

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

PLANO DE NEGÓCIOS – CENTRO CTO

**CURITIBA PR
2011**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

LUIS GUSTAVO D'ALCÂNTARA SCHMITT

**PLANO DE NEGÓCIOS
CENTRO CTO CONSULTORIA TECNICA OPERACIONAL**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialização Lato Sensu do MBA em Gestão Empresarial Turma: GE 01/10 do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas. Orientador: Marcos Viceconte Baptistucci.

**CURITIBA- PR
2011**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Conclusão de Curso “Plano de Negócios – Centro CTO”, elaborado por Luis Gustavo D’Alcântara Schmitt, aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

18/10/2011

José Carlos de Abreu
Coordenador Acadêmico

Marcos Viceconte Baptistucci.
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Luis Gustavo D'Alcântara Schmitt, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Empresarial, do programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 08/03/2010 à 25/08/2011, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado Plano de Negócios Centro CTO é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 18 de outubro de 2011

Luis Gustavo D'Alcântara Schmitt

DECLARAÇÃO

A empresa Centro Consultoria Técnica Operacional Ltda, representada neste documento pelo colaborador Fernando Valloto, engenheiro mecatrônico, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Plano de Negócios Centro CTO, realizado pelos alunos que integram seu respectivo grupo, do MBA em Gestão Empresarial, do programa FGV Management, com objetivos de publicação ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 18 de outubro de 2011

Fernando Valloto
Proprietário
Centro Consultoria Técnica Operacional Ltda

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Análise de Fornecedores.....	11
Tabela 02 – Análise de Concorrentes.....	15
Tabela 03 – Descrição dos Serviços.....	16
Tabela 04 – Treinamento de Formação.....	21
Tabela 05 – Treinamentos Específicos.....	22
Tabela 06 – Projeto e Plano de Rigging.....	24
Tabela 07 – Comissionamento.....	25
Tabela 08 – Resumo – Investimentos Fixos – Materiais de Escritório.....	28
Tabela 09 – Resumo – Investimentos Fixos – Serviços de Apoio.....	28
Tabela 10 – Resumo – Investimentos Fixos – Totais.....	28
Tabela 11 – Balanço Patrimonial – 1º Semestre/2010.....	29
Tabela 12 – Balanço Patrimonial – 2º Semestre/2010.....	30
Tabela 13 – Balanço Patrimonial – 1º Semestre/2011.....	30
Tabela 14 – DRE – 1º Semestre/2010.....	32
Tabela 15 – DRE – 2º Semestre/2010.....	32
Tabela 16 – DRE – 1º Semestre/2011.....	33
Tabela 17 – DRE Projetada – 2º Semestre/2011.....	33
Tabela 18 – DRE Projetada – 1º Semestre/2012.....	33
Tabela 19 – DRE Projetada – 2º Semestre/2012.....	34
Tabela 20 – DRE Projetada – 1º Semestre/2013.....	34
Tabela 21 – DRE Projetada – 2º Semestre/2013.....	34
Tabela 22 – DRE Projetada – 1º Semestre/2014.....	35
Tabela 23 – DRE Projetada – 2º Semestre/2014.....	35
Tabela 24 – Indicadores Financeiros.....	36
Tabela 25 – Entradas / Saídas – Cenário Real.....	40
Tabela 26 – Entradas / Saídas – Cenário Otimista.....	41
Tabela 27 – Análise SWOT.....	42

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo traçar um plano de negócios, buscando determinar os objetivos da empresa, suas qualificações para o exercício do negócio e analisar o cenário e os ambientes no qual ela busca competir. Busca-se projetar um retorno do capital investido, focando uma análise mais precisa na viabilidade do negócio.

O negócio se trata de uma de uma empresa no ramo de consultoria e treinamento e apresentam-se os estudos de viabilidade da criação da empresa **CTO – Centro Consultoria em Tecnologia Operacional**, pretensa a inovar o desenvolvimento de negócios e pessoas envolvendo o maquinário e a tecnologia presente no ramo da construção civil e montagem industrial.

Palavras chave: Plano de Negócios, Consultoria, Treinamento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	6
2.1 Principais Pontos.....	6
2.2 Empreendedores e Sócios	7
2.3 Dados da Empresa.....	8
2.4 Missão da empresa	8
2.5 Setores de Atividade	8
2.6 Forma Jurídica	8
2.7 Enquadramento Tributário.....	9
2.8 Fonte de Recursos	9
3. ANÁLISE DE MERCADO	10
3.1 Estudo dos Clientes	10
3.2 Estudo dos Fornecedores	11
3.3 Estudo dos Concorrentes.....	12
4. PLANO DE MARKETING	16
4.1 Descrição do Serviço	16
4.2 Estratégias Promocionais.....	17
4.3 Estrutura de Comercialização	19
4.4 Localização do Negócio	19
5. PLANO OPERACIONAL	20
5.1 Arranjo Físico	20
5.2 Capacidade Produtiva / Serviços	20
5.3 Processos Operacionais.....	21
5.3.1 Treinamentos de Formação	21
5.3.2 Treinamentos Específicos	22
5.3.3 Projeto e Plano e Rigging.....	23
5.3.4 Comissionamento e Testes Diversos	24
5.4 Dimensionamento de Pessoal.....	25
6. PLANO FINANCEIRO	27
6.1 Investimentos Fixos.....	27
6.2 Capital de Giro	28

6.3 Custos Pré Operacionais.....	31
6.4 Resumo Financeiro	32
6.4.1 D.R.E. Consolidada (Últimos Exercícios)	32
6.4.2 D.R.E. Projetada (Próximos 3 Anos)	33
6.5 Análise de Viabilidade	35
6.5.1 Índices de Liquidez.....	36
6.5.2 Estrutura de Capital / Endividamento	37
6.5.3 Rentabilidade	37
6.5.4 Lucratividade	38
7. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	39
7.1 Antevisão VS Riscos	39
8. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	42
8.1 Análise das Ameaças e Oportunidades – SWOT	42
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
10. REFERÊNCIAS.....	45
11. GLOSSÁRIO	46
12. APÊNDICES.....	47
12.1 Arrazoado Técnico – LUIS GUSTAVO D SCHMITT	47
12.1.1 Referências	49

1. INTRODUÇÃO

Dentro de uma empresa de montagem e operação de equipamentos de transporte e movimentação de carga existe uma busca constante pelo aproveitamento máximo do uso de seu parque de máquinas. Essa busca visa uma operação uniforme de seus ativos baseada no conhecimento de seus funcionários das áreas produtivas e de manutenção.

Uma empresa com grande foco operacional e estima pelos equipamentos que possui não pode se conter a investimentos apenas em aço e motores para obter alto rendimento nos empreendimentos em que tomar parte. Para compreender um pouco mais sobre algumas das ferramentas necessárias para se obter um rendimento também é necessária a abordagem da gestão de pessoas sobre esse tema contemplando treinamento específico nas novas tecnologias aplicadas à construção civil e montagem industrial.

Atento a este cenário, o empreendedor deste Plano de Negócios visualizou uma oportunidade de transformar a necessidade por treinamento específico em um negócio viável.

Assim sendo, o que se pretende com a apresentação desse Plano de Negócios é demonstrar como é possível desenvolver uma empresa de treinamento e consultoria em equipamentos de transporte e movimentação de carga, focando a construção civil e montagem industrial.

Como base fundamental e ilustração desse Plano de Negócios apresentam-se uma descrição da oportunidade de negócio e dos serviços ofertados, demonstração da sua viabilidade e ilustração dos resultados obtidos.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Principais Pontos

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos de viabilidade da criação da empresa **CTO – Centro Consultoria em Tecnologia Operacional**, pretensa a inovar o desenvolvimento de negócios e pessoas envolvendo o maquinário e a tecnologia presente no ramo da construção civil e montagem industrial.

O motivo que levou o empreendedor a montar a empresa foi a identificação de uma oportunidade de negócio, que consistia em suprir a necessidade de um departamento exclusivo para treinamento técnico de colaboradores da TOMÉ Equipamentos e Transportes.

A concretização do negócio se deu por meio da parceria entre a Tomé Equipamentos e Transporte e o CTO Centro Consultoria em Tecnologia Operacional. A primeira beneficiou-se de treinamentos técnicos qualificados sem agregar custo à empresa e seus colaboradores. Em contrapartida, a segunda viabilizou a utilização de maquinários e estrutura física da Tomé, ofertando os mesmos treinamentos a toda comunidade, possibilitando a obtenção de lucro com o mínimo custo do serviço prestado.

A parceria entre as empresas se caracteriza pelos mesmos intuitos, permitindo que vários trabalhos que são executados com excelência dentro das instalações da Tomé Equipamentos e Transportes possam ser oferecidos a todo mercado, aumentando as oportunidades e os horizontes dos integrantes desse grupo. O diferencial tecnológico será desenvolvido pouco a pouco. Não existe pressa para a consolidação da marca, mas é certo que a marca terá pilares vigorosos em suas fundações o que gerará uma coluna de resistência fortíssima. Esses pilares são Inovação, Qualidade e Realização.

O Centro de Treinamento da Tomé, denominado CTO Tomé e o CTO Centro trabalham em sinergia porém o primeiro é um departamento organizacional sem fins lucrativos enquanto que o segundo é uma instituição privada com fins lucrativos. Ambas as organizações focam o desenvolvimento de negócios e pessoas envolvendo o maquinário e a tecnologia presente no ramo da construção civil e montagem industrial.

Os serviços oferecidos serão projetos completos apenas de içamento ou montagem completa, planos de rigging, vistorias e inspeções, emissão de laudos técnicos e treinamentos para operadores de muncks, guias, guindastes, sinaleiro e técnico Rigger.

O futuro da **CTO – Centro Consultoria em Tecnologia Operacional** visa desenvolver projetos tanto na área de construção como na área de controle e automação em montagens industriais e equipamentos leves e pesados. No que tange a área educacional, busca ser referência em ensino técnico, formar os melhores operadores do mercado, trabalhar junto com faculdades e universidades, desenvolver trabalhos que possam gerar benefícios ao ramo de equipamentos pesados em qualquer ambiente de trabalho e tornar-se uma incubadora de conhecimento e produtos para a logística da construção civil.

Existe uma possibilidade muito alta de que o CTO Centro tenha êxito devido ao fato de que sua base, seu conhecimento intelectual, seu nome e a própria sigla CTO terão vínculo contínuo com a empresa Tomé Equipamentos e Transportes, porém com uma diferença no significado da sigla.

CTO Tomé: Centro de Tecnologia Operacional

CTO Centro: Consultoria em Tecnologia Operacional ou Consultoria Técnica Operacional.

Ambos os CTO's trabalharão com o mesmo formato de sigla, documentação, material, pessoal, know-how, competitividade e excelência.

São grandes as oportunidades de crescimento, visto que o processo ocorre junto com a ampliação do programa de treinamento e divulgação interna na Tomé e externa nas obras em que a Tomé tiver participação.

Os clientes potenciais são toda empresa que possua equipamentos e que tenha envolvimento na construção civil e todo colaborador que tenha interesse no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

2.2 Empreendedores e Sócios

O negócio foi empreendido por Fernando da Silva Valloto, engenheiro mecânico. Graduado em Engenharia de Controle e Automação pela Escola de Engenharia Mauá. Experiência em gerência de contrato, supervisão operacional e

de treinamentos, controle de frota e PCM de guindastes na Tomé, na produção e na manutenção na Mercedes-Benz. Realização de controle de processos produtivos, melhorias, medições e vistorias de serviços efetuados em máquinas e equipamentos.

2.3 Dados da Empresa

Nome da Empresa: Centro CTO.

Pessoa Jurídica: Centro Consultoria Técnica Operacional Ltda.

2.4 Missão da empresa

Atuar de forma segura, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo serviços de tecnologia e treinamento, agregando valor tanto ao negócio quanto ao capital humano dos clientes, comprometendo-se com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.

2.5 Setores de Atividade

O CTO Centro atuará no setor de prestação de serviços através de projetos completos apenas de içamento ou montagem completa, planos de rigging, vistorias e inspeções, emissão de laudos técnicos e treinamentos para operadores de muncks, guias, guindastes, sinaleiro e técnico Rigger.

2.6 Forma Jurídica

A escolha da forma jurídica da empresa vai determinar o seu modelo de funcionamento desde o início e tem implicações tanto para o empresário como para o futuro empreendimento, devendo a opção por um determinado estatuto jurídico ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo em atenção as características que melhor se adaptem às expectativas de desenvolvimento.

Forma jurídica Centro CTO: Sociedade Simples Limitada.

Esta Natureza Jurídica compreende as entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com finalidades lucrativas, que têm por objeto o exercício de atividade rural ou intelectual, de natureza científica, literária ou artística, não sujeitas à falência, identificadas por uma denominação ou razão social sempre seguidas da palavra “limitada” ou “Ltda”.

2.7 Enquadramento Tributário

Enquadramento tributário: Lucro presumido.

O lucro presumido é uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do imposto de renda e da CSLL das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas, no ano-calendário, à apuração do lucro real.

O imposto de renda é devido trimestralmente.

2.8 Fonte de Recursos

Fonte de recursos: Investimento próprio e aluguel de equipamentos terceiros.

3. ANÁLISE DE MERCADO

3.1 Estudo dos Clientes

Os clientes potenciais são toda empresa que possua equipamentos e que tenha envolvimento na construção civil e todo colaborador que tenha interesse no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Perfil dos clientes:

- Ajudantes, faixa salarial: R\$ 800,00;
- Sinaleiros, faixa salarial: R\$ 1.200,00;
- Técnicos de segurança, de R\$ 1.200,00 à R\$ 2.000,00;
- Operadores, faixa salarial: de R\$ 1.200,00 à R\$ 5.000,00;
- Riggers, faixa salarial: de R\$ 1.200,00 à R\$ 5.000,00;
- Mestres de movimentação de carga, faixa salarial: de R\$ 1.200,00 à R\$ 5.000,00;
- Supervisores operacionais, faixa salarial: de R\$ 1.200,00 à R\$ 5.000,00;
- Empresas do ramo de construção civil e montagem industrial.

Os clientes pessoa física focam o serviço de treinamento visando crescimento profissional, pois a demanda por profissionais especializados na área de construção civil e montagem industrial está em constante crescimento.

As empresas de construção civil, além de visar o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, utilizam o serviço de consultoria técnica na certificação de seus equipamentos e emissão de laudos de conformidade.

A manutenção de clientes e do mercado está vinculada à empresa Tomé, que gera credibilidade instantânea em todas as incursões realizadas pelos integrantes do CTO Centro pelo CTO Tomé. É possível que sua manutenção seja auto-sustentável devido à expectativa de aumento da demanda de conhecimento e de preparação previstas pelas exigências de mercado e crescimento da economia.

3.2 Estudo dos Fornecedores

Máquinas Operatrizes

Tomé Equipamentos e Transportes S.A.

Preço: A partir de R\$ 110,00 para equipamentos com porte de 18 toneladas.

Prazo de entrega: Imediato caso exista disponibilidade de equipamento.

Localização: Matriz em São Bernardo do Campo, SP.

Condições: Pagamento em formato de desconto de créditos.

Passaúra Locações S.A.

Preço: A partir de R\$ 130,00 para equipamentos com porte de 18 toneladas.

Prazo de entrega: Deslocamento imediato caso exista disponibilidade de equipamento na região. Isso pode significar um prazo de 1 dia.

Localização: Matriz em Curitiba, PR.

Condições: Pagamento em fatura de 30 dias.

Zandoná Guindastes e Transportes Ltda.

Preço: A partir de R\$ 140,00 para equipamentos com porte de 18 toneladas.

Prazo de entrega: Deslocamento imediato caso exista disponibilidade de equipamento na região. Isso pode significar um prazo de 1 dia.

Localização: Matriz em Porto Alegre, RS.

Condições: Pagamento em fatura de 30 dias.

ANÁLISE DE FORNECEDORES				
FORNECEDOR	PREÇO A PARTIR	PAGAMENTO	ENTREGA	LOCALIZAÇÃO
TOMÉ	R\$ 110,00	CRÉDITO	IMEDIATA	SÃO PAULO
				RIO DE JANEIRO
				BELO HORIZONTE
				FORTALEZA
PASSAÚRA	R\$ 130,00	30 DIAS	1 DIA	CURITIBA
ZANDONÁ	R\$ 140,00	30 DIAS	1 DIA	PORTO ALEGRE

Tabela 01 – Análise de Fornecedores

Fonte: o autor

3.3 Estudo dos Concorrentes

Empresa: Alpha Omega Treinamentos

Localização: Curitiba, PR.

Forma de Pagamento: à vista e à prazo através de cartões de crédito.

Cursos oferecidos:

Movimentação de Materiais

1. Operador de Empilhadeira
2. Operador de Guindaste
3. Operador de Guindauto (Munck)
4. Rigging (Sinaleiro / Amarrador)
5. Operador de Ponte Rolante
6. Operador de Plataforma de Elevação
7. Rigger (Planejador de Movimentação)
8. Operador de Grua
9. Operador de Elevador de Cargas / Pessoas

Máquinas Pesadas

1. Operador de Pá Carregadeira
2. Operador de Retroescavadeira
3. Operador de Escavadeira Hidráulica
4. Operador de Mini Carregadeira (Bob-cat)
5. Operador de Trator de Esteira
6. Operador de Motoniveladora

Construção Civil e Viária

1. Gerenciamento de Construção Civil e Viária
2. Trabalho em Altura
3. Montagem de Andaimos
4. Elevador de Cargas e Pessoas (Cremalheira)
5. Operador de Guincho de Coluna
6. Operador de Motosserras
7. Operador de Serra Circular
8. Treinamento Admissional (Conforme NR-18)
9. Prevenção de Acidentes de Trabalho

10. Direção Defensiva

Máquinas

1. Operador de Trator de Pneus
2. Operador de Ponte Rolante com Cabine
3. Operador de Pórtico Rolante

Qualidade e Produtividade

1. Transformando Equipes
2. Relações Humanas no Trabalho
3. Racionalização, Produtividade e Redução de desperdícios
4. Qualidade em Vendas
5. Produtividade e Logística
6. 5 S's
7. Administração de Almoxarifado
8. Atendimento ao Cliente (Básico e Avançado)
9. Comunicação Eficaz
10. Condução Econômica
11. Conferente de Cargas
12. Conquistar e Manter o Cliente
13. Desenvolvendo Habilidades de Negociação
14. Ferramentas da Qualidade
15. Liderança e Supervisão
16. Logística (básica e aplicada)
17. Marketing - A Arte de Encantar e Satisfazer o Cliente
18. Matemática Básica
19. Motivação Pessoal

Segurança no Trabalho

1. CIPA
2. Brigada de Emergência
3. Técnicas de Soldagem
4. Primeiros Socorros
5. Comandos Elétricos
6. Manuseio de Produtos Químicos
7. NR-10 - Curso básico em Seguranças de Instalações Elétricas

8. NR-10 - SEP
9. NR-33 - Espaços Confinados (básico)
10. NR-33 - Espaços Confinados (Supervisor)

Empresa: Sertech Treinamentos e Consultoria

Localização: Curitiba, PR.

Forma de Pagamento: à vista e à prazo através de cartões de crédito.

Cursos oferecidos:

1. Rigger Planejamento e Projeto - 40 Horas
2. Rigger Homem de Campo / Sinaleiro - 16 Horas
3. Supervisor de Rigger - 40 Horas
4. Rigging para Técnico de Segurança - 16 Horas

Serviços oferecidos:

1. Projetos industriais
2. Instalações de equipamentos
3. Engenharia de rigging
4. Terceirização de projetos

IPS Estudos de Rigging

Localização: São Paulo, SP.

Forma de Pagamento: à vista e à prazo através de cartões de crédito.

Serviços oferecidos:

1. Planos 2D
2. Planos 3D
3. Análise estrutural
4. Fiscalização

Cursos oferecidos:

1. Gerenciamento de Riscos nas Operações com Guindastes
2. Segurança em Operações com Guindastes
3. Treinamento de qualificação de Rigger para operações com guindastes

Empresa: Instituto Opus

Localização: São Paulo, SP.

Forma de Pagamento: à vista e à prazo através de cartões de crédito.

Cursos Oferecidos:

Movimentação de Materiais

1. Operador de Empilhadeira
2. Operador de Guindaste
3. Operador de Guindauto (Munck)
4. Rigging (Sinaleiro / Amarrador)
5. Operador de Ponte Rolante
6. Operador de Plataforma de Elevação
7. Rigger (Planejador de Movimentação)
8. Operador de Grua
9. Operador de Elevador de Cargas / Pessoas

Máquinas Pesadas

1. Operador de Pá Carregadeira
2. Operador de Retroescavadeira
3. Operador de Escavadeira Hidráulica
4. Operador de Mini Carregadeira (Bob-cat)
5. Operador de Trator de Esteira
6. Operador de Motoniveladora

Qualidade e Produtividade

1. Sinaleiro
2. Supervisor Rigger
3. Técnico Rigger
4. Gestão de Frota

ANÁLISE DE CONCORRENTES				
FORNECEDOR	PREÇO MÉDIO	PAGAMENTO	ENTREGA	LOCALIZAÇÃO
ALPHA OMEGA	R\$ 500,00	30 DIAS	IMEDIATA	BRASIL
OPUS	R\$ 1.200,00	30 DIAS	PLANEJADA	
IPS	R\$ 900,00	30 DIAS	PLANEJADA	
SERTECH	R\$ 800,00	30 DIAS	IN COMPANY	

Tabela 02 – Análise de Concorrentes

Fonte: o autor

4. PLANO DE MARKETING

Com o objetivo de efetivar o processo de planejamento, estabelece-se um plano como critério padrão. A partir de tal, possibilitamos a revisão e acompanhamento baseado no parâmetro da comparação do planejado *versus* realizado, evidenciando eventuais ajustes de percurso a serem feitos na rota inicialmente planejada por parte da Gestão Estratégica (Phillip Kotler, 2003).

O Plano de Marketing é visto com extrema importância pelo aspecto de estar intimamente ligado aos objetivos estratégicos da empresa, sendo o caminho de ligação entre como a mesma quer ser vista no futuro a partir do que ela é hoje. A partir desse conceito, acredita-se na consistência do Plano de Marketing feito desde a concepção da empresa e baseado no DNA da mesma, adotando como premissas de comportamento da marca os mesmos pilares sustentados na Missão, Visão e Valores da Empresa, ou seja: Inovação, Qualidade e Realização; evidenciados através de diferenciais competitivos como Preço, Flexibilidade, Planejamento e Qualidade.

O Plano de Marketing abaixo detalhado retrata os passos iniciais da Organização, bem como o seu direcionamento almejado, afim de uma vez definidos e expostos, serem sempre acompanhados, reavaliados e ajustados. Assim sendo, apresenta-se abaixo a Caracterização dos Produtos e Serviços, Estratégias Promocionais, Comercialização e Localização do Negócio.

4.1 Descrição do Serviço

Caracterizamos os produtos e serviços de acordo com a tabela descritiva de cursos de treinamento abaixo, com respectivos preços por candidato e garantias oferecidas. Ao final de todos os cursos, mediante aprovação, os candidatos receberão um certificado de capacitação na respectiva área, impresso e chancelado pela CTO.

DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS		
Serviço	Preço	Garantia
Sinaleiro Rigger	R\$ 200,00 por candidato	Feedback / Acompanhamento / Visitas.

Técnicos de segurança	R\$ 400,00 por candidato	Feedback / Acompanhamento / Visitas.
Operadores de muncks	R\$ 400,00 por candidato	Feedback / Acompanhamento / Visitas.
Operadores de guas	R\$ 1.000,00 por candidato	Feedback / Acompanhamento / Visitas.
Operadores de guindastes	R\$ 1.000,00 por candidato	Feedback / Acompanhamento / Visitas.
Guindastes específicos	De acordo com prazo e complexidade	Feedback / Acompanhamento / Visitas.
Emissão de laudos técnicos	De acordo com prazo e complexidade	Feedback / Acompanhamento / Visitas.
Projetos completos apenas de içamento ou montagem completa	De acordo com prazo e complexidade	Feedback / Acompanhamento / Visitas.
Planos de rigging	De acordo com prazo e complexidade	Feedback / Acompanhamento / Visitas.
Vistorias e inspeções	De acordo com prazo e complexidade	Feedback / Acompanhamento / Visitas.

Tabela 03 – Descrição dos Serviços
Fonte: o autor

4.2 Estratégias Promocionais

Apresentando a Estratégia Promocional sob o conceito base dos objetivos estratégicos da empresa, é válido relembrar os pilares de sustentação acima descritos e enfatizar a importância de que a consistência de uma marca se dá através do equilíbrio do seu comportamento ante três esferas de percepção: Física, Comunicacional e Relacional. Isto é, valores como Inovação, Qualidade e Realização necessitam estar retratados nos materiais e ambientes utilizados (Esfera Física), na escolha das cores e símbolos a serem trabalhados como identidade visual (Esfera Comunicacional) e também na maneira que as pessoas ligadas à CTO se comportam entre si e com os seus clientes e fornecedores (Esfera Relacional).

Tendo em vista o conceito de trabalho da marca apresentado, cientes da disponibilidade de uso do nome ante aos órgãos competentes (INPI), a Estratégia Promocional é apresentada da seguinte forma:

- Inicialmente será aproveitado o *recall* de marca proporcionado pela empresa incubadora do Projeto (Tomé), já consolidada no segmento e que proporcionará força na abertura de portas ao mercado externo;

- Todo o material utilizado nos treinamentos e divulgação dos mesmos deve retratar a ligação entre as empresas através da apresentação de suas marcas em conjunto, fazendo com que a marca mais valiosa ajude no processo de valorização e consolidação da marca mais nova;

- Dispor de enxoval básico de comunicação adequado à estratégia de marca CTO, como papelaria (cartões de visita, papel timbrado, envelopes e pasta) e web (template de e-mail, website e presença em redes sociais relevantes ao público alvo);

- Buscar ligação da marca CTO às marcas que são referências em capacitação técnica e cursos In Company;

- Em detrimento aos altos investimentos em mídia e com alta dispersão de target, estrategicamente a CTO optará pela comunicação *bellow the line / no media*, ou seja, com foco no Relacionamento *one to one* e associações *business to business*.

- Na prática o Relacionamento *one to one* consiste no desenho de uma régua (em linha do tempo) de comunicação a partir do primeiro contato com prospects, com o intuito que virem *shoppers*, clientes eventuais, clientes regulares até advogados da marca;

- Efetivando o mailing com alguma porcentagem de advogados da marca (clientes que recomendariam o serviço dessa marca), o Plano contará com Promoções *Member Get Member* em ocasiões pontuais de menor procura pelos cursos ou de necessidade de preenchimento de turmas;

- A relação *business to business* se dará a partir de aproximação de instituições como Sebrae, Senai e FIEP, abrindo possibilidades para todos os envolvidos em termos de *mailing* e portfólio de cursos, e possivelmente em local adequado às premissas da marca para as aulas teóricas do CTO;

- Da mesma forma, a frente de atuação *business to business* do CTO deve buscar aproximação às grandes marcas já envolvidas com a marca Tomé, como por exemplo, Mercedes Benz e Bosch, para a realização de cursos *In Company* e eventuais parcerias;

- Participação em feiras do segmento será essencial para apresentação da empresa, do serviço, consolidação da marca e captação de *mailing*.

4.3 Estrutura de Comercialização

As ações descritas na Estratégia Promocional permitem que a Comercialização siga roteiro evolutivo semelhante, partindo de vendas feitas através de contato pessoal para inscrições em feiras, cadastros online no site da CTO, indicação promocional de clientes e por meio de parcerias e pacotes com outras empresas interessadas nos cursos.

4.4 Localização do Negócio

Considerando fatores como a dificuldade logística de transporte dos equipamentos pesados, locação de espaço já inclusa na negociação com a Tomé, aspectos de segurança e ambientais (em virtude dos ruídos) atendidos, bem como condições de higiene e limpeza, inicialmente o serviço de treinamento será realizado nas instalações da Tomé, em suas obras e Centros de Treinamentos. No entanto, a parte teórica dos treinamentos poderá vir a ser feita também em outras salas, de acordo com a evolução e sucesso na parceria com outras empresas ligadas à Tomé e associação às instituições de aprendizagem e federação de indústrias.

5. PLANO OPERACIONAL

Neste momento é analisada a forma como a empresa atua desde a infraestrutura necessária, o momento onde o contato é feito com o cliente interno ou externo até o término do ciclo de aplicação do serviço.

5.1 Arranjo Físico

A Centro não trabalha com estrutura física própria pois seu core business se concentra na prestação de serviço no local onde o cliente desejar. Esse espaço pode ser o pátio de máquinas da matriz da Tomé, suas salas de treinamento, as obras ou instalações industriais onde os equipamentos são montados e operados.

5.2 Capacidade Produtiva / Serviços

As tarefas realizadas pela CTO Centro são executadas paralelamente às atividades necessárias ao acompanhamento da rotina de trabalho da Tomé pois seus integrantes fazem parte das duas empresas.

Dessa forma, para que ambas as empresas possam ser atendidas sem interferências, o ideal é que apenas 4 horas diárias possam ser direcionadas para o CTO.

Assim sendo, 60 horas no mês que teoricamente podem ser distribuídas entre os serviços apresentados acima de acordo com a carga horária total de cada um.

Vale lembrar que não estão computados nesse cálculo o tempo necessário para a elaboração de material padronizado para os treinamentos e marketing, desenvolvimento de planilhas de cálculo com o objetivo de diminuir o lead-time de entrega dos projetos e laudos, contabilidade e a gestão dos recursos.

O processo operacional se inicia após o contato com o cliente e se divide da seguinte forma:

1. Contato;
2. Definição do serviço: treinamento de formação, específico, projeto ou comissionamento;

3. Definição dos equipamentos;
4. Definição do pessoal de apoio;
5. Definição do local;
6. Definição do material de apoio e fornecedor;
7. Visita ao local;
8. Execução da tarefa;
9. Correção das avaliações, análise dos dados, elaboração dos projetos ou relatórios.
10. Emissão dos certificados.

5.3 Processos Operacionais

5.3.1 Treinamentos de Formação

Na tabela abaixo é apresentado o tempo necessário para a realização de treinamentos de formação no mercado de transporte horizontal ou vertical de cargas.

Treinamentos de Formação			
Descrição do Treinamento	Horas Práticas	Horas Teóricas	Total
Módulo Operacional	5	3	8
Módulo de Administração	1	1	2
Módulo de Matemática	5	3	8
Módulo de Manutenção	5	3	8
Cabos e Acessórios	1	0	1
Módulo de Pneus	1	0	1
Módulo de Lubrificação	1	1	2
Módulo de Segurança	1	1	2
Direção Defensiva	1	1	2
Primeiros Socorros	1	1	2
Legislação de Trânsito	1	1	2
Sinaleiro	5	3	8
Reciclagem MovCar	5	3	8
Operador de Empilhadeira	12	8	20
Operador de Guindaste	42	28	70
Operador de Munck	14	10	24
Operador de Grua	5	3	8
Rigger	40	40	40
Técnico Rigger	32	32	32
Instrutor Orientador	40	40	40

Tabela 04 – Treinamentos de Formação
Fonte: o autor

5.3.2 Treinamentos Específicos

Na tabela abaixo é apresentado o tempo necessário para a realização de alguns treinamentos específicos que podem ser ministrados após a obtenção dos certificados de formação. Eles servem como extensão para o conhecimento dos operadores permitindo uma diversificação de possibilidades e crescimento profissional.

Treinamentos Específicos			
Descrição do Treinamento	Horas Práticas	Horas Teóricas	Total
Bantan Eisa	14	10	24
Demag AC 100	14	10	24
Demag AC 395	14	10	24
Demag AC 350	14	10	24
Demag CC 2400	29	19	48
Demag CC 2600	29	19	48
Demag HC 275	29	19	48
Kobelco SL 6000	22	14	36
Lorain MC 665	14	10	24
Lorain MC 685	14	10	24
Madal MD 22	7	5	12
Manitowoc 4100 W SII	14	10	24
P&H 790 TC	14	10	24
P&H 9125 TC	14	10	24
P&H R 200	14	10	24
P&H T 300	14	10	24
Puyuan QY 50 H	14	10	24
Randon RK 18	29	19	48
Tadano TG 500	14	10	24
Tadano TS 130 L	14	10	24
Tema Terra TC 20	14	10	24
Terex RT 230	14	10	24
Terex RT 450	14	10	24
XCMG QY 30 K	14	10	24
XCMG QY 50 K	14	10	24
XCMG QY 60 K	14	10	24
XCMG QY 65 K	14	10	24
XCMG QY 70 K	14	10	24
Entregas Técnicas	30	20	50

Tabela 05 – Treinamentos Específicos
Fonte: o autor

As entregas técnicas são mais exigentes pois geralmente se tornam o elo de ligação entre o fabricante e o proprietário sendo, dessa forma, o primeiro contato entre ambos no respectivo equipamento. A participação nessa passagem de equipamento surgiu na necessidade de intérpretes no acompanhamento dos estrangeiros designados para efetuarem a entrega dos produtos.

5.3.3 Projeto e Plano e Rigging

A seguinte tabela se refere ao tempo médio necessário para elaboração de projetos de montagem de equipamentos ou planos de rigging ou içamentos. Os dados medidos são coletados em campo e posteriormente levados aos softwares de desenho computacional. Os dados dos equipamentos são analisados em comparação com a infraestrutura local através de cálculos diversos e apresentados em 2D ou 3D conforme necessidade.

Projeto e Plano de Rigging			
Descrição do Treinamento	Horas no Local	Horas Projeto	Total
Bantan Eisa	2	3	5
Demag AC 100	2	3	5
Demag AC 395	2	3	5
Demag AC 350	2	3	5
Demag CC 2400	3	3	6
Demag CC 2600	3	3	6
Demag HC 275	3	3	6
Kobelco SL 6000	4	3	7
Lorain MC 665	2	3	5
Lorain MC 685	2	3	5
Madal MD 22	2	3	5
Manitowoc 4100 W SII	2	3	5
P&H 790 TC	2	3	5
P&H 9125 TC	2	3	5
P&H R 200	2	3	5
P&H T 300	2	3	5
Puyuan QY 50 H	2	3	5
Randon RK 18	2	3	5
Tadano TG 500	2	3	5
Tadano TS 130 L	2	3	5
Tema Terra TC 20	2	3	5
Terex RT 230	2	3	5
Terex RT 450	2	3	5
XCMG QY 30 K	2	3	5
XCMG QY 50 K	2	3	5
XCMG QY 60 K	2	3	5
XCMG QY 65 K	2	3	5
XCMG QY 70 K	2	3	5
Entregas Técnicas	4	3	7

Tabela 06 – Projeto e Plano de Rigging
Fonte: o autor

5.3.4 Comissionamento e Testes Diversos

A seguinte tabela se refere ao tempo médio necessário para execução de comissionamentos de montagem ou testes diversos. Os dados medidos são coletados em campo e posteriormente levados aos softwares de edição para a elaboração dos relatórios e laudos técnicos. Os dados dos equipamentos são analisados em comparação com a sua estrutura mecânica através de cálculos diversos.

Comissionamento			
Descrição do Treinamento	Horas no Local	Horas Relatório	Total
Bantan Eisa	2	3	5
Demag AC 100	2	3	5
Demag AC 395	2	3	5
Demag AC 350	2	3	5
Demag CC 2400	3	3	6
Demag CC 2600	3	3	6
Demag HC 275	3	3	6
Kobelco SL 6000	4	3	7
Lorain MC 665	2	3	5
Lorain MC 685	2	3	5
Madal MD 22	2	3	5
Manitowoc 4100 W SII	2	3	5
P&H 790 TC	2	3	5
P&H 9125 TC	2	3	5
P&H R 200	2	3	5
P&H T 300	2	3	5
Puyuan QY 50 H	2	3	5
Randon RK 18	2	3	5
Tadano TG 500	2	3	5
Tadano TS 130 L	2	3	5
Tema Terra TC 20	2	3	5
Terex RT 230	2	3	5
Terex RT 450	2	3	5
XCMG QY 30 K	2	3	5
XCMG QY 50 K	2	3	5
XCMG QY 60 K	2	3	5
XCMG QY 65 K	2	3	5
XCMG QY 70 K	2	3	5
Entregas Técnicas	4	3	7

Tabela 07 – Comissionamento

Fonte: o autor

5.4 Dimensionamento de Pessoal

A administração do negócio ficará a cargo de seu mentor, Fernando Valloto e demais envolvidos, de acordo com a área do conhecimento específico.

A realização do negócio independe do número de colaboradores, mas como pré-requisito fundamental exige-se formação em engenharia e/ou excelente conhecimento técnico nas áreas de manutenção, operação, testes, vistorias e laudos, rigging, informática, logística, cálculo, administração e marketing pessoal.

A seleção do pessoal envolvido com a CTO Centro se baseia no conhecimento que as mesmas apresentam ao longo dos seus trabalhos na Tomé e em avaliações após um treinamento no qual o candidato é orientado sobre o que é esperado de um instrutor, inspetor ou técnico que trabalhe de alguma forma com o CTO.

Nenhum desses colaboradores é contratado em forma de CLT pois no momento não há demanda que exija tal ação. Esses colaboradores recebem suas gratificações através de RPA.

6. PLANO FINANCEIRO

Com a finalidade de sustentar as bases do plano estratégico da empresa, o plano financeiro surge como o alicerce para as futuras tomadas de decisão do gestor, garantido pela sua função exclusiva de prever, diagnosticar e indicar a viabilidade de cada ação estratégica.

Faz-se necessário, portanto, atualizar, a cada análise crítica dos exercícios, os resultados planejados com os, de fato, realizados, a fim de se buscar o melhor direcionamento de recursos em prol dos melhores resultados para a instituição.

O plano financeiro descrito abaixo é composto pelos investimentos fixos realizados no início das atividades, pela composição do capital de giro da empresa, pelos custos pré-operacionais considerados, pelos demonstrativos de resultado de exercícios, tanto consolidados quanto projetados para os próximos três anos, além da demonstração de viabilidade do negócio através da análise dos índices econômicos e financeiros.

6.1 Investimentos Fixos

Os investimentos fixos da organização consistiram, basicamente, na aquisição de material de escritório e de alguns serviços necessários para iniciar as atividades empresarias.

Não foram considerados, como investimentos fixos, recursos próprios do diretor, como por exemplo, automóvel particular e laptop pessoal, embora os mesmos estejam na lista de materiais utilizados no início da vida institucional da CTO.

Segue, abaixo, tabela resumo dos investimentos fixos da CTO no início de suas atividades, em Março de 2010:

Tabela Resumo: Investimentos Fixos – Material de Escritório			
Descrição de Itens	Qtidade	Valor Unitário	Valor Total
Automóvel	0	Já existente	R\$ 0,00
Aparelho Celular	0	Já existente	R\$ 0,00
Computador de Mesa	0	Já existente	R\$ 0,00
Laptop	0	Já existente	R\$ 0,00
Projeter	0	Já existente	R\$ 0,00
Impressora Multifuncional	1	R\$ 260,00	R\$ 260,00
Modem	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Total			R\$ 310,00

Tabela 08 – Resumo: Investimentos Fixos – Material de Escritório
Fonte: o autor

Tabela Resumo: Investimentos Fixos – Serviços de Apoio	
Descrição de Serviços	Valor Total
Domínio de Internet	R\$ 110,00
Material Padronizado	R\$ 480,00
Abertura de Empresa (Legalidade)	R\$ 660,00
Total	R\$ 1.250,00

Tabela 09 – Resumo: Investimentos Fixos – Serviços de Apoio
Fonte: o autor

Tabela Resumo: Investimentos Fixos Totais	
Descrição	Valor Total
Material de escritório	R\$ 310,00
Serviços de Apoio	R\$ 1.250,00
Total do Capital Integralizado	R\$ 1.560,00

Tabela 10 – Resumo: Investimentos Fixos Totais
Fonte: o autor

6.2 Capital de Giro

O capital de giro, por definição, é o recurso de rápida renovação destinado às necessidades correntes do empreendimento. Desta forma, pode-se afirmar que o capital de giro está intrinsecamente relacionado à liquidez e ao ciclo operacional da empresa.

Portanto, a necessidade de capital de giro depende de inúmeros fatores, os quais se citam como fundamentais ao negócio em questão:

- Quantidade de vendas de serviços a empresas não vinculadas à parceria com a Tomé, oportunizando maior entrada de ativos circulantes;
- Equilíbrio entre créditos cedidos e utilizados, evitando os custos de aluguéis de máquinas para treinamento;
- Não possuir compromisso com quadro de funcionários e seus respectivos encargos salariais.

Ao considerar as condições acima citadas, observa-se que a CTO não possui passivos circulantes, ou seja, não dispõe de compromissos financeiros em curto prazo. Assim, o capital de giro líquido, resultante da diferença entre os ativos e passivos circulantes, neste caso excepcional, é composto apenas pelo ativo circulante da empresa.

A fim de exemplificar esta condição, segue abaixo as tabelas dos balanços patrimoniais consolidados dos últimos três semestres:

BALANÇO PATRIMONIAL - 1º semestre de 2010						
ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
ATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	931,80
CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	931,80
CAIXA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	931,80
CLIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ESTOQUES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NÃO CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMOBILIZADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASSIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	931,80
CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORNECEDORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CONTAS À PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	931,80
CAPITAL	0,00	0,00	250,00	300,00	860,00	1.560,00
RESERVAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCROS ACUMULADOS	0,00	0,00	-250,00	-300,00	-860,00	-628,20

Tabela 11 – BALANÇO PATRIMONIAL - 1º semestre de 2010

Fonte: o autor

BALANÇO PATRIMONIAL 2010 - 2º semestre de 2010						
ITENS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ATIVO	660,30	12.411,68	12.406,52	17.594,50	19.430,92	31.703,65
CIRCULANTE	660,30	12.411,68	12.406,52	17.594,50	19.430,92	31.703,65
CAIXA	660,30	6.161,68	7.009,67	9.735,80	11.485,37	18.008,10
CLIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ESTOQUES	0,00	6.250,00	5.396,85	7.858,70	7.945,55	13.695,55
NÃO CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMOBILIZADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASSIVO	660,30	12.411,68	12.406,52	17.594,50	19.430,92	31.703,65
CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORNECEDORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CONTAS À PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	660,30	12.411,68	12.406,52	17.594,50	19.430,92	31.703,65
CAPITAL	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
RESERVAS	0,00	6.250,00	5.396,85	7.858,70	7.945,55	13.695,55
LUCROS ACUMULADOS	-899,70	4.601,68	5.449,67	8.175,80	9.925,37	16.448,10

Tabela 12 – BALANÇO PATRIMONIAL - 2º semestre de 2010

Fonte: o autor

BALANÇO PATRIMONIAL 2011 - 1º semestre de 2011						
ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
ATIVO	32.712,70	49.436,18	55.631,86	52.595,25	54.563,09	57.537,34
CIRCULANTE	32.712,70	49.436,18	55.631,86	52.595,25	54.563,09	57.537,34
CAIXA	19.080,30	23.559,14	27.948,02	30.353,63	32.586,92	34.126,27
CLIENTES	0,00	7.400,00	5.200,00	3.000,00	800,00	600,00
ESTOQUES	13.632,40	18.477,04	22.483,84	19.241,62	21.176,17	22.811,07
NÃO CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMOBILIZADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASSIVO	32.712,70	49.436,18	55.631,86	52.595,25	54.563,09	57.537,34
CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORNECEDORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CONTAS À PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	32.712,70	49.436,18	55.631,86	52.595,25	54.563,09	57.537,34
CAPITAL	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
RESERVAS	13.632,40	25.877,04	27.683,84	22.241,62	21.976,17	23.411,07
LUCROS ACUMULADOS	17.520,30	21.999,14	26.388,02	28.793,63	31.026,92	32.566,27

Tabela 13 – BALANÇO PATRIMONIAL - 1º semestre de 2011

Fonte: o autor

Com estes resultados, pode-se concluir que o capital de giro líquido da instituição se mantém positivo ao longo dos últimos exercícios, o que indica que o risco de insolvência da empresa é bastante reduzido.

6.3 Custos Pré Operacionais

A avaliação dos custos pré-operacionais, necessários para abrir o negócio e mantê-lo durante o primeiro ano de funcionamento, tomou como base duas hipóteses:

A) Hipótese 01:

- Abertura da empresa: Março de 2010
- Capacidade Produtiva Inicial: 40%
- Custo Inicial: R\$ 4.460,00
- Desafio: Aumentar a capacidade produtiva gradativamente, a fim de buscar rendimentos capazes de cobrir, ao menos, a diferença de custo pré-operacional inicial da hipótese 02.

- Vantagem: Iniciar atividades de marketing mais intensas já em 2011, com a empresa mais consolidada no mercado.

B) Hipótese 02:

- Abertura da empresa: Outubro de 2010
- Capacidade Produtiva Inicial: 100%
- Custo Inicial: R\$ 1.890,00
- Desafio: Buscar a consolidação da empresa no mercado mesmo com o início das atividades de marketing postergadas para 2012.

- Vantagem: Início das atividades com a máxima capacidade produtiva e menor custo inicial.

A opção adotada pelo mentor do projeto foi a hipótese 01 e, portanto, o custo pré-operacional da empresa foi de R\$ 4.460,00.

Baseado, ainda, no balanço patrimonial consolidado (vide item 5.2), observa-se que esta foi uma decisão acertada, uma vez que os valores apresentados como ativos circulantes e lucros acumulados do mês de Outubro de 2010, mês chave para a tomada de decisão, já compensavam o custo inicial mais elevado por iniciar as atividades em Março daquele mesmo ano.

6.4 Resumo Financeiro

O resumo financeiro tem por objetivo apresentar os resultados econômicos da empresa, sejam eles consolidados e/ou projetados.

Através da demonstração dos resultados dos exercícios (D.R.E.), torna-se possível analisar os índices de lucratividade e rentabilidade da instituição, bem como verificar a viabilidade do negócio.

6.4.1 D.R.E. Consolidada (Últimos Exercícios)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
1º Semestre 2010						
ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
VENDAS LÍQUIDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	931,80
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO BRUTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	931,80
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	0,00	0,00	250,00	50,00	560,00	700,00
LUCRO OPERACIONAL	0,00	0,00	-250,00	-50,00	-560,00	231,80
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO LÍQUIDO	0,00	0,00	-250,00	-50,00	-560,00	231,80
LUCRO ACUMULADO	0,00	0,00	-250,00	-300,00	-860,00	-628,20

Tabela 14 – DRE - 1º semestre de 2010

Fonte: o autor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
2º Semestre 2010						
ITENS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
VENDAS LÍQUIDAS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	0,00	6.750,00	2.571,62	9.517,15	4.156,34	8.343,23
LUCRO BRUTO	0,00	0,00	0,00	4.890,98	0,00	1.500,00
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	0,00	6.750,00	2.571,62	4.626,17	4.156,34	6.843,23
LUCRO OPERACIONAL	271,50	1.248,62	1.715,83	1.545,65	2.104,15	320,50
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	-271,50	5.501,38	855,79	3.080,52	2.052,19	6.522,73
LUCRO LÍQUIDO	0,00	0,00	7,80	354,39	302,62	0,00
LUCRO ACUMULADO	-271,50	5.501,38	847,99	2.726,13	1.749,57	6.522,73

Tabela 15 – DRE - 2º semestre de 2010

Fonte: o autor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
1º Semestre 2011						
ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
VENDAS LÍQUIDAS	3.640,00	7.830,50	11.175,57	8.502,74	5.522,35	4.750,00
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	40,00	1.800,00	3.012,24	1.983,83	1.777,31	1.872,25
LUCRO BRUTO	3.600,00	6.030,50	8.163,33	6.518,91	3.745,04	2.877,75
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	2.125,20	1.519,36	3.590,20	3.599,02	1.448,75	738,40
LUCRO OPERACIONAL	1.474,80	4.511,14	4.573,13	2.919,89	2.296,29	2.139,35
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	402,60	32,30	184,25	514,28	63,00	600,00
LUCRO LÍQUIDO	1.072,20	4.478,84	4.388,88	2.405,61	2.233,29	1.539,35
LUCRO ACUMULADO	17.520,30	21.999,14	26.388,02	28.793,63	31.026,92	32.566,27

Tabela 16 – DRE - 1º semestre de 2011

Fonte: o autor

6.4.2 D.R.E. Projetada (Próximos 3 Anos)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
2º Semestre 2011						
ITENS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
VENDAS LÍQUIDAS	2.150,00	1.600,00	7.300,00	7.400,00	6.500,00	6.600,00
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	2.931,34	1.000,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00	1.800,00
LUCRO BRUTO	-781,34	600,00	5.800,00	5.800,00	4.800,00	4.800,00
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	536,30	3.241,30	3.746,30	3.751,30	3.256,30	561,30
LUCRO OPERACIONAL	-1.317,64	-2.641,30	2.053,70	2.048,70	1.543,70	4.238,70
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	344,04	32,30	184,25	614,28	82,88	688,15
LUCRO LÍQUIDO	-1.661,68	-2.673,60	1.869,45	1.434,42	1.460,82	3.550,55
LUCRO ACUMULADO	30.904,59	28.230,99	30.100,44	31.534,86	32.995,68	36.546,23

Tabela 17 – DRE Projetada - 2º semestre de 2011

Fonte: o autor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
1º Semestre 2012						
ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
VENDAS LÍQUIDAS	4.400,00	8.500,00	9.600,00	9.700,00	8.800,00	4.900,00
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	2.400,00	2.500,00	2.600,00	2.700,00	2.800,00	2.900,00
LUCRO BRUTO	2.000,00	6.000,00	7.000,00	7.000,00	6.000,00	2.000,00
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	966,30	3.771,30	4.276,30	3.781,30	5.247,30	591,30
LUCRO OPERACIONAL	1.033,70	2.228,70	2.723,70	3.218,70	752,70	1.408,70
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	730,27	271,71	293,27	950,59	108,51	714,78
LUCRO LÍQUIDO	303,43	1.956,99	2.430,43	2.268,11	644,19	693,92
LUCRO ACUMULADO	36.849,66	38.806,65	41.237,08	43.505,19	44.149,38	44.843,30

Tabela 18 – DRE Projetada - 1º semestre de 2012

Fonte: o autor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
2º Semestre 2012						
ITENS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
VENDAS LÍQUIDAS	5.800,00	11.900,00	13.500,00	13.600,00	12.200,00	6.300,00
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	3.500,00	3.600,00	3.700,00	3.800,00	3.900,00	4.000,00
LUCRO BRUTO	2.300,00	8.300,00	9.800,00	9.800,00	8.300,00	2.300,00
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	596,30	4.801,30	4.806,30	4.811,30	4.816,30	621,30
LUCRO OPERACIONAL	1.703,70	3.498,70	4.993,70	4.988,70	3.483,70	1.678,70
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	1.065,13	359,89	381,45	1.305,25	134,14	741,41
LUCRO LÍQUIDO	638,57	3.138,81	4.612,25	3.683,45	3.349,56	937,29
LUCRO ACUMULADO	45.481,87	48.620,67	53.232,92	56.916,37	60.265,93	61.203,22

Tabela 19 – DRE Projetada - 2º semestre de 2012

Fonte: o autor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
1º Semestre 2013						
ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
VENDAS LÍQUIDAS	7.300,00	14.400,00	16.500,00	16.900,00	15.000,00	8.100,00
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	5.100,00	5.200,00	5.300,00	5.400,00	5.500,00	5.600,00
LUCRO BRUTO	2.200,00	9.200,00	11.200,00	11.500,00	9.500,00	2.500,00
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	1.026,30	6.031,30	6.036,30	6.041,30	7.008,30	651,30
LUCRO OPERACIONAL	1.173,70	3.168,70	5.163,70	5.458,70	2.491,70	1.848,70
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	1.400,00	448,08	469,64	1.659,92	159,76	768,03
LUCRO LÍQUIDO	-226,30	2.720,62	4.694,06	3.798,78	2.331,94	1.080,67
LUCRO ACUMULADO	60.976,93	63.697,55	68.391,61	72.190,39	74.522,33	75.602,99

Tabela 20 – DRE Projetada - 1º semestre de 2013

Fonte: o autor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
2º Semestre 2013						
ITENS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
VENDAS LÍQUIDAS	9.000,00	17.100,00	19.700,00	20.200,00	17.800,00	9.900,00
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	6.700,00	6.800,00	6.900,00	7.000,00	7.100,00	7.200,00
LUCRO BRUTO	2.300,00	10.300,00	12.800,00	13.200,00	10.700,00	2.700,00
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	656,30	6.161,30	6.166,30	6.171,30	6.176,30	681,30
LUCRO OPERACIONAL	1.643,70	4.138,70	6.633,70	7.028,70	4.523,70	2.018,70
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	1.734,86	536,26	557,82	2.014,58	185,39	794,66
LUCRO LÍQUIDO	-91,16	3.602,44	6.075,88	5.014,12	4.338,31	1.224,04
LUCRO ACUMULADO	75.511,83	79.114,27	85.190,15	90.204,27	94.542,58	95.766,61

Tabela 21 – DRE Projetada - 2º semestre de 2013

Fonte: o autor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
1º Semestre 2014						
ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
VENDAS LÍQUIDAS	10.800,00	19.900,00	23.000,00	23.400,00	20.500,00	11.600,00
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	8.300,00	8.400,00	8.500,00	8.600,00	8.700,00	8.800,00
LUCRO BRUTO	2.500,00	11.500,00	14.500,00	14.800,00	11.800,00	2.800,00
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	1.186,30	8.291,30	8.296,30	8.301,30	9.269,30	711,30
LUCRO OPERACIONAL	1.313,70	3.208,70	6.203,70	6.498,70	2.530,70	2.088,70
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	2.069,73	624,45	646,01	2.419,25	211,02	821,29
LUCRO LÍQUIDO	-756,03	2.584,25	5.557,69	4.079,45	2.319,68	1.267,41
LUCRO ACUMULADO	95.010,59	97.594,84	103.152,54	107.231,99	109.551,67	110.819,08

Tabela 22 – DRE Projetada - 1º semestre de 2014
Fonte: o autor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO						
2º Semestre 2014						
ITENS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
VENDAS LÍQUIDAS	12.600,00	22.700,00	26.300,00	26.700,00	23.300,00	13.400,00
(-)CUSTO SERVIÇO PRESTADO	9.900,00	10.000,00	10.100,00	10.200,00	10.300,00	10.400,00
LUCRO BRUTO	2.700,00	12.700,00	16.200,00	16.500,00	13.000,00	3.000,00
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	716,30	8.421,30	8.426,30	8.431,30	8.436,30	741,30
LUCRO OPERACIONAL	1.983,70	4.278,70	7.773,70	8.068,70	4.563,70	2.258,70
PROVISÃO TRIBUTÁRIA	2.454,59	712,63	734,19	2.823,91	236,64	847,92
LUCRO LÍQUIDO	-470,89	3.566,07	7.039,51	5.244,79	4.327,06	1.410,78
LUCRO ACUMULADO	110.348,19	113.914,26	120.953,77	126.198,56	130.525,62	131.936,40

Tabela 23 – DRE Projetada - 2º semestre de 2014
Fonte: o autor

6.5 Análise de Viabilidade

A análise de viabilidade contará com a avaliação dos principais índices econômicos e financeiros. Estas ferramentas serão utilizadas para traçar um comparativo entre o último período consolidado (1º semestre de 2011), um período projetado que represente o curto prazo (2º semestre de 2012) e um período que represente o médio-longo prazo (2º semestre de 2014).

Desta forma, será possível analisar criticamente a situação atual da empresa e o rumo dos negócios para os próximos períodos, permitindo direcionar os recursos de forma adequada para atender o planejamento estratégico, baseado num plano financeiro consistente e confiável.

Abaixo, segue tabela dos indicadores financeiros para os três períodos citados:

Indicadores Financeiros	2011/1º	2012/2º	2014/2º
Liquidez			
Imediata	N/A	N/A	N/A
Corrente	N/A	N/A	N/A
Seca	N/A	N/A	N/A
Grau Dependência Estoques (Créditos)	0,40	0,27	0,13
Geral	N/A	N/A	N/A
Estrutura de Capital/ Endividamento			
Endividamento Geral	0,00	0,00	0,00
Composição do Endividamento	0,00	0,00	0,00
Imobilização do Patrimônio Líquido	0,00	0,00	0,00
Rentabilidade			
Retorno do Ativo (ROA)	56,6%	62,5%	85,9%
Payback (em anos)	0,42	0,42	0,42
Retorno do Patrimônio Líquido (ROE)	56,6%	62,5%	85,9%
Lucratividade			
Margem Bruta	74,7%	64,5%	51,3%
Margem Líquida	38,9%	25,8%	16,9%

Tabela 24 – Indicadores Financeiros
Fonte: o autor

6.5.1 Índices de Liquidez

Inicialmente, deve-se notar que os índices de liquidez referentes ao curto prazo não são aplicáveis para esta empresa, uma vez que seu passivo circulante é zero e estes índices, por conseqüência, tenderiam ao infinito. Desta forma, a interpretação plausível para estes dados é que os riscos de solvência em curto prazo da instituição são desprezíveis.

Assim sendo, buscou-se avaliar outros indicadores mais representativos, como o grau de dependência do estoque, que neste caso pode-se dizer que é o grau de dependência dos créditos gerados pela parceria Tomé – CTO.

Neste quesito, observa-se que 40% dos ativos circulantes dependem da concessão destes créditos, valor considerado elevado para o segmento de serviços. No entanto, a projeção indica que este percentual tende a diminuir significativamente com a expansão do negócio, chegando a índices abaixo de 30% em um ano, considerados satisfatórios para o mercado o qual a empresa está inserida.

Por fim, tomando como base que a empresa não possui passivos exigíveis em longo prazo, uma vez que não possui integralização de capital de terceiros, sua liquidez geral também tenderia ao infinito. Desta forma, pode-se dizer que a instituição possui um risco baixíssimo de insolvência, uma vez que a parceria de créditos lhe concede um subsídio de suas obrigações.

6.5.2 Estrutura de Capital / Endividamento

No tocante aos indicadores de endividamento da CTO, observa-se que seu endividamento geral é zero, ou seja, a empresa não possui dívidas bancárias.

Com isso, não há composição de endividamento, fator altamente relevante para que a CTO participe de licitações e concorrências públicas, quando se concretizar tais oportunidades.

Ainda, observa-se que sua imobilização do patrimônio líquido também é nula, pois a empresa não dispõe de ativos permanentes.

Por fim, pode-se concluir que a estrutura de capital da CTO é financiada 100% por capital próprio e seu endividamento com instituições financeiras inexistente.

6.5.3 Rentabilidade

Ao analisar os indicadores de rentabilidade, observa-se que o índice de retorno do ativo (ROA) e o índice de retorno do patrimônio líquido (ROE) convergiram para os mesmos valores. Isto se deve ao fato que o passivo total da CTO é composto 100% pelo passivo correspondente ao patrimônio líquido, uma vez que o passivo circulante e o passivo exigível ao longo prazo são nulos.

Desta forma, a análise que se faz é que a empresa, atualmente, apresenta uma rentabilidade de 56,6%. Este resultado é considerado excelente, tendo em vista que nenhum índice de investimento atual remunera o capital aplicado com este rendimento.

Ao verificar os resultados projetados para curto e longo prazo, percebe-se que este percentual tende a aumentar ainda mais. Isto indica que o negócio é altamente rentável, fruto de um mercado de construção civil aquecido, que carece,

em sua maior parte, de qualificação técnica de pessoal e se faz necessário, cada vez mais, treinamentos qualificados de mão-de-obra.

Cita-se, também, que outro ponto forte da instituição está no seu *payback*. A experiência desta empresa comprova que o capital retorna em menos de um ano. Prova-se, por fim, que o investimento e os riscos são baixos, enquanto o retorno é rápido e sustentável.

6.5.4 Lucratividade

Ao analisar as margens de lucratividade, observa-se que o negócio em questão é altamente lucrativo, uma vez que índices de margem bruta acima de 74% e de margem líquida de 39% são muito satisfatórios diante do segmento que a empresa está inserida.

É importante ressaltar que, com o passar do tempo, esta lucratividade tende a diminuir significativamente, chegando a patamares mais próximos da realidade de mercado. Este fato está intrinsecamente relacionado à redução do grau de dependência dos créditos gerados na parceria Tomé – CTO, uma vez que estes são os responsáveis diretos pelos custos evitados da empresa, ao ponto que quando reduzidos, invariavelmente surgirão despesas e custos que hoje são subsidiados.

Desta forma, prova-se a importância dos créditos para a sustentação das finanças da empresa. No entanto, após o crescimento da mesma, observa-se que a lucratividade tende a diminuir.

Esta redução de lucratividade ao longo do tempo, porém, não diminui a atratividade do negócio, uma vez que os índices se mostram muito satisfatórios e os riscos se mantêm muito baixos.

7. ANÁLISE DE CENÁRIOS

7.1 Antevisão VS Riscos

A empresa CTO apresenta uma estabilidade perante o mercado pela parceria que construiu com a empresa Tome Equipamentos. Atualmente o CTO acumula em créditos (custos não gastos) as atividades de treinamentos e consultoria que presta para a própria Tomé (50% das atividades) e outras empresas (50% das atividades). Uma parcela desses créditos é revertida em empréstimos de máquinas para treinamentos realizados em outras empresas e outra parcela em valores para o mentor do plano de negócio. Hoje esses créditos são facilmente reutilizados nos treinamentos que o CTO realiza para outras empresas, mas em longo prazo, se houver um crescimento linear das atividades prestadas pelo CTO, esses créditos podem não ser abatidos tão facilmente, isso pode acarretar para o CTO um trabalho realizado que não terá retorno financeiro.

O CTO poderia aumentar a venda seus serviços para outras empresas para equilibrar os valores em dinheiro e em créditos com a empresa Tomé Equipamentos. Na atual conjuntura o CTO poderia equilibrar o ganho de créditos mesclando treinamentos para a Tomé e seus funcionários, mas sempre realizando treinamentos para outras empresas, isso minimizaria o acúmulo e reduziria a cada mês os créditos e com o tempo aumentaria seu lucro em dinheiro oferecendo oportunidades de investimentos visando o crescimento do CTO.

Real (50% - 50%) – atualmente 50% dos seus serviços do CTO são prestados a Tomé Equipamentos e/ou nos seus treinamentos externos há a participação de 50% de funcionários da Tomé e 50% de participação de funcionários de outras empresas. Isso equilibra os créditos e os valores em dinheiro para o CTO. Os créditos são revertidos em empréstimos das máquinas utilizadas nos treinamentos. E os valores em dinheiro é lucro para o CTO.

ENTRADAS / SAÍDAS CENÁRIO REAL			
ENTRADAS	TOTAIS	SAÍDAS	TOTAIS
TOTAL DE ENTRADAS	622.101,30	TOTAL DE SAÍDAS	488.604,90
INTEGRALIZAÇÃO	1.560,00	Despesas Administrativas	34.344,23
Capital	1.560,00	Contabilidade	7.689,54
RECEITAS	439.556,30	Taxas Bancárias	3.390,00
1.Consultoria	100.946,84	Telefonia	11.291,28
Salles	7.381,80	Papelaria	3.442,12
Top Publish	7.955,34	CREA	2.113,79
Tomé	6.641,62	ART	6.417,50
Braslift	6.635,60	Compras Diversas	4.784,62
Cruz	7.800,00	Uniformes	4.346,00
Woebcke	7.800,00	Passagens	339,62
Camargo Correa	9.580,50	Livros	99,00
Locar	8.040,00	Pessoal	251.807,95
Cruz	7.700,00	Instrutores e Técnicos	102.460,98
Fênix	3.800,00	DIVIDENDOS	149.346,97
GRI	4.250,00	Débito	160.873,93
Manserv	5.200,00	Máquinas	147.697,30
Preste Serv	4.550,00	Manuais	13.176,63
Goiás	4.450,00	Impostos	36.794,17
Mix	4.861,98	INSS	3.650,00
	4.300,00	IR	5.718,60
2.Treinamento	230.877,34	IOF	2.377,55
Empilhadeira	19.154,23	CSSL	7.059,27
Guindaste	197.223,11	ISSQN	6.927,62
Munck	14.500,00	PIS	1.155,85
	0,00	COFINS	5.077,29
3.Projeto	107.732,12	Licença da Prefeitura	4.828,00
MW	4.456,55	LIS / Encargos	0,00
Vetor Engenharia	1.300,00	IPVA	0,00
NM Engenharia	99.925,57		
Cosmos Equipamentos	2.050,00		
	0,00		
CRÉDITOS	180.985,00		
1.Consultoria	72.394,00		
2.Treinamento	108.591,00		
	0,00		
	0,00		

Tabela 25 – Entradas / Saídas Cenário Real
Fonte: o autor

Pessimista (80% - 20%) – o CTO realizar mais serviços para Tomé Equipamentos que para o mercado e/ou nos seus treinamentos haver a participação de 80% de funcionários da Tomé e 20% de funcionários de outras empresas. Com isso os créditos ficaram altos podendo, em longo prazo, ser difícil reverter isso em utilização de maquinários para os treinamentos e os lucros do CTO podem não ser suficientes para uma alavancada da empresa no mercado.

Otimista (60% - 40%) – os serviços do CTO serem mais realizados em outras empresas do que na Tomé Equipamentos e/ou nos seus treinamentos haver mais funcionários de outras empresas (60%) do que funcionários da Tomé (40%). Essa proposta pode trazer mais lucro ao CTO e em médio prazo o tornar independente da parceria com a Tomé e com isso ser promissor em suas atividades e no mercado que atua.

ENTRADAS / SAÍDAS CENÁRIO OTIMISTA			
ENTRADAS	TOTAIS	SAÍDAS	TOTAIS
TOTAL DE ENTRADAS	86.601,30	TOTAL DE SAÍDAS	29.449,74
INTEGRALIZAÇÃO	1.560,00	Despesas Administrativas	6.660,93
Capital	1.560,00	Contabilidade	2.728,54
RECEITAS	39.056,30	Taxas Bancárias	200,20
1.Consultoria	15.046,84	Telefonia	248,34
Salles	1.981,80	Papelaria	893,56
Top Publish	2.155,34	CREA	813,79
Tomé	841,62	ART	1.776,50
Braslift	435,60	Compras Diversas	1.898,62
Cruz	1.300,00	Uniformes	1.460,00
Woebcke	1.100,00	Passagens	339,62
Camargo Correa	2.580,50	Livros	99,00
Locar	740,00	Pessoal	4.460,98
Cruz	400,00	Instrutores e Técnicos	4.460,98
Fênix	500,00	DIVIDENDOS	15.346,97
GRI	550,00	Débito	13.673,93
Manserv	1.200,00	Máquinas	11.697,30
Preste Serv	550,00	Manuais	1.976,63
Goiás	150,00	Impostos	2.755,28
Mix	561,98	INSS	0,00
	0,00	IR	289,80
2.Treinamento	14.277,34	IOF	273,35
Empilhadeira	4.654,23	CSSL	544,71
Guindaste	9.623,11	ISSQN	622,48
	0,00	PIS	121,51
	0,00	COFINS	303,43
3.Projeto	9.732,12	Licença da Prefeitura	600,00
MW	4.456,55	LIS / Encargos	0,00
Vetor Engenharia	1.300,00	IPVA	0,00
NM Engenharia	1.925,57		
Cosmos Equipamentos			
	0,00		
CRÉDITOS	45.985,00		
1.Consultoria	18.394,00		
2.Treinamento	27.591,00		
	0,00		
	0,00		

Tabela 26 – Entradas / Saídas Cenário Otimista
Fonte: o autor

8. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

Diagrama SWOTO termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

8.1 Análise das Ameaças e Oportunidades – SWOT

ANÁLISE SWOT		
	FATORES INTERNOS (Controláveis)	FATORES EXTERNOS (Incontroláveis)
PONTOS FORTES	FORÇAS -Imagem da marca CTO vinculada à empresa Tomé. -Flexibilidade de horários e formas de pagamento para atender os diversos públicos. -Custo baixo de capital necessário para manutenção do serviço prestado, devido a parceria com a Tomé. -Qualidade dos equipamentos utilizados para realização dos treinamentos. -Alta capacitação dos envolvidos no processo. -Atualização tecnológica.	OPORTUNIDADES -Escassez de mão de obra especializada na construção civil. -Mercado da construção civil em expansão. -Incentivos governamentais para aquisição da casa própria (programa minha casa minha vida) -Escolha do Brasil para sediar a Copa (2014) e Olimpíadas (2016). -Disponibilidade de meios de divulgação à sociedade dos serviços prestados.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS -Vinculação da realização do serviço condicionada a permanência do empreendedor na condição de funcionário da empresa Tomé. -Realização do serviço limitada geograficamente aos centros de treinamento da Tomé. -Insuficiente envolvimento com novos projetos / parcerias. - Dependência direta de uma outra e única empresa.	AMEAÇAS -Pouco investimento em treinamento por parte das empresas clientes. -Novos concorrentes no mercado de consultoria e treinamento. -Guerras de preços de produtos / serviços. -Crise econômica que reduza o poder aquisitivo dos clientes em potencial. -Cenário econômico mundial, em caso de crise e cortes de investimento.

	-Não ter total autonomia no controle financeiro pois se faturar demais, coloca a parceria em risco ou não consegue faturar os créditos).	
--	--	--

Tabela 27 – Análise SWOT
Fonte: o autor

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a construção do Plano de Negócios do Centro CTO foi possível demonstrar que é possível desenvolver e estruturar uma empresa de treinamento e consultoria no ramo da construção civil e montagem industrial, envolvendo equipamentos de transporte e movimentação de carga, percebendo que é um negócio rentável e de baixo investimento, devido a parceria com a empresa Tomé Equipamentos e Transportes.

Mesmo sem uma estrutura física implementada, o negócio foi estruturado para desenvolver suas atividades com qualidade e produtividade, beneficiando-se dos parceiros envolvidos.

A construção civil é uma área em constante crescimento e muitas vezes este mercado sofre com a falta de mão de obra especializada e atualizada com novos equipamentos e tecnologias. O Centro CTO surgiu para atender esta necessidade do mercado.

O plano financeiro demonstra os estudos realizados para comprovar a viabilidade do negócio, que foi constatada por bons índices de rentabilidade e lucratividade, além de endividamento zero.

10. REFERÊNCIAS

BISPO, Pedro Leão. **Orçamento e Controle**. MBA em Gestão Empresarial. Curitiba, 2010.

LIMEIRA, André Luís Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; VIEIRA, Carlos; SILVA, Raimundo Nonato Souza. **Contabilidade para Executivos**. Editora FGV, 8ª edição. Rio de Janeiro, 2009.

KOTLER, P. LANE, K. K. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI** : como criar, conquistar e dominar mercados / Philip Kotler ; tradução Carlos Szlak ; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. — São Paulo : Ediouro, 2009.

CHAN, K. W. MAUBORGNE. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GOVERNO. **Lucro Presumido**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2000/Orientacoes/LucroPresumido.htm>> Acesso em 01/08/2011.

GOVERNO. **Natureza Jurídica**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/naturezajuridica/descricao2009.php?id=2240>> Acesso em 01/08/2011.

Wikipédia. **Análise SWOT**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT> Acesso em 01/08/2011.

11. GLOSSÁRIO

RECALL - Do inglês “to call back”, é usado no Marketing com o sentido de “remeter”.

TARGET - Público alvo.

BELOW THE LINE / NO MEDIA - Em publicidade é a técnica que usa a comunicação fora da mídia.

ONE TO ONE - Técnica de marketing baseada no relacionamento com clientes que preza pela comunicação individualizada e customizada.

BUSINESS TO BUSINESS - Comunicação e relacionamento compartilhado entre duas empresas.

SHOPPERS - Comprador esporádico e casual.

MEMBER GET MEMBER - Um cliente ganha um benefício ao trazer outro cliente para o mesmo produto ou serviço.

MAILING - Lista de dados de clientes ou prospects.

12. APÊNDICES

12.1 Arrazoado Técnico – LUIS GUSTAVO SCHMITT

Este arrazoado técnico apresenta a análise individual de seu autor em relação ao Plano de Negócio e estudos de viabilidade de criação da empresa **CTO – Centro Consultoria em Tecnologia Operacional**, do qual faz parte como apêndice. A partir de um estudo SWOT geral, serão detalhadas Oportunidades e Ameaças que o ambiente externo pode oferecer a CTO, bem como uma avaliação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos da sua proposta de negócio. Apresentam-se, ainda, recomendações ante a confirmação dos cenários pessimista e otimista, compondo o conteúdo em análise para o seu parecer conclusivo.

Macroambiente: Oportunidades

- A visão mundial do Brasil como novo player e aporte de investimentos;
- O setor da Construção Civil em amplo crescimento, com tendência a aumento dessa taxa de crescimento;
- A mão de obra no setor é sabidamente escassa e desqualificada;
- Copa do Mundo e Olimpíadas a serem realizadas no país vão alavancar a necessidade de qualificação da sua mão de obra nos próximos anos;
- O projeto nasce dentro de uma empresa, a Tomé, que o respalda tecnicamente no mercado e também facilita os seus primeiros passos de acordo com os itens de sua parceria;
- O processo do programa de treinamento e divulgação interna da Tomé está em ampliação, bem como a oportunidade de divulgação externa nas obras em que a Tomé estiver participando;
- *Target* abrangente, visto que os clientes potenciais são todas as empresas que possuam equipamentos e que tenham envolvimento na construção civil, bem como todo colaborador que tenha interesse no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Macroambiente: Ameaças

- A estabilidade perante o mercado, ainda que seja sólida nesse momento, depende direta e exclusivamente da sua empresa-mãe;
- Crises mundiais que afetem investimentos no setor no país;

- Grandes empresas concorrentes da Tomé que identifiquem a oportunidade de investir em serviço semelhante, gerando concorrência;

- Se a lucratividade inicial da CTO for muito alta, sob o ponto de vista da Tomé, seu principal cliente e fornecedor, pode representar uma ameaça a partir do momento que mostrar que outra opção de treinamento possa ser mais vantajosa financeiramente.

Microambiente: Pontos Fortes

- Propositadamente a empresa tem um nome e uma marca de fácil ligação e *recall* à Tomé;

- Sua base e seu conhecimento intelectual, tecnicamente, seguem o mesmo caminho da marca, com valor agregado remetendo à confiança e excelência;

- Plano de Marketing feito sobre o pilar do relacionamento, *1 to 1* e *B2B*, permitindo precisa avaliação de *ROI* e evitando a necessidade de investimentos mais pesados e incertos, como mídia, por exemplo;

- Localização e infra estrutura adequadas e sem a necessidade de investimento para utilização;

- A realização do negócio independe do número de colaboradores;

- A realização do negócio independe de faturamento alto no curto prazo;

- Equipamentos e conhecimentos aplicados nos treinamentos são de qualidade reconhecida no seu mercado.

Microambiente: Pontos Fracos

- Dependência de uma única empresa;

- Seu desenvolvimento e evolução financeira não podem ser otimistas demais em curto espaço de tempo, precisando ser controlado;

- Equipamentos pesados e pouca flexibilidade de adaptação de locais para treinamento, se necessário, em virtude do transporte;

- Em um primeiro momento, pela simplicidade de sua estrutura, apresentará limitações quanto ao atendimento a clientes e interessados.

Recomendações para o cenário pessimista

Ao contrário do padrão de avaliações de empresas e suas demandas, no caso da CTO uma demanda muito grande configura um cenário de maior perigo do que a ausência de demanda. Isso porque a ausência de demanda não ameaça a existência da empresa tanto quanto uma demanda tão significativa que possa levar a

Tomé a reavaliar a parceria e pagamento de créditos, ou até mesmo cogitar outras opções de treinamento.

Nesse caso, recomenda-se esforço no controle dessa balança entre o faturamento da própria empresa e a satisfação da sua empresa patrocinadora. Considerando ocasiões em que talvez seja melhor abrir mão de alguma oportunidade do que torná-la um risco à sua sobrevivência, prezando à risca dar um passo de cada vez no caminho do seu crescimento e independência.

Recomendações para o cenário otimista

O cenário otimista configura uma demanda externa e interna suficientemente grande para permitir controle e equilíbrio entre as mesmas. Dessa forma a CTO consegue rentabilidade sem o perigoso excesso de créditos junto a Tomé.

Assim sendo, deve focar o seu planejamento de crescimento direcionando-o à independência da empresa incubadora e sem apresentar riscos de danos à imagem ou de relação entre as mesmas.

Conclusão

Tendo em vista a análise apresentada, acredita-se no sucesso da empreitada, especialmente se considerada como um Projeto de baixo risco. Ou seja, pode ser que apresente um período de vida curto, afinal nasce na dependência de outra empresa, mas por outro lado também é um projeto que nasce com risco e comprometimento financeiro muito próximo de zero. Se não possibilita altos faturamentos inicialmente, não apresenta a hipótese do cenário negativo ou prejuízo. A pior das hipóteses leva a um faturamento de baixa liquidez, em créditos, porém ainda assim, positivo.

12.1.1 Referências

KOTLER, P. LANE, K. K. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI** : como criar, conquistar e dominar mercados / Philip Kotler ; tradução Carlos Szlak ; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. — São Paulo : Ediouro, 2009.

CHAN, K. W. MAUBORGNE. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.