbano**. 2ed. São Carlos: Rima, 2004.

GOHR, Claudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração I**: livro didático / Claudia Fabiana Gohr; Palhoça Unisul Virtual 2008.

GOHR, Claudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração II**: livro didático / Claudia Fabiana Gohr; Palhoça Unisul Virtual 2008.

HUTCHINSON, B.G. **Princípios do Planejamento dos Sistemas de Transporte Urbano**. Guanabara: Rio de Janeiro, 1979.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Senso 2010. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/capao-da-canoa.html>> Acessado em: 15 jun 2019.

Secretaria de Administração e Secretaria da Fazenda. Prefeitura Municipal de Capão da Canoa. Disponível em: <<http://www.capaodacanoa.rs.gov.br/site/home> e [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) > Acessado em: 15 jun 2019.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.