



JULIO CÉSAR DIAS OLIVEIRA

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA VIABILIDADE
DE ABERTURA DE LOCADORA DE CARROS NA CIDADE DE LONDRINA/PR**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Análise da importância do plano de negócios para viabilidade de abertura de locadora de carros na cidade de Londrina/PR

elaborado por Julio César Dias Oliveira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: ___/___/___ Londrina/PR

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno, Julio César Dias Oliveira abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE (2/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/06/2012 a 25/07/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ‘Análise da importância do plano de negócios para viabilidade de abertura de locadora de carros na cidade de Londrina/PR’, é autêntico e original.

Londrina, 25 de julho de 2014.

Julio César Dias Oliveira

RESUMO

O objetivo deste estudo é o de avaliar a importância do plano de negócios para a implantação da Autocar – loja do setor de locação de carros, na cidade de Londrina-PR. A maior ameaça detectada é referente aos concorrentes que já possuem uma carteira consolidada de clientes. Contudo, novas estratégias de negócios no setor podem abrir espaço para a instalação da Autocar. Nesse sentido, o plano de negócios visa assegurar melhor política comercial e criar um fluxo de clientes através de parcerias com outras empresas. Ao se considerar a viabilidade de implantação, pode-se observar ser o projeto viável, já que o valor de VPL é positivo. De igual forma, o período de *payback* simples de 2 anos e 9 meses é o que espera o proprietário da empresa (entre 2 e 3 anos). Pode-se verificar que o período de *payback* descontado foi de 3 anos e 5 meses, um pouco superior ao simples. Por sua vez, o resultado da TIR foi de 56,09% o que corrobora a viabilidade da empresa, pois é superior à TMA.

Palavras-chave: plano de negócios; locação de carros; estratégia de negócios.

ABSTRACT

This objective of this study was to evaluate the importance of a business plan for the deployment of Autocar - shop of car leasing sector in the city of Londrina. The biggest threat is detected referring to competitors who already have an established customer base. However, new business strategies in the sector can make room for the installation of Autocar. In this sense, the business plan aims to ensure better trade policy and create a flow of customers through partnerships with other companies. When considering the feasibility of implementation, it can be seen to be viable design, since the value of VPL is positive. Similarly, the simple payback period of 2 years and 9 months is the waiting for the owner of the company (between 2 and 3 years). One can check that the discounted payback period was 3 years and 5 months, slightly higher than the simple. In turn, the result of TIR was 56.09% which confirms the viability of the company as it is superior to the TMA.

Key-words: business plan; car rental; business strategy.

AGRADECIMENTOS

A Deus por nos conceder a vida e nos permitir a conclusão de mais uma etapa de nossas jornadas.

Ao Professor José Carlos Franco de Abreu Filho, Coordenador Acadêmico Executivo e ao Professor Theodomiro S. M. Delpim, nosso orientador, pela sua tolerância, apoio e exigência, colocando-nos no caminho certo para a finalização deste trabalho.

Aos professores que nos transmitiram conhecimentos e experiências.

A todos os funcionários que sempre nos atenderam com paciência e gentileza.

Às nossas famílias, que sempre nos motivaram e confiaram em nossas decisões, dando-nos suporte para a formação pessoal e profissional.

A todos os nossos verdadeiros amigos, pela paciência, carinho e dedicação.

Nossa gratidão.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição da frota por modelo.....	20
Tabela 2 – Idade média dos usuários em 2011.....	22
Tabela 3 – Grau de Instrução em 2011.....	22
Tabela 4 – Valor de aluguel.....	23
Tabela 5 – Critérios para análise do <i>payback</i>	25
Tabela 6 – Despesas iniciais de abertura da Autocar.....	31
Tabela 7 – Previsão de despesas operacionais mensais.....	31
Tabela 8 – Esquema operacional da Autocar.....	32
Tabela 9 – Dados da empresa.....	32
Tabela 10 – Resumo do modelo de negócios a ser adotado pela Autocar, na cidade de Londrina-PR baseado no método Canvas.....	38
Tabela 11 – Tabela Swot.....	39
Tabela 12 – Resultados da análise financeira do Plano de Negócios da empresa Autocar na cidade de Londrina-PR, considerando o cenário esperado.....	41
Tabela 13 – Resultados da análise financeira do Plano de Negócios da empresa Autocar na cidade de Londrina-PR, considerando o cenário otimista.....	43
Tabela 14 – Resumo dos resultados das análises financeiras de abertura da empresa Autocar na cidade de Londrina-PR em diversos cenários.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da contribuição com impostos IPI, ICMS, PIS, COFINS.....	18
Gráfico 2 – Censo Abla 2013.....	18
Gráfico 3 – Crescimento do número de locadoras.....	19
Gráfico 4 – Faturamento do setor.....	19
Gráfico 5 – Geração de empregos diretos e indiretos.....	20
Gráfico 6 – Participação nas vendas do setor automobilístico.....	21
Gráfico 7 – Nova liderança.....	21
Gráfico 8 – Área de atuação dos usuários em 2011.....	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DA LOCAÇÃO DE CARROS.....	14
2.1.1 Definição.....	14
2.1.2 Breves noções históricas.....	14
2.1.3 Características do Setor.....	16
2.2 O MERCADO DO SETOR DE LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS.....	16
2.2.1 Valor da locação.....	22
2.3 ANÁLISE DO INVESTIMENTO.....	23
2.3.1 <i>Payback</i> descontado.....	23
2.3.2 Valor Presente Líquido (VPL).....	24
2.3.3 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	24
2.3.4 Análise Swot.....	24
3 METODOLOGIA	28
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	29
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	29
4.2 OBJETIVOS.....	29
4.3 VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	30
4.3.1 Visão.....	30
4.3.2 Missão.....	30
4.4 GARANTIA DE SUCESSO.....	30
4.5 RESUMO DA EMPRESA.....	30
4.6. DESPESAS PARA INÍCIO DE FUNCIONAMENTO.....	30
4.7. OPERAÇÃO DA LOJA.....	31
4.7.1 Descrição da empresa.....	32
4.7.2 Estágio de desenvolvimento.....	32
4.7.3 Localização, fachada e logomarca.....	33

4.8 ESTOQUES.....	34
4.9 SEGMENTO ALVO.....	35
4.10 PROMOÇÕES E PROPAGANDA.....	35
4.11 ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO.....	35
4.12 VANTAGEM COMPETITIVA.....	35
4.13 ESTRATÉGIA DE VENDAS.....	35
4.14 RESUMO GERENCIAL.....	35
4.15 CONTRATAÇÃO DE PESSOAL.....	36
4.16 PLANO FINANCEIRO.....	37
4.17 RESUMO DO MODELO DE NEGÓCIO.....	37
4.18 ANÁLISE SWOT.....	38
5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
8 APÊNDICE.....	49

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, significativas transformações vêm ocorrendo no âmbito das empresas, voltadas à gestão e, conseqüentemente, às competências sustentadas nos pilares da administração profissional moderna (planejamento, execução, correção e ação), tanto no que se refere à administração de forma geral, quanto em relação à administração financeira e, à viabilidade econômica do negócio.

Nesse sentido, o plano de negócios é de importância fundamental para quem inicia um projeto, pelo seu caráter de planejamento, pelo seu objetivo e pela sua utilidade. Contudo, ao se abrir uma empresa, o estudo e análise do macro e micro ambiente devem ser levados em consideração. Fatores como economia, inflação, taxas de juros, desemprego, mão de obra devem ser analisados no macro ambiente. Porquanto, o estudo da concorrência, potenciais clientes, facilidade de entrada de novos players exigem que o empreendedor analise minuciosamente o microambiente.

Isto porque, o ambiente competitivo traz uma série de dificuldades na criação de estratégias por parte das empresas, visando sua sobrevivência e crescimento em longo do prazo. Para enfrentar esta situação o plano de negócios possibilita avaliar as vantagens e desvantagens do negócio pretendido, ou seja, minimizar riscos e maximizar as possibilidades de sucesso. Assim, por meio do plano de negócios é possível avaliar as vantagens e desvantagens do negócio pretendido.

No entanto, é prioritária uma análise criteriosa sobre os investimentos necessários, a estrutura envolvida, expectativas de retorno e viabilidade do investimento. Ou seja, é necessária uma gestão profissional do negócio, desde seu planejamento, para que se aumentem as possibilidades de sucesso no empreendimento.

Assim, a elaboração de um plano de negócios tornou-se uma ferramenta importante no empreendedorismo empresarial. A fim de criar uma adequada estrutura organizacional e pré-visualizar os cenários mercadológicos para, a partir daí traçar a melhor estratégia para atingir os objetivos estabelecidos.

É, portanto, a partir da ideia central, que se define o formato e se identifica os pontos de diferenciação pelos quais a empresa irá competir no mercado, além da análise das fraquezas e vantagens da concorrência.

Em um plano de negócio, muitos pontos básicos precisam ser definidos, tais como a área de atuação, a ideia central de produtos e/ou serviços oferecidos, o público-alvo, a

concorrência, o posicionamento no mercado, o crescimento da empresa dentro de um determinado período, volume, perspectiva de investimento no negócio, colaboradores e fornecedores.

Além do mais, em um plano de negócios, precisa-se definir que tipo de necessidade da sociedade estará atendendo e elaborar a projeção de faturamento – considerado um dos maiores desafios. Neste processo é preciso definir viabilidades financeiras e técnicas, enxergar potenciais de crescimento e de barreiras, e principalmente analisar o impacto dos riscos através de elaboração de cenários.

Com a economia aquecida, atualmente, o mercado brasileiro é mais carente de bons planos de negócios do que de capital. O dinheiro não é mais empecilho, e muitas empresas não sobrevivem por não aplicarem seus planos durante a vida útil da organização. Por esses fatos, este estudo tem como objetivo avaliar a importância do plano de negócios para viabilidade de abertura da Autocar – loja do setor de locação de carros, na cidade de Londrina-PR.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DA LOCAÇÃO DE CARROS

2.1.1 Definição

Locação de carros é um tipo de empresa, do setor terciário, que presta o serviço de arrendamento e locação de veículos para finalidade de turismo, negócios ou terceirização. A locação de veículos é uma atividade comercial de prestação de serviços, cujo objetivo principal é atender às necessidades de locomoção de pessoas e empresas, com rapidez, facilidade e economia (ABLA, 2014).

2.1.2 Breves noções históricas

A década de 50 marcou o início da locação de automóveis no Brasil, que conforme informa a Associação Brasileira de Locação de Automóveis (ABLA), “[...] os antigos Fuscas, Dauphines, DKW, Aero Willis, Simca e Karman Guia circulavam pelas ruas, avenidas e rodovias brasileiras, após a indústria automobilística ter sido impulsionada pelo Plano de Metas de Juscelino Kubitschek” (ABLA, 2014).

Conforme consta dos arquivos da Abla (2014),

Em 1956, Camargo associou-se à empresários de outros setores em busca de financiamento para fundar a Auto Drive S.A. Indústria e Comércio, a primeira empresa criada exclusivamente com a finalidade de alugar carros. O primeiro automóvel alugado pela empresa foi da Volkswagen, o antigo Fusca, para clientes brasileiros que já haviam viajado ao exterior, onde haviam tomado conhecimento das conveniências da locação. A partir desta iniciativa pioneira, começaram a surgir outras locadoras, embora, de início, a atividade tenha enfrentado dificuldades como a concorrência predatória e o desgaste dos veículos com as péssimas estradas da época.

Assim, foi apenas a partir de meados de 1960, que a locação de carros no Brasil sofreu um importante estímulo, ao profissionalizar-se. Ao introduzir o modelo norte-americano de locação de automóveis no Brasil, foram realizados contratos de terceirização de frotas, por meio da locação de longo prazo (ABLA, 2014).

No final dessa década também surgiu o carro a álcool, um marco da indústria nacional, que simbolizou a resposta brasileira à crise mundial do petróleo. Como

consequência, as locadoras passaram a utilizar maciçamente a novidade, ajudando a divulgá-la por todo o país (ABLA, 2014).

A partir dessa década a locação de carros consolidou-se no Brasil como mais uma atividade no setor de prestação de serviços. Assim, as locadoras deram início ao sistema de franquias, aumentando muito a estratégia de negócios, com a abertura de pequenas empresas regionais (ABLA, 2014).

Como informa a Abla (2014)

Nesse panorama de expansão, surgiu a necessidade de se formar uma Associação que reunisse os pioneiros do novo negócio em torno de objetivos comuns: defender os interesses das empresas do setor, profissionalizar a atividade e divulgá-la junto à sociedade, além de combater à concorrência predatória.

Em 30 de março de 1977 foi fundada a Associação Brasileira de Locação de Automóveis, em consequência da crise na década de 80, com a economia estagnada. No entanto, o serviço de locação de automóveis resistiu aos obstáculos, tais como pacotes econômicos e congelamentos de preços, o que ocasionou o ágio nos preços de veículos (ABLA, 2014).

Na década de 90, ocorreram diferentes ícones tais como: abertura da economia, Código de Defesa do Consumidor, carros populares, Plano Real e globalização, que propiciaram “uma diversificação da frota com carros importados, para atender um consumidor que passou a exigir cada vez maior qualidade e preços acessíveis” (ABLA, 2014).

2.1.3 Características do Setor

Até poucos anos atrás, a locação de automóveis (rent a car) era formada por oligopólios de grupos internacionais e redes nacionais, com pequenas empresas vivendo a margem do mercado, aproveitando a alta taxa de retorno criada, principalmente em centros turísticos (SOUZA, 2007, p. 58).

Com o passar do tempo esse oligopólio foi dissolvido e com a profissionalização das pequenas empresas, são hoje proprietárias da maior parte da frota de veículos alugados (SOUZA, 2007).

Nesse panorama de expansão, surgiu a necessidade de se formar uma Associação que reunisse os pioneiros do novo negócio em torno de objetivos comuns: defender os

interesses das empresas do setor, profissionalizar a atividade e divulgá-la junto à sociedade, além de combater à concorrência predatória.

Em 30 de março de 1977 foi fundada a Associação Brasileira de Locação de Automóveis, em consequência da crise na década de 80, com a economia estagnada. No entanto, o serviço de locação de automóveis resistiu aos obstáculos, tais como pacotes econômicos e congelamentos de preços, o que ocasionou o ágio nos preços de veículos (ABLA, 2014).

Na década de 90, ocorreram diferentes ícones tais como: abertura da economia, Código de Defesa do Consumidor, carros populares, Plano Real e globalização, que propiciaram “uma diversificação da frota com carros importados, para atender um consumidor que passou a exigir cada vez maior qualidade e preços acessíveis” (ABLA, 2014).

2.1.3 Características do Setor

Até poucos anos atrás, a locação de automóveis (rent a car) era formada por oligopólios de grupos internacionais e redes nacionais, com pequenas empresas vivendo a margem do mercado, aproveitando a alta taxa de retorno criada, principalmente em centros turísticos (SOUZA, 2007, p. 58).

Com o passar do tempo esse oligopólio foi dissolvido e com a profissionalização das pequenas empresas, são hoje proprietárias da maior parte da frota de veículos alugados (SOUZA, 2007).

As grandes empresas continuam a atuar aproveitando know-how e sua estrutura principalmente em atender clientes que se utilizam frotas. A esse respeito, explica Souza (2007, p. 59) que, “[...] o setor que fornece a matéria prima para a locação de veículos é composto pelos fabricantes de automóveis, e se utiliza à experiência internacional onde faz das locadoras de veículos um grande canal de escoamento da produção e a grande vitrine ambulante”.

2.2 O MERCADO DO SETOR DE LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS

Conforme o anuário da Associação Brasileira de Locação de Automóveis (ABLA) são motivadores os números dessa atividade (quadro 1).

Quadro 1 – Pontos de locação por Estado e região brasileira

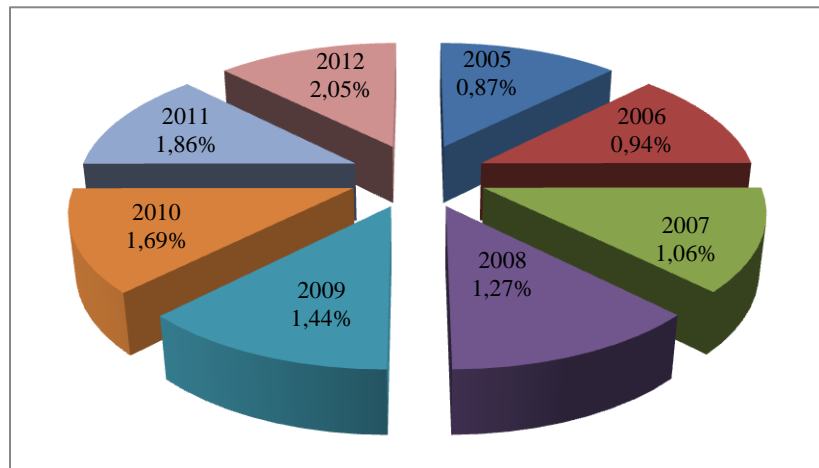
Região	Estados	Pontos de Locação	Total
Norte	Acre	2	183
	Amapá	24	
	Amazonas	17	
	Pará	77	
	Rondônia	20	
	Roraima	19	
	Tocantins	14	
Nordeste	Alagoas	41	660
	Bahia	194	
	Ceará	97	
	Maranhão	42	
	Paraíba	45	
	Pernambuco	120	
	Piauí	3	
	Rio Grande do Norte	80	
Sergipe	38		
Centro-oeste	Distrito Federal	65	197
	Goiás	42	
	Mato Grosso do Sul	25	
	Mato Grosso	65	
Sudeste	Espírito Santo	105	995
	Minas Gerais	300	
	Rio de Janeiro	138	
	Grande São Paulo	256	
	Interior de São Paulo	196	
Sul	Paraná	1	409
	Rio Grande do Sul	29	
	Santa Catarina	105	
Total Geral			2.444

Fonte: adaptado da ABLA, 2014.

O quadro 1 mostra os pontos de locação por Estado e região brasileira. O maior número de empresas de locação encontra-se na região sudeste com o total de 995 locadoras. O Estado com maior número é o de Minas Gerais (300), seguida pela Grande São Paulo com 256, porquanto o Estado com menor número é o do Espírito Santo com apenas 105 locadoras.

A região nordeste vem em segundo lugar com 660 empresas. Os Estados da Bahia (194) e Pernambuco (120) apresentam os maiores números da região. Em terceiro lugar está a região sul, com o Estado do Rio Grande do Sul com o maior número de empresas (175). A região norte apresenta o menor número de empresas, ou seja, 183 locadoras, com o Estado do Pará em primeiro lugar, com 77 empresas.

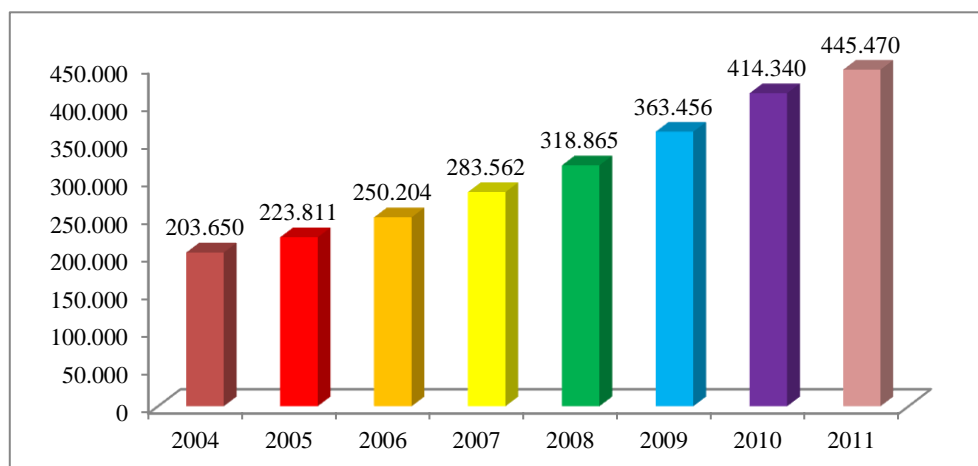
Em relação à contribuição tributária (IPI, ICMS, PIS e COFINS) houve uma evolução gradativa a partir de 2005, somando em 2012 o total de 2,05% de recolhimentos (gráfico 1). Assim, pode-se observar que essa evolução foi de 1,86%.



Fonte: adaptado do anuário ABLA 2012.

Gráfico 1 – Evolução da contribuição com impostos IPI, ICMS, PIS, COFINS

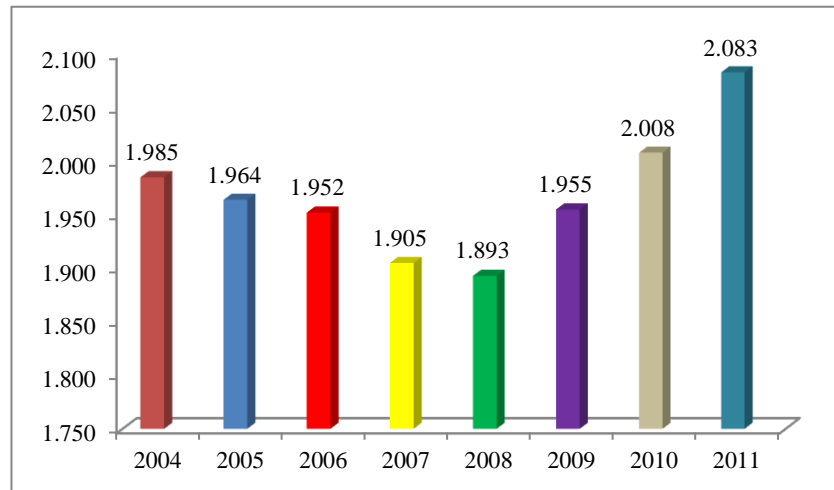
Por sua vez, o gráfico 2 mostra a evolução do número de unidades da frota que de 2010 para 2011 cresceu 7,51%.



Fonte: adaptado da ABLA 2012.

Gráfico 2 – Censo Abla 2013

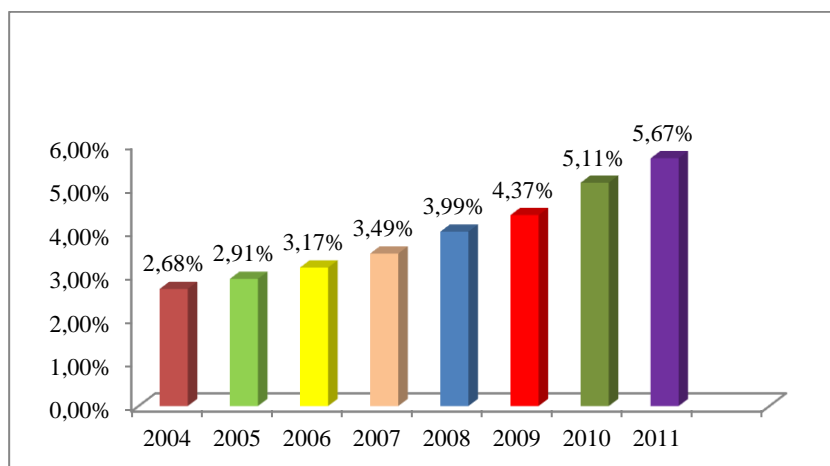
O gráfico 3 apresenta a evolução do número de empresas locadoras de automóveis de 2004 a 2011. Em 2008 houve uma redução do nº de locadoras, e a partir de 2009 o setor voltou a crescer.



Fonte: adaptado da ABLA 2012.

Gráfico 3 – Crescimento do número de locadoras

O gráfico 4 apresenta o faturamento do setor de locação de automóveis que cresceu 11% em relação ao ano anterior e impactou de forma direta na indústria de veículos automotores.



Fonte: adaptado da ABLA, 2012.

Gráfico 4 – Faturamento do setor

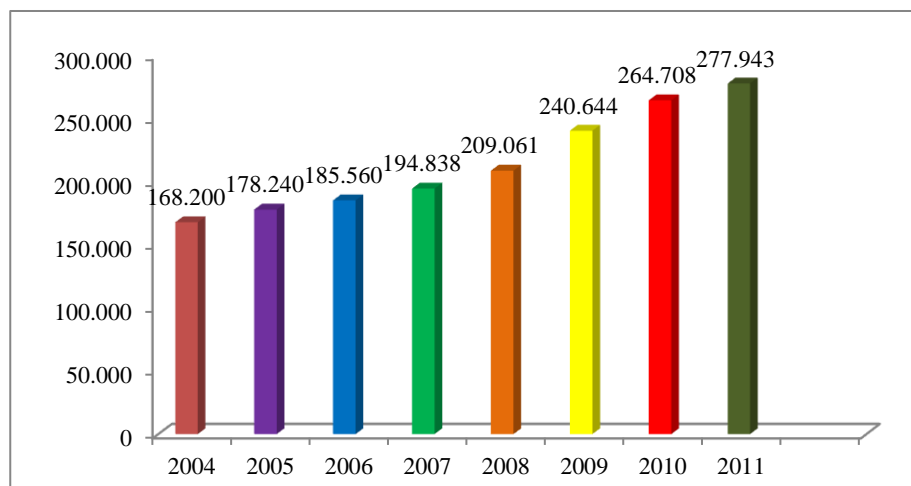
De igual forma, a tabela 1 – composição da frota por modelo – indica a escolha dos modelos populares como os preferidos pelos clientes.

Tabela 1 – Composição da frota por modelo

Ano	Popular	Médio	Luxo	Utilitários e vans
2004	70,4%	12,9%	5,90%	10,8%
2005	71,1%	12,6%	6,10%	10,2%
2006	70,8%	12,9%	5,90%	10,4%
2007	72,0%	12,0%	6,00%	10,0%
2008	71,0%	13,0%	6,00%	10,0%
2009	66,0%	14,0%	6,00%	14,0%
2010	60,0%	17,0%	7,00%	16,0%

Fonte: Anuário ABLA 2012.

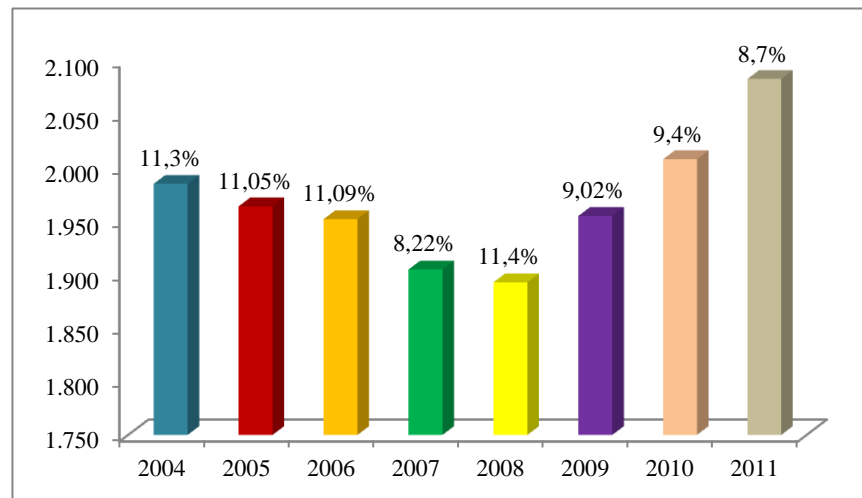
Em relação à geração de empregos, o gráfico 5 mostra que de 2004 a 2011 o setor cresceu 60,5%, ou seja, 7,56% por ano.



Fonte: Anuário ABLA 2012.

Gráfico 5 – Geração de empregos diretos e indiretos

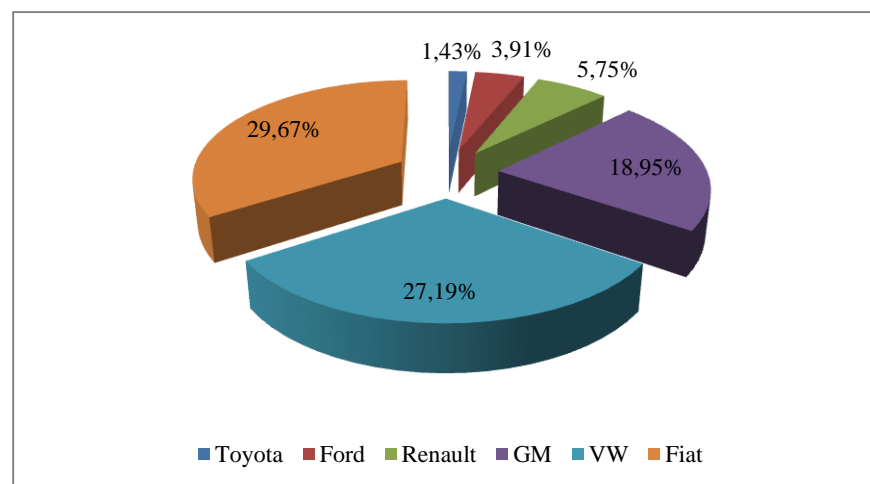
No que se refere às vendas do setor automobilístico, em 2011 a participação do setor foi de 8,7 (gráfico 6).



Fonte: Anuário ABLA 2012.

Gráfico 6 – Participação nas vendas do setor automobilístico

Outro fato que deve ser analisado é o da liderança de vendas para o setor. O gráfico 7 mostra que depois de quatro anos consecutivos liderando as vendas para o setor a Volkswagen foi ultrapassada pela Fiat, a qual tornou-se a montadora que mais vendeu para as locadoras do Brasil. As posições no ranking foram invertidas, porém, as margens que separam as duas empresas continuaram estreitas.



Fonte: Anuário ABLA 2012.

Gráfico 7 – Nova liderança

Em 2011 a idade média dos usuários ficou na faixa etária dos 25 a 45 anos com 85% (tabela 2). Por sua vez, em relação ao grau de instrução, 85% possuíam curso de graduação (tabela 3).

Tabela 2 – Idade média dos usuários em 2011

Idade	%
De 21 a 24 anos	5%
De 25 a 45 anos	85%
Acima de 45 anos	10%

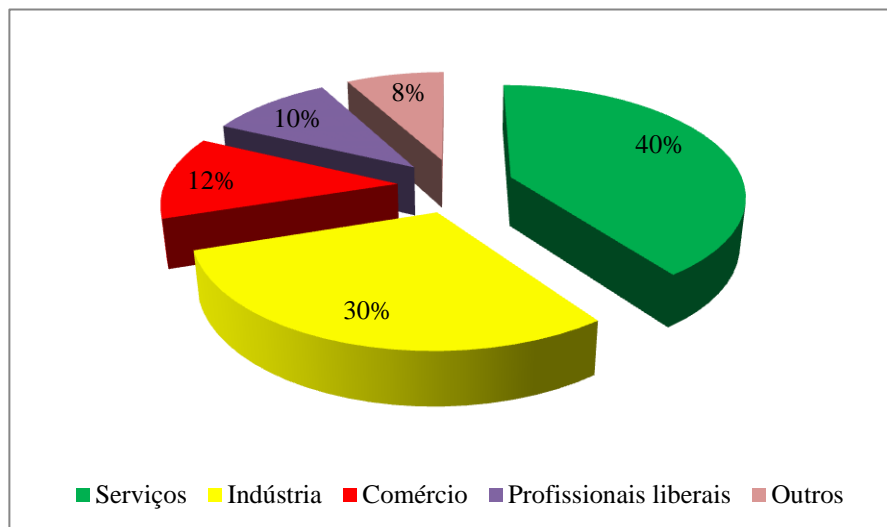
Fonte: Anuário Abla 2012

Tabela 3 – Grau de Instrução em 2011

Idade	%
Graduados	85%
Ensino médio	15%

Fonte: Anuário Abla, 2014.

Relacionado à área de atuação dos usuários em 2011 atuava no setor de serviços e indústria. Os demais setores (comércio, profissionais liberais e outros) somam 30%.



Fonte: Anuário ABLA 2012.

Gráfico 8 – Área de atuação dos usuários em 2011

Atualmente, com a expansão das locadoras por todo o país, há muita disponibilidade de veículos para locação, com padrões, modelos e preços diversificados.

Conforme informa o site Terra/economia¹,

[...] a diária de um carro básico, com capacidade para quatro pessoas, ar-condicionado e câmbio manual, pode variar de R\$ 30 a R\$ 400 dependendo da parte do mundo onde se encontra o turista. De modo geral, a América Latina não apresenta preços exorbitantes para o aluguel e é possível encontrar valores bem

¹ TERRA ECONOMIA. **Quanto custa alugar um carro em 20 cidades pelo mundo**. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/operacoes-cambiais/para-sua-viagem/veja-quanto-custa-alugar-um-carro-em-20-cidades-pelo-mundo,23a5d8d6c1d11410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

acessíveis. Já na Europa, pode valer mais a pena apostar na eficiente malha ferroviária já que algumas cidades cobram caro pelo aluguel de veículos.

A tabela 4 – aluguel de carros apresenta os valores em Real e valores em moeda estrangeira.

Tabela 4 – Valor de aluguel

País	Cidade	Valor	
		Na moeda do país	Em R\$
África do Sul	Joanesburgo	305 randes	70,00
Emirados Árabes Unidos ²	Dubai	112 dirhams	70,00
Japão	Tóquio	7.400 ienes	170,00
Espanha	Barcelona	53 euros	160,00
Itália	Roma	56 euros	170,00
França	Paris	66 euros	200,00
Inglaterra ³	Londres	32 libras	115,00

Fonte: adaptado do site <<http://economia.terra.com.br/operacoes-cambiais/para-sua-viagem/veja-quanto-custa-alugar-um-carro-em-20-cidades-pelo-mundo,23a5d8d6c1d11410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>>, 2014.

2.3 ANÁLISE DO INVESTIMENTO

O investimento varia de conformidade com o tamanho do empreendimento e do quantitativo de que dispõe o investidor. Considerando uma locadora de pequeno porte, montada numa área de 300m², será necessário um investimento de R\$ 200 mil aproximadamente.

Normalmente, um investimento compreende três variáveis: o rendimento esperado (quanto se espera ganhar), o risco aceito (que probabilidade há de se obter o rendimento esperado) e o horizonte temporal (quando se obterá lucros).

Como se pode observar, investimento é um gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis aos futuros períodos.

Assim, para análise financeira da empresa locadora de automóveis serão utilizadas as seguintes técnicas:

- a) Período de *Payback* descontado;
- b) VPL: Valor Presente Líquido;
- c) TIR: Taxa Interna de Retorno;

² Nem carros de luxo custam muito caro: a diária de uma Mercedes Benz Classe E pode custar R\$ 420.

³ O aeroporto de Heathrow oferece uma seção de veículos de luxo, que passam dos R\$ 10 mil por dia.

2.3.1 *Payback* descontado

Payback em português significa retorno, ou seja, trata-se de uma técnica de análise de investimento muito utilizada. *Payback* é o período de tempo necessário para que as entradas de caixa do projeto se igualem ao valor a ser investido, ou seja, o tempo de recuperação do investimento realizado.

Considera-se que quanto maior for o horizonte temporal, maiores serão as incertezas. Assim, as empresas buscam diminuir seus riscos ao optar por projetos que tenham um retorno do capital dentro de um período de tempo razoável.

Para Gitman (2001), o *payback*, é largamente difundido, e pode ser utilizado tanto por grandes empresas, para análise de pequenos investimentos, quanto por pequenas empresas, por ser um método simples e acessível.

Trata-se, principalmente, de um critério para avaliar riscos, tornando-se mais atraente para projetos que necessitam de recuperação de capital em espaço de tempo mais curto. Algumas das vantagens do *payback* podem ser: cálculo simples e de fácil compreensão; fornece o grau de liquidez e o risco do projeto; aumenta a segurança nos negócios da empresa; e, trata-se de uma avaliação adequada para projetos de tempo limitado.

No caso da Autocar, escolheu-se uma taxa de 15% ao ano para a análise do *payback*. Definiu-se esta taxa de acordo com o seguinte critério:

Tabela 5 – Critérios para análise do *payback*

Itens	Valores (R\$, %)
Valor do investimento	R\$ 355.000,00
Origem:	
capital próprio	50%
empréstimo bancário	50%
Taxa de juros ao ano	10%
Taxa de retorno	20%

Fonte: do autor, 2014.

2.3.2 Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é a técnica mais utilizada para análise de investimentos, pois permite interpretar facilmente seus resultados.

Essa técnica de análise tem por objeto demonstrar o valor do dinheiro no tempo, ou seja, demonstra se o valor futuro de empreendimento trazido em moeda presente seria viável.

Logo, pode-se dizer que é o somatório do valor presente das saídas de caixa e o valor presente das entradas de caixa.

2.3.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (*Internal Rate of Return*), é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Sendo usada em análise de investimentos significa a taxa de retorno de um projeto (SILVA, 2009).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é, assim, uma medida de investimento. Diferente do VPL, a TIR não retorna um valor monetário. Ela retorna um percentual.

A Taxa Interna de Retorno de um investimento pode ser, conforme Silva (2009):

a) Taxa interna de retorno maior do que a taxa mínima de atratividade, significa que o investimento é economicamente atrativo. $TIR > TMA = VPL (+)$;

b) Taxa interna de retorno igual à taxa mínima de atratividade, o investimento está economicamente numa situação de indiferença. $TIR = TMA = VPL (0)$;

c) Taxa interna de retorno menor do que a taxa mínima de atratividade, o investimento não é economicamente atrativo, pois o seu retorno é superado pelo retorno de um investimento com o mínimo de retorno. $TIR < TMA = VPL (-)$

Nesse sentido, entre vários investimentos, o melhor será aquele que tiver a maior Taxa Interna de Retorno. A Taxa Interna de Retorno é a taxa de juros que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor presente das saídas de caixa do investimento.

Para o cálculo da TIR é necessário projetar um fluxo de caixa que aponte as entradas e saídas de dinheiro provocadas pelo investimento. Os componentes são os seguintes:

- a) O programa de investimentos (capital fixo mais capital de giro);
- b) Capital e o custo de capital utilizado para realizar o investimento;
- c) Benefícios estimados do investimento (receita menos gasto do projeto);
- d) Vida útil do projeto (geralmente expressa em número de anos);
- e) O valor residual do investimento ao término da vida útil do projeto (SILVA,

2.3.4 Análise Swot

A análise Swot (acrônimo das palavras *strengths*, *weakness*, *opportunities* and *threats* = forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa tem utilidade para situar a mesma, traçando um panorama da situação atual e prevista para o negócio.

Trata-se de uma ferramenta de gestão muito difundida no meio empresarial para o estudo do ambiente interno e externo da empresa. Esse método se mostra eficaz na identificação dos fatores que influenciam o funcionamento da empresa e fornece informações úteis no processo de planejamento estratégico.

Pode-se dividir a análise Swot em duas partes: a análise do ambiente interno, onde serão identificados os pontos fortes e os fracos, e a análise do ambiente externo, onde estão as ameaças e as oportunidades (FARIA, 2014).

Para Faria (2014) o ambiente interno da empresa

[...] é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, entre outros, sobre os quais é possível exercer controle, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e os pontos fracos que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com os mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial.

Conforme a mesma autora, “o ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização, mas que de alguma forma exercem influência sobre ela”. E explica:

Este é um ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planejamento estratégico. A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macroambientais (questões demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas e etc.) e fatores microambientais (consumidores, parceiros, fornecedores e etc.) que devem ser constantemente acompanhados, antes e após o delineamento das estratégias da empresa. Desta forma, através deste acompanhamento será possível identificar em tempo hábil as oportunidades e as ameaças que se apresentam, pois considerando que os fatores externos influenciam de forma homogênea todas as empresas que atuam em um mesmo mercado alvo, só aquelas que conseguirem identificar as mudanças e tiverem agilidade para se adaptar é que conseguirão tirar melhor proveito das oportunidades e que menos danos sofrerão com as ameaças (FARIA, 2014).

Faria (2014) ainda observa que,

[...] a análise Swot é subjetiva, pois parte da proposta de se identificar os pontos negativos do objeto de análise e transformá-los em positivos, portanto, deve-se observar que um dos critérios para uma análise bem sucedida é que ela seja específica, ou seja, tenha um direcionamento claro e objetivo, seja para a área de marketing, financeira, de recursos humanos ou outra.

Além do mais, a análise Swot possibilita a definição de objetivos e metas com mais precisão e coerência. A empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco da atenção da gestão.

3 METODOLOGIA

Por meio da análise de mercado e da escolha do ramo de negócios, definiu-se para a formulação do plano de negócios a instalação de uma empresa na cidade de Londrina/PR.

A Autocar foi fundada em Curitiba/PR em 2005. Alcançou grande sucesso durante todos os anos subsequentes. Contudo, por motivos de transferência de serviço do proprietário para Londrina, ao invés de fechar a empresa resolveu transferi-la para Londrina.

O proprietário, com vasto conhecimento do setor de locação de carros, possibilitou o acesso às informações sobre estrutura física e pessoal necessários, capital para a abertura da loja e previsões de faturamento.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Autocar – locação de automóveis foi fundada em 2005, no município de Curitiba, Estado do Paraná. Com uma marca forte no mercado de locação de automóveis, a Autocar redefiniu seu projeto de expansão e, em 2012, consolidou sua estratégia de crescimento. Ao visar manter-se no mercado, em 2011 a Autocar atualizou a sua logomarca e também o layout da empresa, inovando o uso da internet para a locação de automóveis. O objetivo deste estudo é elaborar um plano de negócios da empresa do setor de locação de automóveis – localizada no município de Londrina, Estado do Paraná. Hoje a empresa tem uma situação confortável no que se refere à imagem, consequência do investimento na marca feito no passado. O cliente reconhece e adotou a Autocar como uma empresa de sua confiança. A escolha de carros confortáveis, como também, econômicos e a imagem consolidada fazem da Autocar uma referência na região; porém, há que se preparar e que se antecipar aos concorrentes. O plano de negócios visa melhorar a política comercial e aumentar o fluxo mensal de locações. Para isso ações e correções de marketing estarão sendo implantadas para que esse objetivo seja alcançado até o final de 2015. Assim, a reestruturação no setor de locação pode gerar uma tendência de requalificação de todas as suas estratégias. O investimento inicial é estimado em R\$ 355.000,00, com uma estimativa de *payback* de 24 a 36 meses.

4.2 OBJETIVOS

Os principais objetivos da Autocar – locação de automóveis são:

- a) Implantar um novo sistema de locação de carros;
- b) Fornecer a melhor frota de carros da marca GM, modelo ônix, com valores econômicos menores que os dos concorrentes;
- c) Consolidar a sua marca no mercado.

4.3 VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

4.3.1 Visão

Ser reconhecida como a melhor empresa especializada em locação de automóveis na região metropolitana da cidade de Londrina, Estado do Paraná.

4.3.2 Missão

Manter o foco no cliente e fidelizá-lo oferecendo o melhor serviço. Entender melhor o comportamento do mercado buscando novas oportunidades de negócio e maior relacionamento entre clientes, parceiros, fornecedores e a sociedade. Atuar dentro e fora da empresa, tornando-a mais competitiva, ágil e versátil às adaptações do mercado.

4.4 GARANTIA DE SUCESSO

A garantia de sucesso compreende os seguintes elementos: plano efetivo para a manutenção do fluxo de caixa por meio da eliminação das deficiências e conhecimento do mercado de locação de carros; eficiência na gestão administrativa e de recursos humanos e relacionamento com o cliente.

4.5 RESUMO DA EMPRESA

O objetivo primário da Autocar é o de inovar no setor de locação de veículos, a partir do modelo de carro e das modalidades de pagamento. Para isso, o atendimento *online* e presencial deve ser aprimorado diuturnamente.

De início para aquisição da frota (10 veículos, da marca Chevrolet, modelo Ônix LTZ 1.4, com ar condicionado e direção hidráulica), se fará com parte de investimento próprio e financiamento no valor de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais), totalizando R\$ 410.000,00 (quatrocentos e dez mil reais).

4.6. DESPESAS PARA INÍCIO DE FUNCIONAMENTO

As despesas iniciais constam da tabela 7 e o início de funcionamento será no mês de janeiro de 2015. Tradicionalmente, o mês de janeiro é de férias, quando ocorre maior fluxo de pessoas da região metropolitana.

Na tabela 7 encontram-se as previsões de despesas operacionais que incidirão após abertura do negócio.

A área necessária para instalação da loja é de 60 m² de área construída, em terreno de 4.000 m² localizado no centro da cidade de Londrina – PR.

Tabela 6 – Despesas iniciais de abertura da Autocard

Itens	R\$
Capital de instalação	R\$ 180.000,00
Capital de giro	R\$ 100.000,00
Estoque inicial de loja de conveniência	R\$ 60.000,00
Inauguração	R\$ 15.000,00

Fonte: do autor, 2014.

Tabela 7 – Previsão de despesas operacionais mensais

Despesas	Valores em R\$
Aluguel	R\$ 10.000,00
Folha salarial	R\$ 5.500,00
Impostos sobre folha	R\$ 5.500,00
Despesas com telefone	R\$ 300,00
Material de escritório	R\$150,00
Propaganda	3% sobre o valor da locação
Contabilidade	R\$ 250,00

Fonte: do autor, 2014.

4.7 OPERAÇÃO DA LOJA

A Autocar – locação de automóveis não é a única locadora na cidade de Londrina. Há muitos concorrentes, daí porque a empresa investirá em tecnologia e no atendimento personalizado de clientes.

Dentro de sua estrutura conta com uma loja que atende às necessidades do cliente. Seu diferencial é a forma, muito particular, de atendimento, procurando desenvolver uma relação estreita e singular. A Autocar visa atender 100% das cidades que formam a região metropolitana de Londrina (Alvorada do Sul, Arapongas, Assai, Bela Vista do Paraíso, Cambé, Florestópolis, Ibiporã, Jaguapitã, Jataizinho, Pitangueiras, Porecatu, Primeiro de

Maio, Rolândia, Sabáudia, Sertanópolis e Tamarana). Ocupa uma área que abrange aproximadamente 500 m² de área construída, em terreno de 4.000 m² localizado no centro da cidade de Londrina – PR.

A locadora funcionará sete dias por semana, das 09hs00 às 19hs00 de segunda a sábado e das 08hs00 às 12hs00 aos domingos.

A empresa contará com cinco funcionários integrais que trabalharão oito horas por dia. Toda a operação da empresa basear-se-á na seguinte rotina:

Tabela 8 – Esquema operacional da Autocar

Itens no ato de entrega	Especificações	Na devolução
Veículos	Entregues com inspeção (<i>check list</i>), abastecidos, revisados e limpos, e deverão ser devolvidos nas mesmas condições.	Em caso de avarias ou despesas extras serão cobrados juntamente no contrato. Para avarias é cobrado a taxa de até 10% do valor do Veículo 0 KM.
Seguro	100% para Terceiros (sem franquia).	Em caso de roubo, furto ou perda total do veículo será cobrado 20% do Valor do Veículo 0 KM.
Serviços adicionais	Equipamentos ou serviços adicionais.	Motorista, GPS, Rastreador Móvel e Assentos de Crianças de acordo com a idade.
Leva e traz	Atendimento personalizado.	Aeroporto ou rodoviária

Fonte: do autor, 2014.

Toda parte financeira da loja será terceirizada durante a fase inicial da operação, porém a partir do momento em que forem contratadas pessoas capazes, para cuidar da contabilidade, este serviço passará a ser realizado por funcionário próprio.

4.7.1 Descrição da empresa

A Autocar é uma locadora de automóveis, que atua em Londrina e região metropolitana. A tabela 6 mostra de forma resumida, alguns dados da empresa.

Tabela 9 – Dados da empresa

Itens	Dados
Nome do fundador:	Antonio José Soares
Razão social:	Autocar – locação de automóveis
Ano de fundação:	2005
Ramo de atividade:	Locação de automóveis

Fonte: do autor, 2014.

4.7.2 Estágio de desenvolvimento

A Autocar iniciou suas atividades em 2005 em Curitiba/PR e é considerada uma empresa estabelecida.

4.7.3 Localização, fachada e logomarca

A empresa localizar-se-á na Rua Rio Grande do Norte, 404, centro, na cidade de Londrina – PR.



Fonte: Maplink, 2014

Figura 1 – Mapa de localização da empresa



Fonte: Autocar, 2014.

Figura 2 – Logomarca da empresa



Fonte: criação dos autores, 2014.

Figura 3 – Fachada da empresa

4.8 ESTOQUES

Apenas a loja de conveniência manterá estoque de produtos, assim como, de *souvenirs* e artesanato da região.

O sistema da loja compreenderá duas caixas registradoras, leitor de código de barras, leitores de cartões de crédito e débito e impressores de comprovantes e notas fiscais, pois todo o pagamento deverá ser à vista.

Na loja de locação de carros será utilizado um software com módulos de controle de contas a receber e a pagar.

O estoque da loja de conveniência será feito a cada duas semanas para identificar algum desvio. De igual forma, o procedimento de compras será feito pelo responsável, no prazo de uma semana para compra e entrega de mercadorias. Os produtos artesanais serão consignados.

4.9 SEGMENTO ALVO

O segmento alvo, como já observado, estará sendo planejado para a captação de clientes das classes A e B da região metropolitana de Londrina e do município, que possuem renda superior à média da região.

Ainda, referente ao segmento alvo, será realizada parceria com as oficinas de concessionárias para a locação de veículos para os seus clientes. O sistema da loja compreenderá duas caixas registradoras, leitor de código de barras, leitores de cartões de crédito e débito e impressores de comprovantes e notas fiscais, pois todo o pagamento deverá ser à vista.

4.10 PROMOÇÕES E PROPAGANDA

No primeiro ano de funcionamento serão realizadas 4 promoções – duas no primeiro semestre e duas no segundo. Essas promoções têm como foco a captação e fidelização de clientes. Cada cliente receberá um cartão com descontos progressivos.

Quanto à propaganda será utilizado o sistema de mídia televisiva e rádio, também durante o primeiro ano. A partir daí será incorporada ao sistema a propaganda escrita. O investimento em propaganda será de 3% sobre a receita obtida.

4.11 ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO

A estratégia utilizada pela Autocar terá como foco o cliente, portanto, no atendimento. Buscar-se-á a personalização no atendimento e vantagens para o cliente. Assim, as estratégias utilizadas compreenderão:

- a) atendimento;
- b) vantagens oferecidas;
- c) parcerias com outras empresas.

4.12 VANTAGEM COMPETITIVA

A Autocar terá como vantagem competitiva a adoção de uma marca de carro modelo Ônix 1.4 da marca Chevrolet com ar-condicionado e direção hidráulica, cobrando o mesmo que outras locadoras oferecem em carros populares, o atendimento, a localização de sua sede e a loja de conveniências.

4.13 ESTRATÉGIAS DE VENDA

Para a venda dos serviços de locação de carros será utilizada a imagem da empresa, as parcerias realizadas, a utilização de *feedback* após a negociação e promoções durante os feriados prolongados.

A utilização do recebimento por meio de cartão de débito e crédito e cheques pré-datados.

4.14 RESUMO GERENCIAL

Deverá ser contratado um gerente, com experiência no mercado de locação de carros, que entre suas funções terá a responsabilidade pelo controle de caixa e de inventário, assim como, a supervisão do atendimento de clientes.

4.15 CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

As empresas têm visualizado nas pessoas o seu principal ativo, necessitando assim de sistemas de gestão a altura da relevância que eles atualmente representam.

Segundo Dutra (2006), o envolvimento e o comprometimento das pessoas é vital para aumentar a produtividade e o nível de qualidade dos produtos e serviços, aumentar a velocidade de internalização de novas tecnologias e a velocidade de resposta ao mercado, para otimizar a capacidade instalada, e para criar oportunidades para a aplicação das competências organizacionais.

É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos.

Assim, pode-se dizer que o componente humano nunca esteve tão visível dentro das estratégias das empresas. Em tempo de extrema concorrência e foco das atividades, a participação ativa e motivada dos funcionários pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso em determinado segmento de atuação.

Conforme escreve Chiavenato (1999, p. 82), “não existem organizações sem pessoas. Toda organização é basicamente constituída de pessoas”. Assim, esse autor propõe duas opções para estudar as pessoas em uma empresa:

[...] considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais); ou, considerar as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessários para a tarefa organizacional).

Por isso, a maior participação nas decisões para gerar um sentimento de propriedade para com a empresa, um ambiente que privilegie o trabalho em equipe e não a individualidade, o reconhecimento do potencial e do esforço dos funcionários são algumas das principais atenções das empresas no momento.

A Autocar por reconhecer esse fato procura selecionar pessoas e oferecer-lhes um adequado programa de treinamento.

Quanto à política de remuneração a Autocar compreende que é esta a peça chave para a motivação do funcionário. Por isso manterá salário fixo compatível com o cargo/função e premiação por produtividade.

4.16 PLANO FINANCEIRO

No início das operações da Autocar haverá um crescimento moderado. A partir da evolução da empresa no mercado esse crescimento poderá ser acelerado. Contudo, o plano financeiro ficará na dependência da economia nacional e internacional.

4.17 RESUMO DO MODELO DE NEGÓCIO

A tabela 11 mostra o resumo do modelo de negócio a ser adotado pela Autocar. Por isso, optou-se pelo método Canvas para a criação de um modelo de negócios que compreende:

- a) Segmentos de clientes: esta parte diz respeito ao público para o qual você vai dirigir os seus serviços e produtos, para quem você estará fazendo negócios.
- b) Proposta de valor: nesta fase você irá se questionar e descobrir aquilo que você vai oferecer a este público, elucidando-se sobre qual problema do consumidor você quer resolver.
- c) Os canais: aqui é a hora de decidir por quais canais você vai fazer o marketing, se relacionar com os clientes e, claro, fazer negócios.
- d) Relacionamento com o cliente: você irá estabelecer qual tipo de relacionamento será o usado entre sua empresa e os clientes, e como isso vai interferir no modelo de negócios.
- e) Fontes de lucro: o valor em comum que os clientes querem pagar pela sua proposta será avaliado e qual será a maneira mais fácil deste pagamento ser realizado também.
- f) Recursos pontuais: estes são os recursos imprescindíveis para fazer o seu negócio andar.
- g) Atividades necessárias: e estas são as atividades importantíssimas também para o seu negócio andar.
- h) Parcerias: esta parte refere ao ponto 2, se perguntando quais parcerias serão necessárias para por em prática sua proposta de valor.
- i) Custos: e, por fim, os custos que serão tomados com a projeção de fato do modelo de negócios.

Tabela 11 – Resumo do modelo de negócios a ser adotado pela Autocar, na cidade de Londrina-PR baseado no método CANVAS

Parcerias	Atividades-chave	Proposição de valor	Relação com clientes	Clientes alvo
Empresas comerciais Fornecedores	Abertura da empresa e abertura do mercado	Qualidade diferenciada dos Veículos; Qualidade de atendimento; Relacionamento e atendimento personalizado aos clientes.		Público masculino e feminino, maior de 18anos, com habilitação de Londrina e região metropolitana.
	Recursos-chave		Canais para atingir o cliente.	
	Análise do mercado Capital para investimento		Propaganda impressa, rádio e TV.	
Principais custos			Principais fontes de rendimento	
Aluguel do imóvel, estoque de veículos e da loja de conveniência, recursos humanos			Vendas à vista e parceladas (cheque e cartão)	

Fonte: adaptado do modelo Canvas, 2014.

4.18 ANÁLISE SWOT

A partir da matriz Swot podem ser definidas as variáveis para análise do ambiente interno e externo. A tabela 12 apresenta as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças encontradas no projeto de abertura da empresa.

Tabela 12 – Matriz Swot

	<i>Interno</i>	<i>Externo</i>
	<i>Forças</i>	<i>Oportunidades</i>
Positivo	Capital próprio Conhecimento e experiência no ramo Divulgação Preço competitivo Atendimento Localização central Modelo e Marca do veículo	Mercado em ascensão Região com ótimo poder aquisitivo Crescimento das classes C e D
	<i>Fraquezas</i>	<i>Ameaças</i>
Negativo	Aluguel Captação de clientes na fase inicial Dependência de serviços terceirizados	Concorrência no mercado Concorrentes com carteira formada

Fonte: do autor, 2014.

Por meio da análise Swot pode-se identificar oportunidades e forças para a atividade de locação de carros. Dentre os itens positivos no ambiente interno e externo, o capital próprio (50%) já representa uma força, como mais ainda o conhecimento e experiência no ramo. Além do mais, a divulgação, preço, atendimento, localização e, principalmente, modelo e marca do veículo impulsionam positivamente o negócio. Por sua vez, o mercado encontra-se em ascensão e a região onde será instalada a empresa tem ótimo poder aquisitivo e projeta um bom crescimento das classes C e D.

Sob o aspecto negativo que compreende as fraquezas do negócio encontram-se: pagamento de aluguel, a captação inicial de clientes e de serviços terceirizados. As ameaças, por sua vez, incluem tudo o que se relaciona com a concorrência, principalmente, os concorrentes com carteira formada.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para início das atividades, diversos investimentos serão necessários, conforme citado anteriormente. Os valores inseridos basearam-se em pesquisas de mercado realizadas na cidade de Londrina-PR e região metropolitana.

Apresentam-se, por meio das tabelas a seguir, três cenários, baseados nos valores descritos e projetados para um período de 10 anos. Assim, para analisar o investimento utilizou-se do fluxo de caixa descontado, período de *payback* simples (PPBS) e descontado (PPBD), VPL e TIR.

A tabela 13 mostra a projeção média de vendas de R\$ 120.000,00/mês. Esse objetivo financeiro é condizente com a realidade do mercado e com probabilidade de ser atingido. Por esta razão, é que se deve aproximar mais quando da execução do projeto. Para que se possa fazer uma análise mais consistente, outros dois cenários mereceram também uma análise criteriosa. O primeiro, classificado como cenário otimista (tabela 13) onde se apresentam os resultados de vendas 25% acima do cenário realista, ou seja, com faturamento médio de R\$ 150.000,00 / mês.

Na terceira simulação (tabela 14), apresenta-se um total de vendas abaixo da expectativa, haja vista, a projeção de vendas de R\$ 90.000,00 / mês, ou seja, 25% abaixo do esperado.

De igual forma, apresenta-se a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que é o valor mínimo de retorno do investimento. Após a avaliação do mercado e a análise de riscos, a TMA foi definida em 15%.

Tabela 12 – Resultados da análise financeira do Plano de Negócios da empresa Autocar, da cidade de Londrina-PR, considerando o cenário esperado

Matriz Financeira	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investimentos											
Ativo fixo	180000,00										
Capital de giro	100000,00										
Receitas		1440000,00	1612800,00	1806336,00	2023096,32	2265867,88	2537772,02	2842304,67	3183381,23	3565386,97	3993233,41
Despesas Aluguel		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operação		8400,00	9888,00	9617,16	-10290,36	11010,69	11781,43	12606,13	13488,56	14432,76	15443,06
Inauguração	15.000,00										
Financeiras/ cartões (0,5%)		8064,00	8064,00	9031,68	10115,48	11329,34	12688,86	14211,52	15916,91	17826,93	19966,17
Salários		71500,00	-76147,50	81097,09	86368,40	91982,34	97961,20	104328,67	111110,04	118332,19	126023,78
Impostos sobre folha		71500,00	76147,50	81097,09	86368,40	91982,34	97961,20	104328,67	111110,04	118332,19	126023,78
Comissões		2700,00	2835,00	-2976,75	-3125,59	-3281,87	-3445,96	-3618,26	-3799,17	-3989,13	-4188,59

Estoque	60000,00	770000,00	898800,00	961716,00	1029036,12	1101068,65	1178143,45	1260613,50	1348856,44	1443276,39	1544305,74
Financiamentos/juros		-23100,00	-26964,00	-46824,05	-46824,05	-46824,05	-----	-----	-----	-----	-----
Propaganda		-23100,00	-26964,00	-28851,48	-30871,08	-33032,06	-35344,30	-37818,40	-40465,69	-43298,29	-46329,17
Financiamento da frota		-92400,00	107856,00	-115405,92	123484,33	132128,24	141377,21	151273,62	161862,77	173193,17	185316,69
Tributos		46824,05	46824,05	157023,67	195236,04	239375,14	290245,11	348753,08	415921,89	492904,51	581000,16
Fluxo de caixa acumulado	355000,00	10765,95	137485,50	37821,61	292192,92	346557,64	500517,08	624665,16	768155,94	933619,06	1124021,17

PPBS	355000,00	245234,05	137485,50	37821,61	292192,92	638750,56	1139267,64	1763932,80	2532088,74	3465707,80	4589728,97
	2,78 anos	9,4			2 anos e 9 meses						

PPBS	Saldo	Fluxo de Caixa	Saldo
0	355000,00	-----	355000,00
1	355000,00	109765,95	245234,05
2	245234,05	107748,55	137485,50
3	137485,50	175307,11	37821,61
4	37821,61	254371,30	292192,92
5	292192,92	346557,64	638750,56
6	638750,56	500517,08	1139267,64
7	1139267,64	624665,16	1763932,80
8	1763932,80	768155,94	2532088,74
9	2532088,74	933619,06	3465707,80
10	3465707,80	1124021,17	4589728,97

2,78 anos PPBS = 2 anos e 9 meses

9,36 meses

PPBD	Saldo	Fluxo de caixa	FC descontado	Saldo
Valor Futuro (FV)		Valor Presente (PV)		
0	355.000,00	-----	-----	355.000,00
1	355.000,00	109.765,95	95.448,65	259.551,35
2	259.551,35	107.748,55	81.473,38	178.077,97
3	178.077,97	175.307,11	115.267,27	62.810,70
4	62.810,70	254.371,30	145.437,61	82.626,91
5	82.626,91	346.557,64	172.300,39	254.927,30
6	254.927,30	500.517,08	216.387,34	471.314,64
7	471.314,64	624.665,16	234.834,77	706.149,41
8	706.149,41	768.155,94	251.111,53	957.260,94
9	957.260,94	933.619,06	265.392,80	1.222.653,74
10	1.222.653,74	1.124.021,17	277.840,84	1.500.494,58

3,43 anos PPBS
9,36 meses 3 anos e 5 meses

PPBS usado custo de oportunidade para PPBD = TMA = 15%

V P L	FC0	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	FC7	FC8	FC9	FC10
	- 355000, 00	99787,2 3	89048,3 9	131710, 83	173739, 02	215185, 03	282528, 84	320552, 00	358350,4 1	395945,6 2	433358,8 2
	- 355000, 00	- 255212, 77	- 166164, 38	- 34453,5 5	139285, 47	354470, 50	636999, 34	957551, 34	1315901, 75	1711847, 37	2145206, 20

TIR **56,09%** **Excel**

		Taxa	Participação
		%	%
TMA		20	50,0
Capital Próprio	R\$ 177500,00	10	50,0
Banco A	R\$ 177500,00		100,0
Total Capital Necessário	R\$ 355000,00		
	CMPC = TMA		15,00%

Operação

Telefone R\$ 300,00

Material de Escritório R\$ 150,00

Contabilidade R\$ 250,00

R\$ 700,00mês

R\$ 8.400,00ano

Tabela 13 – Resultados da análise financeira do Plano de Negócios da empresa Autocard, da cidade de Londrina-PR, considerando o cenário otimista.

Matriz Financeira	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investimentos											
Ativo fixo	-180000,00	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Capital de giro	100000,00	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Receitas		1800000,00	2016000,00	2257920,00	2528870,40	2832334,85	3172215,03	3552880,83	3979226,53	4456733,72	4991541,76
Despesas											
Aluguel		120000,00	128400,00	137388,00	147005,16	157295,52	168306,21	180087,64	192693,78	206182,34	220615,11
Operação		- 8.400,00	- 9.888,00	- 9.617,16	10.290,36	11.010,69	- 11.781,43	12.606,13	13.488,56	14.432,76	- 15.443,06
Inauguração	15000,00	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Financeiras/ cartões (0,5%)		- 9000,00	-	- 11289,60	-	-	- 15861,08	- 17764,40	-19896,13	- 22283,67	-24957,71
Salários		71500,00	-	- 81097,09	-	-	- 97961,20	104328,67	111110,04	118332,19	126023,78
Impostos sobre folha		71.500,00	76.147,50	81.097,09	86.368,40	91.982,34	- 97.961,20	104.328,67	111.110,04	118.332,19	126.023,78
Comissões		2700,00	2835,00	- 2976,75	- 3125,59	- 3281,87	- 3445,96	- 3618,26	- 3799,17	- 3989,13	- 4188,59
Estoque	- 60000,00	770000,00	898.800,00	961716,00	1029036,12	1101068,65	1178143,45	1260613,50	1348856,44	1443276,39	1544305,74
Financiamentos/ juros		46824,05	46824,05	- 46824,05	46824,05	46824,05	-----	-----	-----	-----	-----
Propaganda		23100,00	26964,00	- 28851,48	30871,08	33032,06	- 35344,30	- 37818,40	- 40465,69	- 43298,29	- 46329,17
Financiamento da frota		92400,00	107856,00	-	123484,33	132128,24	-	-	-	-	-
Tributos		46824,05	46824,05	157023,67	195236,04	239375,14	290245,11	348753,08	415921,89	492904,51	581000,16
Fluxo de caixa acumulad o	355000,00	360505,95	388577,35	489835,37	606642,95	741101,89	942406,64	1119581,46	1322462,19	1554442,07	1819342,94

PPBS	355000,00	5505,95	394083,30	883918,67	1490561,62	2231663,51	3174070,14	4293651,60	5616113,80	7170555,87	8.989.898,81
	0,98 anos			11,8			11 meses				

PPBS	Saldo	Fluxo de Caixa	Saldo
0	355000,00	-----	355000,00
1	355000,00	360505,95	5505,95

2	5505,95	388577,35	394083,30
3	394083,30	489835,37	883918,67
4	883918,67	606642,95	1490561,62
5	1490561,62	741101,89	2231663,51
6	2231663,51	942406,64	3174070,14
7	3174070,14	1119581,46	4293651,60
8	4293651,60	1322462,19	5616113,80
9	5616113,80	1554442,07	7170555,87
10	7170555,87	1819342,94	8989898,81

1,14 anos PPBS = 11,8 meses

11,8 meses

PPBD	Saldo	Fluxo de caixa	FC descontado	Saldo
		Valor Futuro (FV)	Valor Presente (PV)	
0	355000,00	-----	-----	355000,00
1	355000,00	109765,95	95448,65	259551,35
2	259551,35	107748,55	81473,38	178077,97
3	178077,97	175307,11	115267,27	62810,70
4	62810,70	254371,30	145437,61	82626,91
5	82626,91	346557,64	172300,39	254927,30
6	254927,30	500517,08	216387,34	471314,64
7	471314,64	624665,16	234834,77	706149,41
8	706149,41	768155,94	251111,53	957260,94
9	957260,94	933619,06	265392,80	1222653,74
10	1222653,74	1124021,17	277840,84	1500494,58

3,43 anos PPBS

9,36 meses 3 anos e 5 meses

PPBS Usado custo de oportunidade para PPBD = TMA = 15%

	FC0	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	FC7	FC8	FC9	FC10
V	- 355000,00	99787,23	89048,39	131710,83	173739,02	215185,03	282528,84	320552,00	358350,41	395945,62	433358,82
P											
L	- 355000,00	- 255212,77	-166164,38	-34453,55	139285,47	354470,50	636999,34	957551,34	1315901,75	1711847,37	2145206,20

TIR	56,09%	Excel
------------	---------------	-------

		Taxa	Participação	
TMA		%	%	
Capital Próprio	R\$ 177500,00	20	50,0	
Banco A	R\$ 177500,00	10	50,0	
Total Capital Necessário	R\$ 355.000,00		100,0	
	CMPC =TMA			15,00%

Operação

Telefone R\$ 300,00

Material de Escritório R\$ 150,00

Contabilidade R\$ 250,00

R\$ 700,00 mês

R\$ 8400,00 ano

Por fim, ao se considerar o primeiro cenário – realista – pode-se observar ser o projeto viável, já que o valor de VPL é positivo. De igual forma, o período de *payback* simples de 2 anos e 9 meses é o que espera o proprietário da empresa (entre 2 e 3 anos). Pode-se verificar que o período de *payback* descontado foi de 3 anos e 5 meses, um pouco

superior ao simples. Por sua vez, o resultado da TIR foi de 56,09%, o que corrobora a viabilidade da empresa, pois é superior à TMA.

O cenário otimista também apresenta viabilidade, já que projeta VPL positivo e TIR de 117,90%. Além do mais, o período de *payback* simples é de apenas 11 meses, e o descontado de 1 ano e 1 mês.

No entanto, o cenário pessimista não demonstrou viabilidade do projeto, resultado determinado pelo fato de o VPL ser negativo e a TIR ficar em 2,55%, quando o mínimo esperado pelo proprietário da empresa é de 15%, o período de *payback* simples é muito longo, 9 anos e 6 meses. Porquanto, o período de *payback* descontado é de mais de 10 anos. A tabela 14 apresenta um resumo dos resultados obtidos nos diferentes cenários.

Tabela 14 – Resumo dos resultados das análises financeiras de abertura da empresa Autocar na cidade de Londrina-PR em diversos cenários.

Cenário	Receita R\$ mês	PPBS	PPBD	VPL	TIR (%)	TMA (%)
Otimista	R\$ 150000,00	11 meses	1 ano e 1 mês	FC2	117,90%	15,00
Esperado	R\$ 120000,00	2 anos e 9 meses	3 anos e 5 meses	FC4	56,09%	15,00
Pessimista	R\$ 90000,00	9 anos e 6 meses	Mais de 10 anos	Não recupera em 10 anos	2,55%	15,0

Fonte: do autor, 2014.

Por fim, após análise destes resultados, pode-se notar que a empresa é viável nos cenários esperado e realista. Contudo, quando da análise do cenário pessimista, o resultado não é satisfatório. Assim, o conhecimento do mercado mostra que no local em que será instalada a loja, a receita de vendas varia durante o ano. Em alguns meses se aproxima mais do cenário otimista, em outros, do pessimista. Assim, o cenário esperado é o que mais se aproxima da realidade da média do ano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um Plano de Negócios é extremamente importante para se analisar a viabilidade da criação de uma empresa, isto porque é um instrumento de gestão e um roteiro para a implantação do negócio ou lançamento de um novo produto.

As mudanças constantes no mercado e o aumento constante da competitividade entre as empresas fazem com que as mesmas estejam sempre em busca por uma melhor posição no mercado.

Nesse sentido, em um contexto mercadológico cada vez mais dinâmico e com concorrência acirrada entre as empresas, criar e inovar são necessidades constantes no universo organizacional.

Nas empresas que atuam na locação de carros, as necessidades são ainda mais urgentes, pois o mercado é muito competitivo, forçando-as a inovar e criar diferenciais, que as façam ficar sempre na frente. Contudo, estas empresas exigem a aplicação e o uso de tecnologias para atender as necessidades de seus clientes.

Assim, conclui-se que a elaboração do plano de negócios nesse setor é prioritário, para que não se confundam ou se tomem decisões erradas.

O plano de negócios possibilita a simplificação do processo de gestão da empresa, ao democratizar e agilizar as tomadas de decisões. De igual forma, a gestão e os indicadores com acesso fácil reforçam o que cada colaborador tem que fazer para atingir as metas propostas.

As reservas feitas via internet, podem ser vistas como inovações do processo e aumentam a rentabilidade da empresa, ao agilizar a venda de serviços. Além do mais, facilitam o relacionamento com o cliente.

Pode-se verificar, dessa forma, que a busca constante na antecipação das necessidades do cliente, por meio de um atendimento rápido e personalizado. As práticas gerenciais definidas em um plano de negócios contribuem para o sucesso da empresa, pois ajuda a identificar oportunidades para novos negócios, identificação das necessidades dos clientes e atendimento mais rápido e eficiente. Com isso, a empresa pode se posicionar de forma efetiva no mercado.

A elaboração de um plano de negócios com a definição de uma gestão com informações customizadas para o cliente ajuda na sua fidelização e reforça a competitividade. Analisar a fundo o mercado em que a empresa a ser criada vai atuar,

conhecendo as vantagens competitivas do negócio, seu impacto social e ecológico e as tecnologias envolvidas na prestação de serviço.

Por fim, é no plano de negócios que se especifica o negócio, que se analisam as condições de mercado e se organiza o empreendimento a fim de alcançar a realização dos objetivos propostos, por meio de um plano financeiro para identificar o que realmente será investido.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOCADORAS DE AUROMÓVEIS (ABLA). Disponível em: <www.abla.com.br/>. Acesso em: 20 mai. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FARIA, Camila Conceição. **Análise Swot**. Disponível em: <www.infoescola.com >. Acesso em: 13 jul. 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, Cleuderson Sergio da. **Taxa Interna de Retorno TIR** (2009). Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/negocios/taxa...tir/30435/>. Acesso em: 20 jun. 2014.

SOUZA, Fabrício. **Evolução e perspectivas do turismo em Santa Catarina e uma análise das locadoras de veículos de Florianópolis** (2007). Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293726>>. Acesso em: 12 mai. 2014

8 APÊNDICE

APÊNDICE 1 – POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DA AUTOCAR

JULIO CÉSAR DIAS OLIVEIRA

RESUMO

O sistema de remuneração nas empresas é uma preocupação prioritária, porque da satisfação do funcionário é que deriva a lealdade, a produtividade e a confiança. A Autocar tem uma situação confortável no que se refere à imagem, fruto do investimento feito no passado, na cidade de Curitiba. Contudo, uma política de remuneração bem planejada, por si só, representa um atalho para o sucesso comercial. Para a realização deste estudo foram analisados os planos de remuneração de outras locadoras de veículos, inclusive as franquizadas e pesquisa bibliográfica sobre o tema. Ao final, pode-se concluir que a política de remuneração adotada pela empresa em questão é adequada, pois valoriza o funcionário, motivando-o para o trabalho e excluindo a possibilidade de rotatividade, já que propicia um ambiente de qualidade na empresa.

Palavras-chave: remuneração; salário; produtividade.

1 INTRODUÇÃO

Em cenário de grande concorrência, ganha a empresa que tiver a equipe de funcionários melhor preparada, motivada por fatores diversos, intrínsecos ou extrínsecos à empresa. O funcionário tem a missão de levar os serviços e garantir a satisfação aos clientes, fazendo com que sejam fiéis à empresa, desempenhando uma função de grande valia.

Nesse sentido o objetivo deste estudo foi analisar e descrever a política de remuneração da empresa Autocar, sob a perspectiva do setor de vendas de locação de veículos.

A Autocar presta serviços de locação de automóveis, além de manter uma loja de conveniência em sua sede.

A empresa sabe o que o cliente considera importante na hora da escolha do serviço e o atendimento que ele espera encontrar – fatores importantes para o seu crescimento.

De modo geral, os gestores estiveram atentos às exigências do mercado, observando quais os aspectos considerados pelos consumidores na hora da locação, bem como, na atuação da concorrência.

Assim, compete ao gestor e funcionários, impulsionados por um objetivo comum, a realização de um trabalho comprometido com a obtenção do lucro, com a fidelização dos clientes, na busca de caminhos que promovam o bem-estar da empresa.

Nesse sentido, num cenário de grande concorrência, ganha a organização que tiver a equipe de funcionários preparados e motivados. Portanto, na análise da Autocar percebeu-se que a empresa procura em sua cultura organizacional, adequações constantes em sua estratégia de remuneração, que servem como mais uma variável para o sucesso organizacional.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as metas e a estratégia corporativa da empresa, tendo como um dos objetivos buscar resultados por meio da diferenciação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Comparar o ponto de vista diretivo dos serviços da Autocar, em relação aos concorrentes em forma, preços, características, desempenho, confiabilidade e atendimento;

b) Identificar em relação aos serviços prestados pela Autocar (facilidade de locação e atendimento ao cliente), os quesitos competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação.

c) Avaliar sobre os canais de locação os aspectos de especialidade e desempenho.

d) Avaliar a imagem da empresa, especificamente, para símbolos (marca, slogan, logotipo) mídia (distinção), atmosfera (espaço físico e layout), eventos (patrocínios, social, arte etc.).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO

O salário ou remuneração pode ser definido como “um conjunto de vantagens financeiras e sociais ofertadas aos empregados, em contraprestação de serviços prestados ao empregador” (ZIMPECK, 1990, p. 21). Conforme escreve Joaquim Carlos Lourenço (2012, p. 1),

[...] o entendimento predominante é de que salário e remuneração são sinônimos. Contudo, há uma distinção entre esses termos, o primeiro diz respeito apenas ao pagamento em dinheiro, e o segundo engloba também os benefícios, como alimentação, moradia, vestuário e outras prestações *in natura*.

Na legislação brasileira, segundo o mesmo autor, salário “é o valor pago como contraprestação dos serviços prestados pelo empregado, enquanto remuneração engloba este, mais outras vantagens a título de gratificação ou adicionais” (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012, p. 1).

Conforme o artigo 457 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT): “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber” (BRASIL, 2014). Nesse sentido, conclui-se que ‘salário’ seria uma espécie do gênero ‘remuneração’.

Para Delgado (2005, p. 206), salário é “o conjunto de parcelas ‘contraprestativas’ pagas pelo empregador ao empregado em decorrência da relação de emprego”. Concordando com essa afirmação, Nascimento (2006, p. 125) afirma que salário é

[...] o conjunto de percepções econômicas devidas pelo empregador ao empregado, não só como contraprestação do trabalho, mas também pelos períodos em que estiver à disposição daquele aguardando ordens, pelos descansos remunerados, pelas interrupções do contrato de trabalho ou por força da lei.

De acordo com o artigo 76 da CLT – salário

[...] é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas

necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, esclarece o art. 457 da CLT – “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”. O parágrafo 1º dispõe com maior clareza: “integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador” (BRASIL, 2014).

Assim, entende-se por remuneração a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal, através de seus conhecimentos, competência e habilidades. A remuneração constitui-se de três componentes, sendo que a proporção relativa de cada um varia de uma empresa para outra. Compreendem:

- a) Remuneração básica: pagamento fixo na forma de salário mensal ou por hora;
- b) Incentivos salariais: programas que visam recompensar funcionários com bom desempenho através de bônus e participação nos resultados;
- c) Benefícios: como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transportes etc., programas denominados como remuneração indireta (BRASIL, 2014).

As recompensas podem ser classificadas como recompensa financeira e não financeira. As recompensas financeiras podem ser diretas e indiretas. A recompensa indireta compreende o pagamento na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. É a recompensa indireta o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho que inclui férias, gratificações, adicionais de periculosidade, insalubridade, noturno, de tempo de serviço, participação nos resultados, horas extraordinárias, seguro de vida, entre outros. A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração (BRASIL, 2014).

3.2 TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Para Joaquim Carlos Lourenço (2012), a remuneração funcional é conhecida como PCS (Plano de Cargos e Salários). Trata-se de um sistema de remuneração tradicional e o mais comum nas empresas. O PCS é importante para as empresas que sofreram uma rápida expansão ou transformações em um curto período de tempo. O sistema de remuneração funcional compreende descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial.

Para algumas empresas, este sistema não é mais usado em função de divergências com as práticas gerenciais exercidas. Uma boa solução para sanar as divergências encontradas é a prática do sistema de remuneração funcional com restrições em alguns componentes e/ou adaptação da metodologia (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012).

O salário indireto compreende o pagamento de benefícios, que por muitas vezes acaba por ser uma parcela considerável da remuneração total. Dentre os benefícios praticados encontram-se: automóvel, empréstimo financeiro, assistência médica, previdência privada, estacionamento, auxílio-doença, auxílio-farmácia, assistência odontológica, auxílio-funeral, aluguel de casa, clube recreativo, transporte, alimentação, creche, cursos em geral e outros (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012).

Por sua vez, a remuneração por habilidades destaca-se em função do conhecimento ou habilidades. Segundo Joaquim Carlos Lourenço (2012), a habilidade “[...] é o conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos, somado à aptidão pessoal”.

No sistema de remuneração por habilidades, os aumentos salariais vinculam-se a um processo de certificação, ou seja, os empregados necessitam demonstrar o domínio dos conhecimentos exigidos para o desempenho das funções inerentes ao cargo. O tempo de permanência no cargo não representa um fator relevante para o aumento salarial, o mais importante é a capacitação dos profissionais (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012).

A composição de um sistema de remuneração por habilidade pode ser: bloco de habilidades, carreira, avaliação salarial, evolução salarial, treinamento e desenvolvimento e certificação de habilidades (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012).

O sistema de remuneração por habilidade tem por objeto a pessoa e não a função, o que promove o desenvolvimento individual e conseqüentemente o da empresa. Nesse sentido, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel mais estratégico do que tático (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012).

Por sua vez, a remuneração por competências passou a ser interessante em função de diversos fatores como o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012).

Sobre competência, afirma Geuner Carvalho (2013), que a mesma “[...] envolve conhecimento (tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido), habilidades (embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal) e atitudes (postura/comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo)”.

O sistema de remuneração por competência é mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implantação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um instrumento de incentivos dessas mudanças (GEUNER CARVALHO, 2013).

Assinala Geuner Carvalho (2013) que embora, a remuneração por competência “[...] seja similar à remuneração por habilidade, é geralmente utilizada em cargos menos operacionais, já que é mais ampla e abrange conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, que contribuem para a realização dos resultados organizacionais”.

Conforme Ruas (1999, p. 34), o conceito de competência tem aparecido, nos últimos anos, como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, e as empresas e suas demandas. Ruas observa que a competência não se reduz

[...] ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. [...] A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação (RUAS, 1999, p. 34).

A remuneração variável, sob o ponto de vista de Joaquim Carlos Lourenço (2012, p. 3) é “[...] o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e incluindo fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido”.

Ainda, segundo o mesmo autor, a remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipe pode ser reconhecido através de remuneração por resultados (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012).

De igual forma, as alternativas criativas são maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. O reconhecimento, *feedback* e orientação é muito importante, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho. Existem quatro tipos de reconhecimento: a) social – agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros; b) simbólico – passagens de avião, convites para teatro; c) relacionado ao trabalho – promoção,

participação em projetos especiais; e d) financeiro – bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros (JOAQUIM CARLOS LOURENÇO, 2012).

4 METODOLOGIA

A finalidade deste estudo consiste em descrever a importância da política de remuneração. Para isto, foi estabelecida uma metodologia, com a finalidade de analisar e descrever a política de remuneração da Autocar.

A etapa inicial compreendeu uma pesquisa bibliográfica por meio de livros, revistas e artigos da internet, com a finalidade de obter informações dos principais autores da área de gestão. A segunda etapa foi realizada através de pesquisa no setor financeiro da locação de carros.

Assim, obteve-se um posicionamento compatível com as necessidades do sistema de locação de carros.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na política de remuneração da empresa Autocar há quatro objetivos básicos:

a) Atração e retenção dos melhores funcionários: sabe-se de há muito que um bom sistema de recompensas atrai os melhores talentos e permite que os que já estão na empresa tenham vontade de permanecer nos seus cargos, o que atualmente é cada vez mais difícil, dado a grande rotatividade de pessoal;

b) Motivação e produtividade: os indivíduos valorizam as recompensas pelo trabalho que desempenham, o que os motiva para o desempenho de novas tarefas e para o cumprimento dos objetivos da empresa;

c) Definição da hierarquia: o plano de remuneração define e reforça cada um dos níveis da hierarquia de uma empresa;

d) Cultura organizacional: a forma como os profissionais são remunerados e as características que são valorizadas que ajudam a construir a cultura organizacional da Autocar. As recompensas valorizam a criatividade, a inovação ou determinadas competências em cada empregado.

Na Autocar, devido ao número de funcionários não há plano de cargos, salários. No entanto, a empresa começou a investir em campanhas motivacionais voltadas para a área de gestão da loja, durante o seu processo de implantação.

A administração de cargos e salários (ACS) é uma atividade que geralmente é empregada nas grandes empresas, no entanto, não só as empresas precisam dessa atividade, e sim todo tipo de organização que empregue mão de obra. Sua importância é percebida na obtenção de resultados satisfatórios como um todo.

Para Paschoal (2007, p. 12), a ACS “é tão mais complexa quanto for variada, numerosa e complexa a mão de obra da organização. De uma forma geral, seu grande objetivo é auxiliar a organização e remunerar o pessoal de forma adequada com justiça interna e competitividade externa”. Contudo, esse sistema na Autocar ainda é deficitário.

5.1 GERENTES E FUNCIONÁRIOS

Na Autocar o gerente mantém uma garantia salarial caso a loja seja deficitária em algum período. Excetuando este fato, o gerente comercial tem 100% de seu ganho sobre o resultado final da loja.

Quanto aos divulgadores, o sistema de remuneração é variável conforme o desempenho, com variação positiva ou negativa sobre os preços sugeridos.

De acordo com a cultura organizacional existente, a empresa escolheu como opção de política de remuneração, as opções indicadas na tabela 1.

Tabela 1 – Opções de remuneração adotadas pela Autocar para gestor, divulgadores e técnicos de manutenção

Opção	Descrição
Centralização	Consiste numa revisão periódica, feita pelo gerente geral e proprietário, dos salários, benefícios.
Recompensas baseadas no desempenho	Um sistema de recompensas baseado no mérito – pelo desempenho.
Sistema de recompensas igualitário	Estabelece uma estreita relação entre o valor da remuneração e o cargo que os empregados ocupam. Este tipo de política reforça as relações de poder e cria um clima de diferenciação em nível de poder de cada empregado da empresa.
Remuneração variável	Salário fixo e comissão

Fonte: do autor, 2014.

Por fim, os benefícios sociais são atribuídos a todos os empregados e visam suprir necessidades primárias e de segurança – saúde, alimentação, invalidez, entre outras. Os mais frequentes são os subsídios de doença, seguros de saúde etc.

Kotler e Keller (2006) afirmam que, para atrair funcionários de alta qualidade, a empresa deve ter uma política de remuneração atraente. É fato que os funcionários preferem ter uma renda regular e também recompensas por desempenho. Neste caso, destacam-se

quatro formas de remuneração, que podem ser combinadas com a finalidade de criar planos mais atrativos.

- a) Quantia fixa: salário mensal que visa dar estabilidade de renda ao vendedor;
- b) Quantia variável: comissões, bonificações e premiações que visam estimular e recompensar os esforços do vendedor;
- c) Ajuda de custo: verba destinada a cobrir despesas de transporte, alimentação, e hospedagem;
- d) Benefícios: férias remuneradas, seguros em geral, planos de saúde, pensões e outras vantagens que proporcionam segurança e satisfação no trabalho.

Além das comissões, a Autocar tem políticas de promoção e aumento de salários. A remuneração dos vendedores está ligada a bons serviços, bom atendimento e outros aspectos que garantem a retaguarda da equipe de venda de serviços e divulgadores.

5.2 VALORES RESSALTADOS NA METODOLOGIA DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA AUTOCAR

A política de remuneração da Autocar inclui um modelo que visa ressaltar alguns valores básicos do sistema, ao buscar atingir os seguintes objetivos:

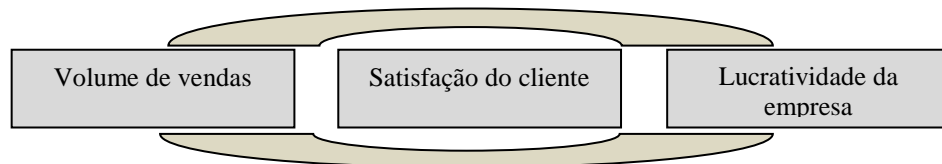
- a) Estabelecer uma política salarial justa e competitiva com base nos fatores internos correlacionados a valores de mercado;
- b) Determinar estruturas salariais capazes de reter seus profissionais e de atrair colaboradores para atividades específicas;
- c) Elaborar perfis de cargos que representem efetivamente a atual estrutura organizacional da empresa;
- d) Definir claramente as responsabilidades básicas de cada cargo na organização;
- e) Determinar os valores relativos dos cargos e estabelecer um equilíbrio interno sem distorções salariais, de acordo com as referências de mercado;
- f) Harmonizar os interesses econômico-financeiros da Autocar com os interesses de crescimento e qualidade de vida de seus colaboradores;
- g) Possibilitar redução / simplificação da estrutura organizacional;
- h) Servir de base para evolução qualitativa dos profissionais.

Além do que, o plano de remuneração da Autocar visa compartilhar os benefícios advindos do crescimento da empresa mensurados pelo lucro obtido, bem como apresentar

com clareza aos funcionários a relação entre suas contribuições pessoais e de equipe e o crescente valor da empresa.

Tem como objetivo principal atender às necessidades imediatas e futuras vinculadas à estratégia e à gestão da organização em termos de remunerar empenho, esforço, dedicação, desempenho, produtividade e criatividade, de modo individual e coletivo tendo como foco predominante os resultados corporativos, além da diagnose e impacto dos resultados individuais, das equipes e sua relação.

Nesse sentido, a Autocar ressalta três itens essenciais: o volume de locação de veículos, a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa como mostra a figura 1



Fonte: pesquisa do autor, 2014.

Figura 1 – Valores da metodologia de remuneração da Autocar

Tanto o volume de vendas quanto a satisfação do cliente associam-se à competência do vendedor e à organização da empresa no que se refere à política de remuneração e, conseqüentemente, à motivação do funcionário.

5.3 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA AS APLICAÇÕES DE COMISSÕES E BONIFICAÇÕES

A política para gestão da remuneração na Autocar tem um sistema baseado em resultados, que tragam indicadores de desempenho, objetivos e metas bem definidas com modelos de avaliação de *performance* e do cumprimento destes objetivos, metas e programas de reconhecimento que funcionem e sejam claros.

Para área comercial, a Autocar contempla pagamentos variáveis baseados em resultados comerciais, coletivos e força de venda de planos de locação individuais. O método mais usual de pagamentos para área comercial é o pagamento variável calculado a partir de uma percentagem determinada ao valor da respectiva venda, volume de vendas ou à margem de lucro. É simples de ser determinado e tem como característica básica motivar individualmente o aumento de vendas. Em muitos casos depende do fator sorte e não necessariamente do esforço realizado.

Vale a pena salientar que dependendo da forma como é estabelecido pode ser injusto, pois, em função de sazonalidades, dos tipos de clientes e das áreas de atuação (com mais ou menos potencial) podem acarretar em esforços e *performances* diferentes para o cumprimento de um mesmo volume ou resultado de vendas.

Na Autocar, considera-se que a linha de frente é muito importante. Porém, sem processos que a sustentem não produz competitividade e não traz clientes satisfeitos e fiéis. Na verdade, a remuneração não é tudo e por si só não garante a motivação da equipe. Ambiente de trabalho, senso de oportunidade e tratamento respeitoso vêm na frente. É preciso investir no conjunto para que os resultados sejam adequados e consistentes.

Usualmente, a determinação dos valores dos prêmios de bonificação não está ligada somente a uma venda de locação de carros ou ao fechamento de um negócio, mas ao cumprimento de metas e objetivos quantitativos ou qualitativos, individuais e também de toda a equipe.

Em relação às comissões a Autocar optou por determinar um percentual de comissão ou valor de prêmio de bonificação.

Na empresa, devido à concorrência foi necessário implantar uma política comercial (preços, descontos, prazos, canais de divulgação, distribuição, zonas e áreas de atuação) e programas de treinamento para as equipes de divulgação (tarefas bem definidas, conhecimento do produto, legislação e vantagens técnicas e de utilização).

A Autocar tem acompanhado o mercado a fim de buscar parâmetros e informações que não só identifique como funcionam as estruturas e como os profissionais na área comercial são remunerados, como também buscar informações sobre tecnologias adotadas e ferramentas disponíveis no processo de vendas, novidades e tendências do mercado concorrente e mercado geral.

Para resolver esse problema a empresa programou um sistema de metas por número de locações, determinando índices maiores para maior rentabilidade. Quem as atingir receberá bônus e ao superá-las, ganhará ainda mais.

Outra saída foi estabelecer uma meta global e pagar um bônus a cada funcionário, proporcional às suas negociações. Para isso, é necessário que o profissional tenha conhecimento do histórico de vendas e, a empresa analise bem a rentabilidade. Isso ajuda a estabelecer corretamente o valor do bônus a ser criado.

5.4 DEFINIÇÃO DAS COMISSÕES E BÔNUS

Uma equipe de divulgação e vendas é sempre mais produtiva e estimulada quando a empresa tem uma política de comissões mais agressiva. Pagar um valor fixo alto e não remunerar pela atividade realizada, não estimula o funcionário. O vendedor precisa sonhar com a possibilidade de ganhar muito dinheiro e a empresa deve lhe dar essa condição. É lucrativo para as duas partes.

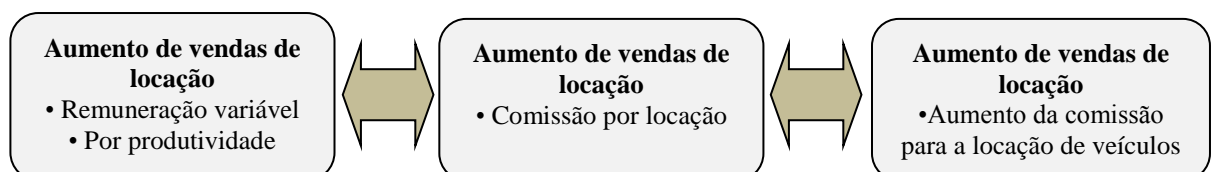
Nesse sentido, ao visar a definição de uma política de remuneração variável, a Autocar precisou encontrar um valor que fosse estimulante e, então definir um percentual sobre o valor vendido. Contudo, levou-se em conta esse percentual no cálculo do preço de venda para ver o quanto poderia encarecer o serviço de locação.

Algumas empresas enxergam a remuneração dos funcionários como uma fonte de encargos elevada, outras como um investimento que poderá ser muito rentável. Essas visões devem ser encaradas e ponderadas. Administrar custos e alimentar uma política de incentivos é um desafio, a melhor forma de encarar essa dualidade é sempre manter um programa de remuneração variável sustentável, ou seja, dimensionar as metas a serem atingidas, o montante a ser distribuído e os encargos a serem recolhidos.

Na maioria das vezes, encontra-se no mercado um percentual de comissão para vendedores e outro para gerentes. Além do que, pode-se ainda bonificar com um percentual ou valor extra, as vendas que excederem as metas.

Na prática, o formato de comissão por recebimento, transfere parte da responsabilidade para o funcionário no recebimento da locação, diminuindo a inadimplência, pois caso o cliente não pague a locação, o vendedor não receberá a comissão. Esse formato de comissão por recebimento incentiva a equipe de trabalho a fechar vendas à vista, aumentando assim as comissões.

A política estabelecida pela Autocar para remuneração dos funcionários encontra-se estabelecida na figura 2, em três modalidades.



Fonte: do autor, 2014.

Figura 2 – Critérios de remuneração para alavancagem de vendas dos pacotes de locação

Outro critério adotado pela Autocar é o do pagamento de comissão a pessoas indicadoras de clientes, o que fortalece a parceria entre a empresa, cliente e o próprio indicador. Como também, as várias formas de comissionamento que possibilitam diversas campanhas de incentivo para o aumento das vendas.

Constatou-se que a Autocar trabalha com comissão média de mercado-valor pago também por outras empresas do ramo de locação.

Por sua vez, a empresa está implantando um novo modelo de pagamento de comissão: o funcionário passa a ter várias tabelas de preço – sem desconto, com preço normal ou com desconto progressivo. Assim, o funcionário recebe a comissão de acordo com a tabela que aplicar na venda da locação – quanto menor o desconto aplicado, maior o percentual da comissão recebida, podendo receber até 7%.

Esta ideia está sendo bem aceita pelos funcionários, que passam a ter maior poder de negociação em termos de preço, com as opções de venda à vista e a prazo.

De igual forma, a Autocar sabe que a motivação é uma força, uma energia, que impulsiona o indivíduo na direção de alguma coisa. A diferença entre motivação e estímulo é que a motivação está dentro da pessoa e o estímulo, fora.

Assim, a política de remuneração na Autocar compreende todos os aspectos que compõem o salário do funcionário de vendas e divulgação, como os valores fixos, comissões e prêmios, bem como os benefícios diretos e indiretos inerentes ao cargo.

Tendo presente essa concepção, sugere-se que a empresa reveja a possibilidade de desenvolver uma estratégia para premiar o funcionário que cumpre as metas estabelecidas; acrescentar um percentual na comissão sobre as metas cumpridas; oferecer prêmios pelo seu alcance; pagar a comissão antecipada, sobre o valor que exceder as metas, entre outros. Os valores a serem acrescidos à comissão, bem como os prêmios fornecidos, ficarão sempre a cargo da direção da empresa.

Contudo, o plano de comissões oferece o incentivo máximo e é fácil de calcular e de entender. Entretanto, o plano de comissão pode ser limitado pelas seguintes desvantagens:

- a) dá ênfase no volume de vendas de locação e não nos lucros;
- b) o serviço ao cliente na pós-venda pode ser negligenciado;
- c) os ganhos tendem a flutuar entre períodos bons e fracos dos negócios;
- d) a rotatividade de vendedores treinados tende a aumentar nos períodos fracos;
- e) os vendedores e divulgadores são tentados a fazer concessões de preço.

A utilização de uma modalidade ou outra, ou até mesmo a combinação das mesmas, deve ser estabelecida em razão do tipo de negócio e mercado consumidor.

Os modelos existentes de remuneração, desde o tradicional e fundamental Plano de Cargos e Salários, passando pelos diversos tipos de Programas de Remuneração Variável, são as ferramentas necessárias para atingir na empresa, os seguintes objetivos:

- a) Estabelecer uma política salarial justa e competitiva com base nos fatores internos correlacionados aos valores de mercado e elaborar normas que assegurem um tratamento equitativo dos cargos e salários;
- b) Determinar estruturas salariais capazes de reter profissionais e de atrair colaboradores para atividades específicas;
- c) Elaborar perfis de cargos que representem efetivamente a atual estrutura organizacional da empresa, mas já sinalizando a evolução desejada do perfil dos cargos, e propiciando análises para seu uso em outros objetivos de recursos humanos;
- d) Definir mais claramente as responsabilidades básicas de cada cargo na organização;
- e) Determinar os valores relativos dos cargos e estabelecer um equilíbrio interno sem distorções salariais, de acordo com as referências de mercado;
- f) Harmonizar os interesses econômico-financeiros da empresa com os interesses de crescimento e qualidade de vida de seus funcionários;
- g) Racionalizar a estrutura organizacional;
- h) Possibilitar redução / simplificação da estrutura organizacional;
- i) Servir de base para evolução qualitativa dos funcionários.

Sugere-se que a empresa elabore uma política formal para o setor de vendas e divulgação, a fim de facilitar o seu acompanhamento, tornando mais claras as atribuições do setor, cabendo também descrever as tarefas e os responsáveis pela sua execução e acompanhamento, facilitando a identificação das deficiências pela organização.

Na Autocar, como já se analisou a modalidade é a mista, ou seja, a composição percentual entre a remuneração fixa e a variável (comissão) – essa composição é chamada de ‘alavancagem’, e essa proporção deve ser dimensionada com o grau de agressividade que a empresa definiu para as suas ações de vendas de locação (em média, a empresa pratica a composição 70% e 30% para o salário fixo e variável, respectivamente). A empresa não possui ainda uma carteira de clientes cadastrados.

Assim, propõe-se à empresa um trabalho efetivo com estes casos, contatando por telefone ou fazendo visitas para reativá-los a fim de obter uma carteira de clientes e, conseqüentemente, o faturamento da empresa.

6 CONCLUSÕES

O sistema de remuneração em empresa de locação de automóveis, em específico, naquelas que estão no início de funcionamento. Reconhece-se que o maior capital que possui esse tipo de empresa é o funcionário.

Nesse sentido, o maior investimento deve ser na área de recursos humanos, não apenas em relação à remuneração, mas também e principalmente, no relacionamento interpessoal.

O conjunto de conhecimentos, habilidades, criatividade, assim como, saber ouvir, comunicar e valorizar a opinião do outro, com o mesmo objetivo comum é o esperado de um trabalho de equipe. Assim, o relacionamento interpessoal saudável é importante para aumentar a motivação da equipe e o engajamento de todos os membros da empresa.

Cabe lembrar que a compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. Portanto, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo.

Atualmente, as relações de trabalho estão diferentes porque o mercado exige mais velocidade, mais criatividade e, para atender à demanda, é preciso que a equipe de trabalho se una e se empenhe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Susep**. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menu/estatisticas-do-mercado/informacoes-graficas>. Acesso em: 12 dez. 2012.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho). Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 5 jan. 2013.

CARVALHO, Geuner. **Remuneração Estratégica**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=y2mvk8o0l. Acesso em: 18 mai. 2014.

DELGADO, M. Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 4. ed., São Paulo: LTR, 2005.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO (IDV). **O comércio desacelera, mas fechará 2008 com crescimento**. Disponível em: <http://www.idv.org.br/conjuntura-ccv-texto.aspx?IdTextoCCV=391>. Acesso em: 15 jan. 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Trad. Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. Salário e remuneração: breves considerações acerca da legislação trabalhista brasileira. *In: Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XV, n. 102, jul 2012. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12011&revista_caderno=25 >. Acesso em: 23 mai. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed., São Paulo: Futura, 2000.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Antônio Luiz. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 9, nº 1, p. 5-17, jan./mar. 2004.

VALOR ECONÔMICO. **Ranking das 1000 maiores** (Edição 2012). Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores#ixzz2IdOnQ09l>>. Acesso em: 19 jan. 2013.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 1990.