

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE TECNOLOGIA E CIÊNCIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

Gustavo Odair Medeiros

Análise de viabilidade econômica e de estratégia empresarial: um estudo de caso em uma  
empresa de Transporte Rodoviário de Cargas (TRC)

Florianópolis

2023

Gustavo Odair Medeiros

Análise de viabilidade econômica e de estratégia empresarial: um estudo de caso em uma empresa de Transporte Rodoviário de Cargas (TRC)

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica do Centro de Engenharia de Produção e Sistema da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Mecânica, com habilitação em Engenharia de Produção Mecânica

Orientador: Prof. Daniel Christian Henrique, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Medeiros, Gustavo Odair

Análise de viabilidade econômica e de estratégia empresarial: um estudo de caso em uma empresa de Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) / Gustavo Odair Medeiros ; orientador, Daniel Christian Henrique, 2023.  
86 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,  
Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, Florianópolis,  
2023.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Mecânica. 2. Transporte Rodoviário de cargas. 3. Planejamento Mercadológico. 4. Análise de viabilidade. I. Christian Henrique, Daniel . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Mecânica. III. Título.

Gustavo Odair Medeiros

**Análise de viabilidade econômica e de estratégia empresarial de uma empresa  
de transportes de cargas rodoviárias**

Florianópolis, 08 de fevereiro de 2024.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Dr. Marco Antonio de Oliveira Vieira Goulart,  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Avaliador

---

Prof. Dr. Lynceo Falavigna Braghirolli  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Avaliador

---

Profa. Dra. Mônica Maria Mendes Luna  
Coordenadora do Curso

---

Prof. Daniel Christian Henrique, Dr.  
Orientador(a)

Este trabalho é dedicado a minha esposa Jacqueline e aos meus pais Odair e Ana Paula.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço profundamente a Deus pelos dons e oportunidades que moldaram minha trajetória e me permitiram ser quem sou. Quero expressar minha sincera gratidão à minha esposa, Jacqueline, por sua paciência, apoio constante e incentivo ao longo deste percurso. Não posso deixar de mencionar meus queridos pais, Odair e Ana Paula, cuja dedicação, empenho e amor foram fundamentais para o meu desenvolvimento pessoal e caráter.

Além disso, quero estender meus agradecimentos ao POLO, o laboratório onde tive a honra de ser bolsista de iniciação científica, e a todos os professores e funcionários que tive a oportunidade de conhecer. Eles contribuíram imensamente para o meu crescimento intelectual e carregarão um lugar especial em minha jornada.

Por último, mas não menos importante, desejo expressar minha profunda gratidão ao meu orientador, Daniel Christian Henrique, que pacientemente me guiou e apoiou ao longo de todo o processo de pesquisa para minha monografia. Sua orientação foi essencial para a concretização deste trabalho.

## RESUMO

O ambiente desafiador atual demanda uma capacidade ágil de adaptação para novos empreendimentos, destacando a importância de identificar oportunidades. No entanto, a falta de planejamento e análise de mercado pode resultar em empreendimentos malsucedidos. Portanto, torna-se crucial conduzir uma análise estratégica e econômica para reduzir as chances de falha em um contexto incerto. Este estudo, realizado por meio da metodologia de estudo de caso com caráter exploratório, tem como objetivo analisar os fatores estratégicos e econômicos essenciais para o sucesso de uma nova empresa focada em transporte rodoviário de cargas, com ênfase no atendimento ao estado de Santa Catarina e sede em Itajaí. A revisão de literatura abordou temas como viabilidade econômica e ferramentas de análise estratégica competitiva. Os estudos de mercado envolveram análises setoriais, de clientes e concorrentes. Com base nessas informações, conduziu-se a análise econômica do negócio, considerando indicadores como payback, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). Este estudo apresenta resultados promissores: do ponto de vista estratégico, destacou-se um foco na redução de custos e riscos em um mercado saturado; em termos de indicadores financeiros, mostrou-se favorável nos cenários mais pertinentes. Os riscos identificados pela análise estratégica foram mitigados pela experiência do empresário e pela possibilidade de terceirização de serviços.

**Palavras-chave:** Transporte Rodoviário de cargas. Planejamento Mercadológico. Análise de viabilidade.

## **ABSTRACT**

The current challenging environment demands swift adaptability for new ventures, underscoring the importance of identifying opportunities. However, lack of planning and market analysis can lead to unsuccessful ventures. Therefore, conducting a strategic and economic analysis becomes crucial to mitigate failure risks in an uncertain context. This study, carried out through an exploratory case study methodology, aims to analyze the essential strategic and economic factors for the success of a new company focused on road freight transport, with emphasis on serving the state of Santa Catarina and headquartered in Itajaí. The literature review addressed topics such as economic viability and competitive strategic analysis tools. Market studies involved sectoral, customer, and competitor analyses. Based on this information, a business economic analysis was conducted, considering indicators such as payback, Net Present Value (NPV), and Internal Rate of Return (IRR). This study presents promising results: from a strategic perspective, there was a focus on cost and risk reduction in a saturated market; in terms of financial indicators, it proved favorable in the most relevant scenarios. Risks identified by strategic analysis were mitigated by the entrepreneur's experience and the possibility of outsourcing services.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Forças competitivas de Porter.....	21
Figura 3 - Organização de processos da empresa.....	31
Figura 4 - Valor adicional fiscal 2011 por polo e atividade econômica.....	35
Figura 5 - CNAE x Numero de CNPJ no município de Itajaí.....	36
Figura 6 - Funil de demanda.....	37
Figura 7- Posicionamento Estratégico do Empreendimento .....	42
Figura 8- Faturamento de cargas e n° de CTe transportadas em SC.....	63
Figura 9 - Percentual de viagens de retorno vazio .....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de Produtos.....	32
Tabela 2 - Região de entrega x Distância para CD .....	38
Tabela 3 - Relação de serviços e preços.....	39
Tabela 4 - Média de faturamento x Veículo.....	40
Tabela 5 - Viagens mensais previstas.....	40
Tabela 6 - Faturamento inicial estipulado .....	41
Tabela 7 - Investimento Inicial.....	57
Tabela 8 – Veículos.....	58
Tabela 9 - Custos Fixos .....	58
Tabela 10 - Combustível .....	59
Tabela 11 - Manutenção do veículo 9-170 Delivery.....	60
Tabela 12 - Manutenção do veículo 23-230 Constellat.....	60
Tabela 13 - Manutenção do veículo Ducato.....	60
Tabela 14 - Custo com pedágios .....	61
Tabela 15 - Resumo dos custos variáveis.....	61
Tabela 16 – Despesas .....	62
Tabela 17 – Despesas .....	64
Tabela 18 - Crescimento estipulado .....	65
Tabela 19 - Receita estipulada.....	65
Tabela 20 - Cenários de análise.....	65
Tabela 21 - Preço do Diesel nos últimos 10 anos em SC.....	67
Tabela 22 - Litro do Diesel projetado por cenário para o empreendimento.....	68
Tabela 23 - Percentual de impacto dos custos diretos perante cenários do Diesel ....	68
Tabela 24 - Investimento inicial cenário integral.....	69
Tabela 25 - Custos fixo cenário integral .....	70
Tabela 26 - Despesas cenário integral.....	70
Tabela 27 - Custos variável cenário integral.....	70
Tabela 28 - Investimento Inicial cenário moderado.....	71
Tabela 29 - Custos Fixo cenário moderado.....	71
Tabela 30 - Despesas cenário moderado .....	71
Tabela 31 - Custos Variável cenário moderado .....	72

Tabela 32 - Indicadores econômicos e financeiros dos cenários de crescimento e demanda inicial.....	74
Tabela 33 - Indicadores econômicos e financeiros dos cenários de projeção de Diesel .....	74
Tabela 34 - Indicadores econômicos e financeiros dos cenários de retorno vazio.....	74
Tabela 35 - Indicadores econômicos e financeiros dos cenários de terceirização .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de concorrentes.....	34
Quadro 2 - Critério de avaliação das Forças de Porter.....	43
Quadro 3 - Análise do Poder de Barganha dos Fornecedores.....	44
Quadro 4 - Análise do poder de negociação dos consumidores.....	45
Quadro 5 - Análise da Ameaça de Produtos Substitutos.....	47
Quadro 6 - Análise da Ameaça de Novos Entrantes.....	48
Quadro 7 - Análise da Rivalidade entre Competidores.....	49
Quadro 8 - Análise PEST.....	53
Quadro 9 - Cenários de viagens de retorno vazio.....	73

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS .....	17
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
1.2	DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	SETOR DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS .....	18
2.1.1	<b>Operador Logístico Terceirizado (3PL) .....</b>	<b>19</b>
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	19
2.2.1	<b>Forças competitivas .....</b>	<b>20</b>
2.2.2	<b>Análise SWOT.....</b>	<b>21</b>
2.2.3	<b>Análise PEST.....</b>	<b>22</b>
2.3	INDICADORES PARA AVALIAÇÃO VIABILIDADE ECONÔMICO- FINANCEIRA .....	23
	DE UM EMPREENDIMENTO .....	23
2.3.1	<b>Fluxo de caixa.....</b>	<b>23</b>
2.3.2	<b>Valor presente líquido (VPL) .....</b>	<b>24</b>
2.3.3	<b>Período de retorno do investimento — Payback .....</b>	<b>25</b>
2.3.4	<b>Taxa interna de retorno (TIR).....</b>	<b>25</b>
2.3.5	<b>A técnica do Índice de Lucratividade (ILL).....</b>	<b>26</b>
2.4	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE E ESTIMATIVAS.....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	27
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	28
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>

4.1	APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	30
<b>4.1.1</b>	<b>Empresa .....</b>	<b>30</b>
4.1.1.1	<i>Serviço de Transporte Rodoviário.....</i>	30
4.1.1.2	<i>Produtos.....</i>	31
4.2	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO E PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO .....	33
<b>4.2.1</b>	<b>Análise de Mercado .....</b>	<b>33</b>
4.2.1.1	<i>Concorrência.....</i>	33
<b>4.2.2</b>	<b>Dimensionamento de mercado .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Planejamento Mercadológico .....</b>	<b>37</b>
4.2.3.1	<i>Preço e Demanda Inicial.....</i>	37
4.3	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	41
<b>4.3.1</b>	<b>Posicionamento estratégico .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análise das forças competitivas.....</b>	<b>43</b>
4.3.2.1	<i>Poder de barganha dos fornecedores.....</i>	43
4.3.2.2	<i>Poder de barganha dos consumidores .....</i>	44
4.3.2.3	<i>Ameaça de produtos substitutos .....</i>	46
4.3.2.4	<i>Ameaça de novos entrantes .....</i>	47
4.3.2.5	<i>Rivalidade entre competidores existentes.....</i>	48
<b>4.3.3</b>	<b>Matriz SWOT.....</b>	<b>50</b>
4.3.3.1	<i>Forças.....</i>	50
4.3.3.2	<i>Fraquezas .....</i>	51
4.3.3.3	<i>Oportunidades .....</i>	51
4.3.3.4	<i>Ameaças.....</i>	52
<b>4.3.4</b>	<b>Análise PEST.....</b>	<b>52</b>
4.3.4.1	<i>Variáveis Políticas.....</i>	53
4.3.4.2	<i>Variáveis Econômicas .....</i>	54
4.3.4.3	<i>Variáveis Sociais .....</i>	55

4.3.4.4	<i>Variáveis Tecnológicas</i> .....	56
4.4	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DO NEGÓCIO.....	57
<b>4.4.1</b>	<b>Custos e Despesas</b> .....	<b>57</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Definição dos cenários de análise</b> .....	<b>62</b>
4.4.2.1	<i>Preço do Diesel</i> .....	66
4.4.2.2	<i>Terceirização</i> .....	68
4.4.2.3	<i>Viagens de retorno com carga</i> .....	72
<b>4.4.3</b>	<b>Resultado por Cenário</b> .....	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>82</b>
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTAS .....	<b>82</b>
	APÊNDICE B - PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PROVÁVEL .....	<b>84</b>





## 1 INTRODUÇÃO

A atividade de Transporte rodoviário de cargas (TRC) é fundamental para qualquer economia e no Brasil não é diferente, de acordo com a pesquisa realizada pela INFRA S.A.(2022) no país, essa situação é ainda mais evidente em função da predominância desse transporte em relação aos demais, como exemplo de tal importância, em fevereiro de 2019 o modal rodoviário foi responsável por 61,1% da matriz nacional de transporte de cargas.

A economia do país é impulsionada pelo transporte por estradas, já que desempenha um papel fundamental na execução das operações logísticas, segundo EXAME (2020) o TRC tornou possível o transporte de aproximadamente 65% das mercadorias no Brasil, gerou emprego para 1,5 milhão de indivíduos e contribui com uma parcela entre 6% e 7% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

De acordo com a INFRA S.A.(2022), o setor se encontra em recuperação após a crise econômica de 2015-2016, que causou uma retração de 4,3% e 5,6% nesses anos, respectivamente, o crescimento registrado em 2017 e 2018 (1,2% e 2,2%, respectivamente) não foi o suficiente para alcançar os níveis de 2010 ou 2011. Ainda segundo INFRA S.A.(2022) no Índice da Movimentação de Cargas do Brasil, criado pela AT&M, entre janeiro e abril de 2021, foi percebido um aumento de 38% no transporte de cargas. Isso equivale ao crescimento de R\$2,1 para R\$3 trilhões investidos na atividade.

Atualmente, segundo INFRA S.A.(2022) o Brasil ocupa a 4ª posição em relação à extensão de nossa malha rodoviária. No ranking, o primeiro lugar é ocupado pelos EUA, com 6,5 milhões de quilômetros. Na sequência, temos a China, com 4 milhões. Em seguida, aparece a Índia com 3,3 milhões. De acordo com CNT (2022), Santa Catarina, estado onde foi desenvolvido o estudo, ocupa a 3ª posição nacional entre os estados com maior número de matrizes de empresas voltadas para o transporte rodoviário de cargas.

Sobre o setor, segundo CNT (2022), o tipo de transporte pode ser categorizado pelo modo como é feita a ocupação da capacidade do veículo e pela sua natureza. Havendo os tipos de carga “lotação” ou “fracionada” e as naturezas de carga: carga geral, graneis sólidos e líquidos, carga perigosa, carga frigorificada, carga indivisível e excepcional de grande porte e carga viva.

As empresas que operam o TRC são caracterizadas, segundo CNT(2022), por 44,2% ser de grande porte (mais de 100 empregados), 18,1% de médio porte (50 a 99 empregados),

27,4% de pequeno porte (10 a 49 empregados) e 9,7% são caracterizadas como microempresas (até 9 empregados).

Considerando a retomada de crescimento do setor no país e a notável presença de competidores no segmento de empresas de médio e grande porte, torna-se essencial realizar uma análise econômico-financeira apropriada, visando garantir a sustentabilidade dos resultados e da liquidez a longo prazo. Conforme destacado por Casarotto (2020), a tomada de decisão em relação a um investimento deve levar em consideração três elementos essenciais: critérios econômicos, que abrangem a rentabilidade do investimento; critérios financeiros, que englobam a saúde financeira e a disponibilidade de recursos; e fatores imponderáveis, que incluem elementos não mensuráveis em termos monetários, como a experiência no setor, por exemplo. Além disso, de acordo com as observações de Ribeiro et al. (2016), uma variedade de métodos está à disposição para avaliar projetos de investimento de capital. Esses métodos incluem o payback, payback descontado, Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Rentabilidade, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Interna de Retorno Modificada. Portanto, a análise dos indicadores de retorno e da solidez financeira da empresa ou do investimento em questão é fundamental para determinar se o investimento em questão tem a capacidade de proporcionar um retorno satisfatório ao investidor.

A motivação para realizar este trabalho surgiu da percepção da importância estratégica do setor de transporte rodoviário de cargas para a economia brasileira, aliada à necessidade do empresário de compreender os desafios e viabilidade de abrir um novo empreendimento nesta área. Consciente da complexidade do mercado e da importância de embasar suas decisões em análises sólidas, o empresário buscou ativamente por informações e orientações, inclusive colaborando com este estudo, a fim de obter insights valiosos que pudessem subsidiar suas estratégias de negócio. Acredita-se que os resultados desta pesquisa não apenas contribuirão para o avanço do conhecimento acadêmico, mas também oferecerão insights valiosos para empresários e investidores interessados em explorar o potencial do transporte rodoviário de cargas no Brasil, especialmente em uma região tão estratégica quanto Santa Catarina.

## 1.1 OBJETIVOS

Nas seções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste TCC.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O estudo em questão tem como objetivo analisar os fatores estratégicos e a viabilidade econômica para a abertura de uma transportadora de cargas rodoviárias de pequeno porte na região litorânea de Santa Catarina.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, o trabalho deve atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar principais concorrentes do setor de transportes que já atuam no Estado e que possuem o mesmo público alvo;
2. Investigar diferentes fatores estratégicos que influenciam na chance de sucesso do negócio e como se diferenciar nesse mercado;
3. Analisar a viabilidade econômica do empreendimento através da análise de incertezas em três ou mais cenários distintos.

## 1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

É importante salientar que este estudo concentra-se na análise dos indicadores econômicos e financeiros de um plano de negócios e não aborda a avaliação de um plano de negócios em sua totalidade.

Complementando, para a análise de mercado foi considerado regiões de Santa Catarina, especificamente grande Florianópolis, as cidades de Itajaí, Criciúma/Tubarão Joinville/ Araquari, região Serrana e Região Oeste .

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 SETOR DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS

O transporte rodoviário de carga é uma parte essencial da logística global e desempenha um papel fundamental na movimentação de mercadorias em todo o mundo (Bowersox, Closs, & Cooper, 2019). Esse sistema de transporte envolve o uso de veículos terrestres, como caminhões e vans, para transportar uma ampla variedade de cargas, desde produtos manufaturados até matérias-primas, alimentos, produtos químicos e muito mais (Moura, 2017). É uma modalidade de transporte versátil e flexível que oferece uma série de opções de frete e serviços para atender às diversas necessidades das empresas e indústrias.

Existem diferentes tipos de frete no transporte rodoviário de carga, cada um adaptado para atender a requisitos específicos (Bowersox, Closs, & Cooper, 2019). Alguns dos tipos mais comuns de frete incluem:

a) Carga Fracionada (LTL - Less Than Truckload): Este tipo de frete envolve a consolidação de várias cargas de diferentes remetentes em um único caminhão (Moura, 2017).

b) Carga Completa (FTL - Full Truckload): Nesse caso, um único remetente contrata um caminhão inteiro para transportar sua carga (Bowersox, Closs, & Cooper, 2019).

c) Carga Refrigerada ou Carga a Granel: Esse tipo de frete é usado para transportar mercadorias perecíveis que requerem controle de temperatura, como alimentos e produtos farmacêuticos, ou cargas a granel, como minerais, grãos e líquidos (Moura, 2017).

d) Transporte de Produtos Perigosos (Hazardous Materials): Para cargas que contêm materiais perigosos, como produtos químicos inflamáveis, gases tóxicos, ou substâncias radioativas, são aplicadas regulamentações rigorosas para garantir a segurança durante o transporte (Bowersox, Closs, & Cooper, 2019).

e) Carga Especializada: Este tipo de frete inclui cargas de grande porte, como maquinaria pesada, veículos, equipamentos industriais, que exigem veículos e equipamentos específicos para o transporte (Moura, 2017).

No Brasil, o transporte rodoviário de carga desempenha um papel crucial na economia, sendo responsável pela maior parte do transporte de mercadorias no país (Bowersox, Closs, & Cooper, 2019). O modal rodoviário é amplamente utilizado devido à vasta extensão territorial do Brasil e à infraestrutura de estradas desenvolvida (Moura, 2017).

No entanto, é importante ressaltar que o setor enfrenta desafios relacionados à infraestrutura, segurança e regulamentação (Bowersox, Closs, & Cooper, 2019).

### **2.1.1 Operador Logístico Terceirizado (3PL)**

O Operador Logístico Terceirizado, conhecido como 3PL (Third-Party Logistics), é uma abordagem crucial na gestão da cadeia de suprimentos que envolve a contratação de provedores de serviços logísticos especializados para gerenciar e executar várias atividades logísticas em nome de uma empresa. Segundo Coyle et al. (2016), essa modalidade tem se mostrado fundamental para melhorar a eficiência e a eficácia das operações logísticas, permitindo que as organizações concentrem seus esforços em suas competências centrais enquanto confiam a gestão logística a parceiros especializados.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2019), o 3PL é uma estratégia que permite que as empresas reduzam custos operacionais e melhorem o serviço ao cliente, visto que parceiros logísticos terceirizados podem cuidar de atividades logísticas complexas, como transporte e armazenamento, de forma eficiente.

Mangan, Lalwani e Butcher (2016) também destacam o papel dos operadores logísticos terceirizados na gestão de cadeias de suprimentos globais. Eles enfatizam como esses parceiros podem ajudar as empresas a lidar com os desafios complexos de logística em escala internacional.

## **2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

De acordo com Oliveira (2010), o processo de planejamento estratégico abrange a definição de objetivos e a seleção de ações para alcançá-los, levando em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada. Kotler e Keller (2012) propõem sete etapas para a implementação da metodologia de planejamento estratégico, incluindo a definição da missão da empresa, análise SWOT, estabelecimento de metas e formulação de estratégias. Oliveira (2010) divide sua metodologia em quatro fases: diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão da organização, definição de objetivos e projetos estratégicos, e controle e avaliação. Em resumo, o planejamento estratégico consiste em um processo que envolve a definição de objetivos e ações para alcançá-los, levando em conta as condições internas e externas da empresa, e pode ser colocado em prática por meio de diferentes

metodologias. O controle e avaliação são importantes para garantir o cumprimento dos objetivos e a efetividade do planejamento estratégico.

Kotler e Keller (2012) propuseram uma metodologia de planejamento estratégico que é composta por sete etapas. A primeira etapa é a definição da missão da empresa, seguida pela análise SWOT que monitora o ambiente interno e externo da empresa. Na terceira etapa, são estabelecidas as metas que são objetivos específicos em relação à proporção e prazo. A quarta etapa consiste na formulação de estratégias que são planos de ação para atingir as metas. A quinta etapa envolve a elaboração de programas de ação para as diversas áreas da empresa, enquanto a sexta etapa é a implementação desses programas. Por fim, a sétima etapa é a realização de feedback e controle das iniciativas implementadas no planejamento estratégico. Em resumo, a metodologia de Kotler e Keller (2012) divide o planejamento estratégico em sete etapas que abrangem desde a definição da missão da empresa até o controle das iniciativas implementadas.

### **2.2.1 Forças competitivas**

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a estrutura de cinco forças é uma ferramenta que ajuda as empresas a identificarem as ameaças mais comuns que enfrentam em seus ambientes competitivos locais. As cinco forças são: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos compradores e rivalidade entre os concorrentes existentes.

Para Porter (1989), o modelo das cinco forças é uma maneira de avaliar o potencial de uma indústria. Ele explica que quando há altos lucros na indústria, isso pode atrair novas empresas, que por sua vez pressionam os preços e custos para os operadores históricos. Isso pode limitar o potencial de lucro da indústria como um todo. Barney e Hesterly (2010) também ressaltam que a motivação dos recém-chegados é o sucesso econômico das empresas estabelecidas.

Além disso, para Porter (1989) a probabilidade de que novas empresas entrem em uma indústria está altamente relacionada às barreiras de entrada. Quanto maiores forem essas barreiras, menor será a probabilidade de novos concorrentes entrarem na indústria.

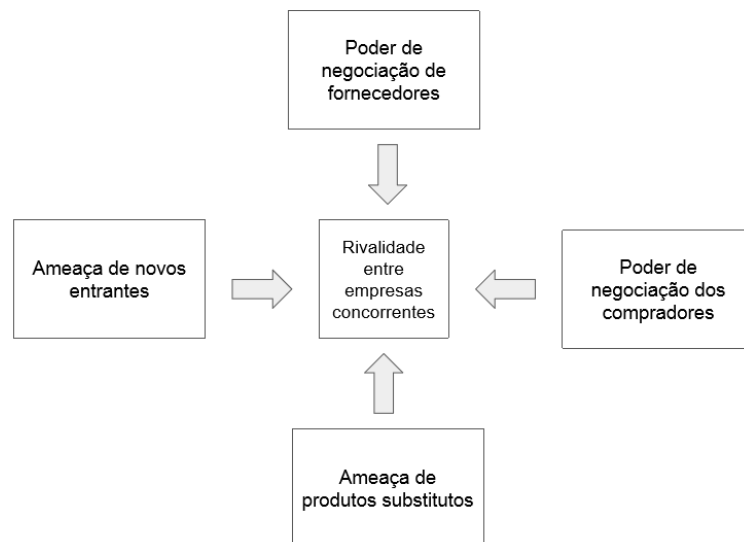
Os compradores também são uma ameaça para as empresas, pois buscam adquirir produtos ou serviços pelo menor preço possível, o que pode reduzir a margem de lucro da

empresa. Barney e Hesterly (2010) explicam que os compradores têm um alto poder de barganha quando há poucos compradores no mercado.

Por outro lado, quando o poder de barganha dos fornecedores é dominante em uma negociação, isso pode reduzir o potencial de lucro de uma indústria. Isso ocorre quando o mercado é dominado por apenas alguns fornecedores poderosos. Para mitigar essa ameaça, as empresas podem buscar diversificar suas fontes de fornecimento e construir relacionamentos mais fortes com seus fornecedores (Barney e Hesterly, 2010).

Aas empresas precisam estar cientes das cinco forças da estrutura de Porter e trabalhar para construir defesas contra essas ameaças. Isso inclui a identificação de barreiras à entrada de novos concorrentes, o fortalecimento de relacionamentos com fornecedores e a construção de marcas e reputações fortes para reduzir o poder de barganha dos compradores. A figura 1 apresenta o diagrama das forças competitivas de Porter:

Figura 1- Forças competitivas de Porter



Fonte: adaptado de Porter (1989).

### 2.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa Kotler e Keller (2012). A estrutura SWOT é usada para classificar fatores ambientais significativos, tanto internos quanto externos à organização (Pickton e Wright ,1998).

A análise SWOT começa com uma avaliação dos fatores internos da organização, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos Andrade (2012). Os pontos fortes são fatores que favorecem a empresa a alcançar seus objetivos e podem ser usados como vantagem competitiva. Já os pontos fracos são aspectos negativos que impedem o potencial da empresa em alcançar suas metas (Andrade,2012).

A avaliação externa, por outro lado, analisa o ambiente político, econômico, social, tecnológico e competitivo para identificar oportunidades e ameaças (Dyson, 2004). Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou evento desfavorável que pode levar à deterioração das vendas ou lucros, se não for combatida com uma estratégia de marketing defensiva (Kotler e Keller, 2012). Monitorar o ambiente de negócios pode fornecer informações valiosas sobre o mercado e a posição competitiva da empresa (Pickton e Wright, 1998).

Uma oportunidade é uma força ambiental incontrolável pela empresa que pode favorecer sua ação estratégica se for conhecida e aproveitada (Oliveira, 2007). Kotler e Keller (2012) afirmam que uma oportunidade consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador, que uma empresa é capaz de atender.

Além disso, a análise dos concorrentes é essencial para identificar as vantagens competitivas da empresa em relação aos concorrentes (Oliveira, 2007). Para realizar a análise, é importante que o executivo faça uma análise externa e interna dos principais concorrentes, por meio de empatia (Oliveira, 2007). A análise interna deve ser realizada periodicamente para que a empresa possa adquirir ou desenvolver novas forças (Kotler e Keller, 2012).

Em suma, a análise SWOT é uma ferramenta valiosa para avaliar a posição competitiva da empresa, identificar seus pontos fortes e fracos e avaliar o ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças que possam afetar o desempenho da empresa.

### **2.2.3 Análise PEST**

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a qualidade da economia de um país afeta diretamente as empresas e as indústrias que nele operam. Dessa forma, é crucial que as companhias estudem o ambiente econômico para identificar mudanças, tendências e suas implicações estratégicas. Além disso, Gordon e Gordon (2011) afirmam que os negócios operam em uma economia cada vez mais eletrônica, o que possibilita aos gestores tirar vantagem dessa tendência para aumentar a rentabilidade dos negócios.



Nesse sentido, a avaliação do ambiente geral, também conhecido como macroambiente, é essencial para as empresas. Fernandes e Berton (2004) explicam que o macroambiente é composto pelas questões amplas do universo social, econômico e político, que as organizações empresariais individualmente pouco conseguem influenciar, mas que influenciam diretamente as empresas. Essa avaliação do ambiente é denominada análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica).

A análise PEST é uma ferramenta que lista e categoriza todos os principais fatores ambientais externos na perspectiva de um setor específico ou de uma empresa específica (Ho; Trainer; China, 2014). Ela examina quatro categorias de fatores ambientais externos: fatores políticos (P), que abrangem as possíveis intervenções governamentais e atividades de cunho político em uma economia; fatores econômicos (E), que descrevem principalmente as condições macroeconômicas do ambiente externo; fatores sociais (S), considerando fatores sociais, culturais e demográficos; e fatores tecnológicos (T), avaliando as atividades relacionadas à tecnologia, infraestruturas tecnológicas, incentivos tecnológicos e mudanças tecnológicas que afetam no ambiente externo (Ho; Trainer; China, 2014).

## 2.3 INDICADORES PARA AVALIAÇÃO VIABILIDADE ECONÔMICO–FINANCEIRA DE UM EMPREENDIMENTO

A seguir estão os indicadores e componentes frequentemente empregados na avaliação de projetos de investimento:

### 2.3.1 Fluxo de caixa

O foco principal do gestor financeiro são os fluxos de caixa, que representam a quantidade de dinheiro que entra e sai da empresa em um determinado período (GITMAN, 2013). Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2013), fluxo de caixa é a diferença entre os recebimentos e pagamentos de uma empresa em um período de tempo específico.

De acordo com Ching, Marques e Prado (2010) e Merchede (2001), os fluxos de caixa são utilizados para avaliar a liquidez e flexibilidade financeira, facilitar a elaboração e análise de investimentos, determinar a capacidade de pagamento de dividendos e empréstimos, mostrar a relação entre o lucro líquido e o caixa, além de ajudar a prever os fluxos de caixa futuros.

É importante destacar que a gestão dos fluxos de caixa pode ser considerada como um dos principais elementos da gestão financeira de uma empresa, já que a falta de controle sobre esses fluxos pode afetar significativamente a saúde financeira da organização (BRIGHAM; EHRHARDT, 2014). Por isso, é fundamental que o gestor financeiro esteja atento aos fluxos de caixa e que utilize ferramentas que auxiliem na gestão desses recursos, como a elaboração de projeções e planos de contingência (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013).

### 2.3.2 Valor presente líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar projetos de investimento, uma vez que permite medir o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo de sua vida útil (SAMANEZ, 2009). Ao se aplicar o VPL na análise de investimentos, caso não haja restrição de capital, a escolha ótima será aquela que maximizar o valor da empresa (SAMANEZ, 2009).

O método do VPL tem como objetivo determinar o valor presente de um fluxo de caixa formado por uma série de receitas e despesas em um determinado instante inicial (HIRSCHFELD, 2007). Quando se comparam diferentes investimentos utilizando o VPL, a alternativa mais vantajosa será aquela que apresentar o maior valor presente líquido positivo (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2020). Conforme BREALEY, MYERS e ALLEN (2013, p. 93), "a diferença entre o valor de um projeto e seu custo é o VPL", o que significa que o VPL é uma medida de criação de valor de um projeto de investimento.

Além disso, é importante ressaltar que o VPL considera o valor temporal do dinheiro, ou seja, o fato de que o dinheiro tem um valor no tempo e que uma quantia de dinheiro no presente tem mais valor do que a mesma quantia no futuro. Desse modo, o VPL utiliza uma taxa de desconto para trazer os fluxos de caixa futuros a valor presente, permitindo uma avaliação mais precisa da rentabilidade do investimento (ASSAF NETO, 2010).

Segundo BREALEY, MYERS e ALLEN (2013) o VPL pode ser representado pela Equação 1:

$$VPL = C_0 + VP = C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

### **2.3.3 Período de retorno do investimento — Payback**

De acordo com Camargo (2007), o payback é uma métrica que reflete o tempo necessário para que um investimento inicial seja recuperado, ou seja, o período que os fluxos de caixa gerados pelo investimento cobrem o valor do investimento inicial. Este critério é amplamente utilizado na avaliação de projetos de investimento e pode influenciar a decisão de aceitar ou rejeitar um empreendimento. No entanto, é importante ressaltar que essa decisão é subjetiva, pois não existe um período de retorno exato que se aplique a todos os casos. O tempo de retorno varia de acordo com a estratégia da empresa e as características específicas do investimento (CAMARGO, 2007).

Por outro lado, Casarotto Filho e Kopittke (2020) destacam que o payback possui algumas limitações significativas, tais como a falta de consideração pela vida útil do investimento, dificuldades em aplicá-lo quando o investimento inicial se estende por mais de um ano e a incapacidade de lidar com projetos que possuem investimentos iniciais diferentes. O aspecto mais crítico desse método, segundo os autores, é sua incapacidade de considerar o conceito de equivalência. Uma alternativa mais robusta é o payback descontado, que calcula o tempo necessário para que a soma dos fluxos de caixa descontados seja, no mínimo, igual ao investimento inicial.

### **2.3.4 Taxa interna de retorno (TIR)**

Segundo Souza (2003), a Taxa Interna de Retorno (TIR) desempenha um papel fundamental na análise de investimentos, pois representa a taxa de desconto que torna o valor presente das entradas de caixa associadas ao projeto igual ao investimento inicial. Em outras palavras, a TIR é a taxa que anula o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto de investimento. Sob essa perspectiva, a interpretação da TIR é clara: quanto maior o valor desse indicador, mais favorável é a aceitação do projeto. No entanto, é crucial ressaltar que, para efeitos de aceitação do projeto, se a TIR for inferior à Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o projeto deve ser rejeitado.

Casarotto Filho e Kopittke (2020) enfatizam que o método da TIR se diferencia do Método Payback, pois fornece resultados em unidades monetárias. Isso torna a TIR particularmente valiosa quando se busca comparar o investimento com outras opções de

aplicação financeira ou diferentes projetos de investimento. Assim, a TIR oferece uma medida clara da taxa de retorno esperada do projeto, permitindo uma análise mais precisa e comparativa.

A relevância da TIR na avaliação de projetos de investimento é ressaltada por diversos autores, como Brealey, Myers e Allen (2008) e Ross, Westerfield e Jaffe (2013), que também enfatizam sua aplicação na tomada de decisões financeiras e na seleção de projetos de investimento. Segundo GITMAN (2010), a TIR pode ser representada pela Equação 2:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} = FC_0$$

Sendo:

FC<sub>t</sub> = Fluxo de caixa no período t;

FC<sub>0</sub> = Fluxo de caixa no período 0;

TIR = Taxa interna de retorno;

t = Horizonte de planejamento do investimento.

### 2.3.5 A técnica do Índice de Lucratividade (ILL)

É a relação entre os valores presentes das entradas e saídas de caixa futuros do projeto, descontados a uma taxa mínima de juros determinada pelo investidor (GITMAN, 2004). Abaixo apresenta-se a Equação 3 para cálculo do IL:

$$IL = \frac{FC_t}{(1+i)^t} \div FC_0$$

Tem-se: FC<sub>0</sub> = Fluxo de Caixa Inicial; FC<sub>t</sub> = Fluxo de Caixa; i = Taxa Mínima de Atratividade - TMA.

A análise do IL ocorre do seguinte modo: a) IL > 1, o projeto deve ser aceito; b) IL = 1; o projeto é indiferente; e c) IL < 1, o projeto não deve ser aceito.

## 2.4 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE E DE ESTIMATIVAS

A análise de sensibilidade é uma técnica utilizada para avaliar os riscos de um investimento empresarial. Ela consiste em medir a variação do Valor Presente Líquido (VPL) diante de mudanças em variáveis previstas nos fluxos de caixa do projeto (ASSAF NETO, 2010). O objetivo é identificar quais variáveis são mais sensíveis e merecem maior atenção, a fim de mitigar os riscos e tomar decisões de investimento mais assertivas (TORRES, 2006).

Segundo Ross et al. (2013), a análise de sensibilidade congela todas as variáveis, exceto uma, para verificar a sensibilidade da estimativa do VPL diante de alterações naquela variável. Se a estimativa do VPL for muito sensível a variações relativamente pequenas no valor projetado de algum componente do fluxo de caixa do projeto, então o risco de previsão associado àquela variável é alto.

Assaf Neto (2014) destaca a importância da análise de sensibilidade como uma ferramenta útil para ajudar os administradores financeiros a tomar decisões de investimento em condições de risco. Na avaliação de projetos empresariais, é comum realizar a análise de sensibilidade em relação a fatores como vendas, custos fixos e variáveis (ASSAF NETO, 2010). Além disso, os autores Brealey, Myers e Allen (2015) enfatizam que é recomendado trabalhar com diferentes estimativas para variáveis-chave, definidas como pessimista, realista e otimista, a fim de realizar uma análise mais completa e precisa.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O exame minucioso da viabilidade econômico-financeira de uma empresa especializada em transporte de cargas rodoviárias assume um papel de destaque em um cenário global onde a logística desempenha um papel vital na cadeia de abastecimento e na economia como um todo. No contexto de uma sociedade cada vez mais interconectada, a eficiência e a sustentabilidade das operações de transporte de cargas têm impactos significativos não apenas nas finanças da empresa, mas também no meio ambiente e na dinâmica econômica mais ampla (ROBERTSON et al., 2020).

A abordagem de estudo de caso, adotada nesta pesquisa, desvenda as complexidades intrínsecas à viabilidade econômico-financeira da empresa de transportes de cargas

rodoviárias. Yin (2015, p. 89) enfatiza que o estudo de caso não se restringe a um mero escrutínio do fenômeno, mas busca compreender sua situação concreta, desvendando as interações entre os elementos do contexto. Nesse sentido, o estudo de caso oferece uma oportunidade única para explorar a fundo a realidade específica da empresa de transporte de cargas, identificando as forças impulsionadoras do sucesso e as barreiras enfrentadas em um cenário dinâmico e mutável (EISENHARDT, 1989).

A caracterização deste estudo como exploratório ecoa a necessidade de preencher as lacunas existentes no entendimento da viabilidade econômico-financeira no âmbito do transporte rodoviário de cargas. À medida que a indústria se adapta às demandas de uma economia em constante evolução, a capacidade de formular hipóteses precisas e operacionalizáveis pode ser desafiadora, tornando as abordagens exploratórias essenciais para a coleta de insights valiosos e a construção de um conhecimento mais sólido (MILES, HUBERMAN, & SALDANA, 2014).

Dentro desse contexto, este estudo almeja não somente avaliar a viabilidade financeira da empresa de transporte de cargas, mas também considerar a influência de fatores externos, como regulamentações governamentais, flutuações no preço do petróleo e avanços tecnológicos na determinação da sustentabilidade a longo prazo da empresa. A compreensão profunda desses elementos é fundamental para informar estratégias eficazes de operação e investimento, bem como para traçar um panorama mais amplo das implicações econômicas do transporte de cargas rodoviárias.

Em resumo, esta investigação busca ir além da análise financeira tradicional, explorando a interseção entre a viabilidade econômico-financeira e os contextos ambiental, regulatório e tecnológico que moldam a indústria de transporte de cargas rodoviárias. Ao fazê-lo, espera-se fornecer uma base sólida para a tomada de decisões informadas e inspirar futuras pesquisas que aprimorem ainda mais nossa compreensão deste setor crucial da economia.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi segmentado em quatro grandes fases distintas, cada uma com sua finalidade bem definida. Em primeiro lugar, realizou-se uma revisão teórica abrangente, baseando-nos em uma extensa pesquisa bibliográfica relacionada à viabilidade econômico-

financeira, planejamento estratégico. Isso nos permitiu estabelecer uma base sólida de conceitos e princípios.

A segunda etapa, que envolveu a definição do negócio e o planejamento mercadológico, abrangeu diversas atividades cruciais. Inicialmente, foi conduzida uma entrevista com o futuro proprietário da empresa, com o propósito de coletar dados primários qualitativos sobre o serviço de Transporte Rodoviário de Cargas e o mercado em que atuariam. Os questionários utilizados nas entrevistas estão disponíveis no Apêndice A. Além disso, foi realizada uma entrevista com um especialista no setor, que atua como gestor em uma transportadora há mais de 30 anos. Essa entrevista foi essencial para obter dados de mercado sem viés de interesse, proporcionando uma perspectiva mais ampla e imparcial sobre o cenário em questão.

Além disso, foi realizada uma pesquisa de mercado abrangente para mapear os concorrentes no mercado identificar os segmentos de clientes. Essa pesquisa foi baseada em dados primários e nas informações coletadas nas entrevistas. Na fase de planejamento mercadológico, foi definido o modelo operacional.

A terceira etapa concentrou-se na estratégia empresarial, onde determinou-se o posicionamento estratégico da empresa e analisou-se as cinco forças competitivas. Posteriormente, desenvolvemos a matriz SWOT para compreender o posicionamento da empresa no mercado e identificar oportunidades emergentes. Adicionalmente, realizou-se uma análise PEST para compreender os fatores externos que poderiam impactar o negócio.

Por fim, a quarta e última etapa foi dedicada à análise de viabilidade econômica. Para isso, detalhou-se cuidadosamente todos os custos, receitas e investimentos iniciais necessários para lançar o empreendimento. Com base nessas informações, projetou-se o fluxo de caixa e foi definido estimativas otimistas, prováveis e pessimistas. Utilizou-se dados secundários provenientes de fontes confiáveis, como anuários, revistas especializadas em transporte rodoviário de carga, ANTT e sindicatos do setor como a Fetranesc, bem como dados de fontes respeitadas na área financeira e informações disponíveis no Google Maps.

Além disso, empregou-se os principais indicadores de análise de viabilidade, como Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Payback. Para isto, foi utilizado o Software Makemoney, para auxiliar na obtenção dos resultados.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

#### **4.1.1 Empresa**

A empresa atuará no transporte de mercadorias através do modal rodoviário no estado de Santa Catarina, tendo sua sede na cidade de Itajaí. Trata-se de uma empresa de pequeno porte que oferecerá serviços de transporte de cargas por meio da modalidade 3PL. A maior parte das cargas será composta por produtos alimentícios, devido ao conhecimento prévio e às conexões do investidor no mercado.

##### *4.1.1.1 Serviço de Transporte Rodoviário*

O transporte rodoviário de mercadorias é uma modalidade de transporte que envolve o deslocamento de produtos por meio de estradas e rodovias. É uma das formas mais comuns e populares de transporte de carga, devido à sua flexibilidade e alcance geográfico.

Nesse tipo de transporte, as mercadorias são acondicionadas em veículos adequados, como caminhões, carretas ou vans, e são transportadas de um local de origem para um destino específico. O transporte rodoviário oferece vantagens como a capacidade de acessar áreas remotas, flexibilidade nos horários de coleta e entrega, facilidade de manutenção da carga durante o percurso, além da possibilidade de combinar o transporte de diferentes tipos de cargas (cargas fracionadas ou cargas completas).

No TRC é comum haver parcerias entre empresas menores que não possuem capilaridade grande o suficiente para atender clientes que necessitem de transportes para regiões não cobertas por essas empresas. Com isso, muitas das vezes a empresa contratada leva a mercadoria ao centro de distribuição da empresa terceirizada para que a mesma leve ao cliente final.

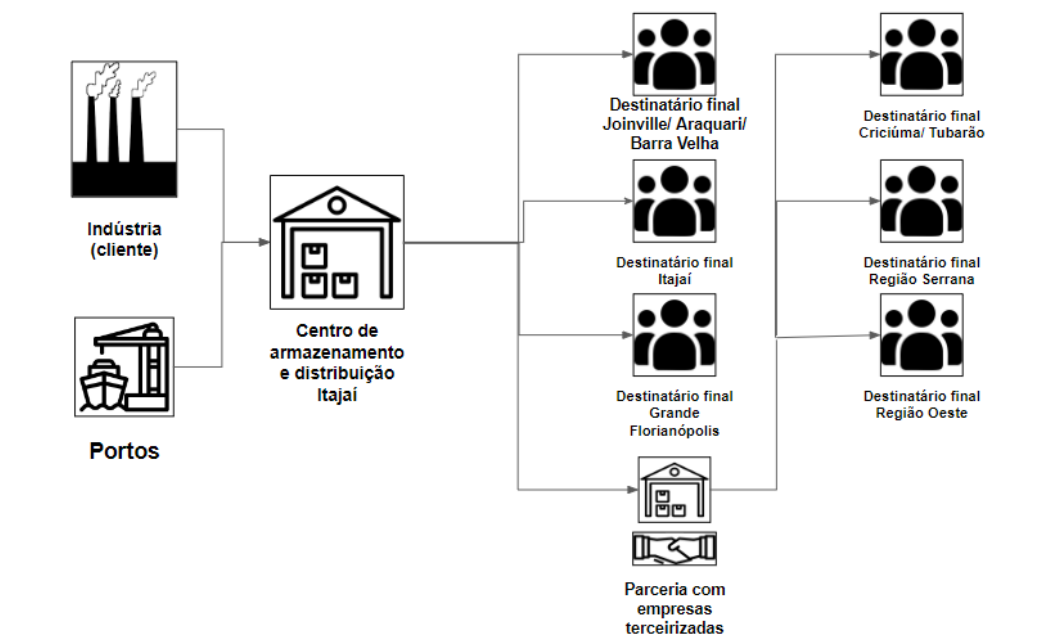
A forma como a empresa a ser criada atuará será através de serviços de transportes de alimentos de empresa para empresa, será localizada na região de Itajaí, sendo isto um



diferencial para atender clientes de importação e exportação de alimentos. Além disso, atenderá indústrias alimentícias da região de Itajaí que desejem escoar sua produção para o mercado interno, no entanto a capacidade de entrega da empresa estará limitada ao estado de Santa Catarina.

A Figura 2 ilustra a forma como será organizada a distribuição de processos na empresa.

Figura 2 - Organização de processos da empresa



Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.1.1.2 Produtos

Por se tratar dos produtos serem um serviço de transporte, eles são diversificados por categoria de volume dos itens transportados e pela região da entrega. Abaixo segue Tabela 1 com os produtos oferecidos pela empresa:

Tabela 1 - Lista de Produtos

<b>Produtos</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Tipo</b>	<b>Região de entrega</b>
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Grande Florianópolis
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Grande Florianópolis
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Grande Florianópolis
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Joinville/ Araquari/ Barra Velha
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Joinville/ Araquari/ Barra Velha
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Joinville/ Araquari/ Barra Velha
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Criciúma/ Tubarão
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Criciúma/ Tubarão
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Criciúma/ Tubarão
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Porto Itajaí/ Navegantes
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Porto Itajaí/ Navegantes
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Porto Itajaí/ Navegantes
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Planalto Serrano
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Planalto Serrano
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Planalto Serrano
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Oeste Catarinense
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Oeste Catarinense
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Oeste Catarinense

Fonte: elaborado pelo autor.

A definição do volume alto, médio e pequeno se dá através do preço por palete do produto, detalhado no tópico 4.2.3

## 4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO E PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO

### 4.2.1 ANÁLISE DE MERCADO

Com o objetivo de adquirir um conhecimento mais abrangente sobre o setor em que a empresa pretende operar, foi desenvolvida e executada uma série de entrevistas com um empreendedor do ramo de transportes rodoviário de cargas que atua na região metropolitana de Florianópolis. Essa entrevista foi realizada com o propósito de compreender o perfil do público-alvo, considerando suas atitudes e preferências. Além disso, também foi realizada uma entrevista com outro empreendedor, especializado em comércio de transportes de cargas para o setor alimentício.

#### 4.2.1.1 Concorrência

Segundo dados da Fetranesc, atualmente na região de Santa Catarina existem cerca de 20.000 CNPJ ativos que atuam no transporte de cargas e logística.

O setor é bem pulverizado e do mesmo é possível citar algumas empresas consolidadas na região. A Braspress é uma das maiores transportadoras do Brasil e possui uma ampla atuação em Santa Catarina, além da TNT Mercúrio, outra empresa importante no transporte de cargas e a JSL é uma das maiores empresas de logística e transporte do Brasil, com presença significativa no estado estudado.

Serão listadas os principais concorrentes da região atendida pela futura empresa conforme Quadro 2.

Quadro 1 - Lista de concorrentes

<b>Empresa</b>	<b>Diferencial</b>	<b>Experiência (anos)</b>
Braspress	Cobertura em todo o território nacional	45
JSL	Além do transporte rodoviário de cargas lotação e fracionado, a JSL oferece serviços de armazenagem, distribuição e gestão de estoques	68
TNT Mercúrio	Possui uma rede extensa de filiais e oferece soluções de transporte fracionado e lotação para diversos segmentos, incluindo e-commerce, indústria e varejo	78
Transpanorama	Frota diversificada e tecnologia para rastreamento de cargas	38
Translovato	Especializada no transporte rodoviário de cargas fracionadas, possui soluções para diversas indústrias, incluindo alimentos, automotivo e produtos químicos	44
Expresso São Miguel	Frota diversificada e conta com estrutura logística para garantir a entrega rápida e segura	58
Transmagna	Investe em tecnologia e capacitação da equipe para garantir a eficiência e a segurança das operações	29
Transportadora Plimor	Qualidade do atendimento ao cliente e pela agilidade nas entregas	53
Rapidão Cometa	Ampla rede de filiais e oferece opções de entregas rápidas e personalizadas	80
Transpaulo	Frota moderna e conta com sistemas de rastreamento e monitoramento para garantir a integridade das mercadorias	52

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.2 Dimensionamento de mercado

Após identificar os possíveis consumidores dos serviços de transporte de carga rodoviários, torna-se imprescindível estimar a participação desejada no mercado e o potencial de captura da transportadora ao consolidar sua posição no mercado catarinense. Essa avaliação é essencial para fundamentar o planejamento do fluxo de caixa.

O dimensionamento da demanda tem como alvo empresas do setor de alimentos e bebidas da região de Itajaí, local onde estará localizado o centro de distribuição da empresa.

Para se obter o faturamento realizado das empresas alvo foi usado o relatório do Sebrae sobre as indústrias de alimentos e bebidas no estado de Santa Catarina, onde consta um faturamento líquido de R\$ 23,8 bilhões no ano de 2021.

Porém, nem todas as indústrias do setor estudado terceirizam sua logística, através da entrevista com o empresário com experiência no setor, obteve-se a resposta que 90% das empresas em Santa Catarina atuam com terceirização das entregas.

Em seguida, para estimar o faturamento dentro da região do vale do Itajaí, utilizou-se o relatório Panorama da Indústria de alimentos de 2011, onde permite calcular uma proporcionalidade através do valor fiscal arrecadado, consta que foi arrecadado um total de R\$ 7,5 bilhões, destes R\$ 505 milhões são referentes a setor da indústria de alimentos do Vale do Itajaí, 6,7% do valor total arrecadado, conforme Figura 3:

Figura 3 - Valor adicional fiscal 2011 por polo e atividade econômica

Polo Setorial	Fabricação de Produtos Alimentícios (R\$)	Fabricação de Bebidas (R\$)
Polo Setorial da Indústria de Alimentos do Extremo Oeste	512.752.227,77	342.912,94
Polo Setorial da Indústria de Alimentos e Bebidas do Meio Oeste	1.033.412.780,35	34.269.730,27
Polo Agroindustrial do Oeste Catarinense	2.000.820.192,20	8.641.843,62
Polo Setorial da Indústria de Alimentos do Vale do Itajaí	470.906.765,10	34.104.427,77

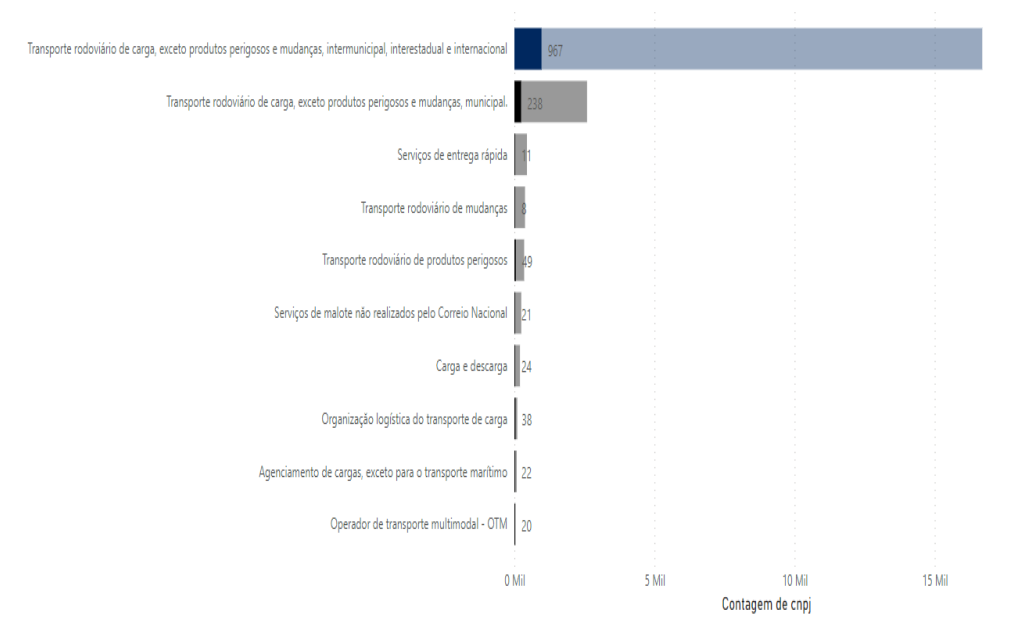
Fonte: Sebrae (2011)

Levando em conta essa estimativa de proporção, a região tem participação da produção industrial de alimentos Catarinense um faturamento de R\$ 1.594.600.000,00. Com objetivo de estimar o quanto desse faturamento se transforma em receita para as transportadoras de cargas rodoviárias, como demonstrado no item 4.2.3.1 é comum no setor a precificação do serviço estar ligado a um percentual, para obter um valor médio cobrado no estado, também foi usado o valor estimado pelo empresário com experiência no setor no valor de 5%.

Para determinar o *marketshare* também foi levantado o numero de transportadoras de cargas localizadas na região de Itajaí com disponibilidade de estrutura para atuar no setor de alimentos. Para compreender a grandeza desse numero, através do site da Fetranesc, Federação das empresas de transporte de carga e logística no estado de Santa Catarina, foi feito o levantamento do numero de empresas estabelecidas na região e dessas, quantas estão

aptas para o serviço de organização logística do transporte de carga, modalidade essencial para atender os clientes do setor de alimentos. Foram detectadas 24 empresas, conforme Figura 4 abaixo:

Figura 4 - CNAE x Numero de CNPJ no município de Itajaí



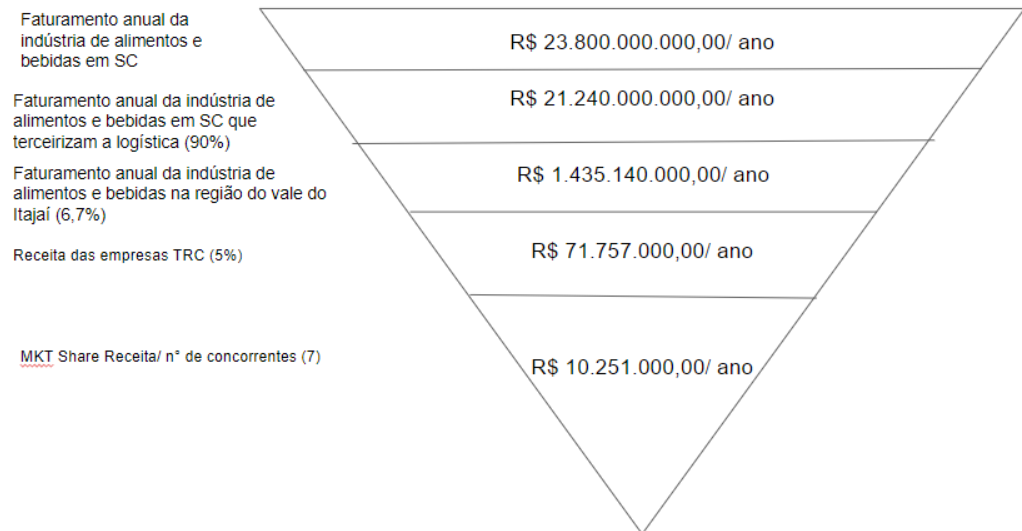
Fonte: Fetranesc (2023)

Contudo, em consenso com a orientação do consultor especializado, ressalta-se a existência de outras modalidades de transporte que fazem uso de terminais de carga e descarga. O especialista, mediante sua expertise, afirmou que há, no máximo, sete empresas especializadas no transporte de alimentos na modalidade 3PL (Third Party Logistics). Com base nessa contribuição, optou-se por considerar esse número restrito de concorrentes para fins de análise.

A determinação desse valor se fundamenta na premissa de que essas sete empresas representam o conjunto de competidores diretos que operam no nicho específico do transporte de alimentos, tomando em consideração suas respectivas capacidades logísticas, infraestruturas e experiência no setor. Essa abordagem estratégica visa proporcionar uma análise aprofundada e abrangente do cenário competitivo, permitindo a formulação de decisões embasadas em informações sólidas e atualizadas.

Com base nesse contexto, foi possível calcular um *marketshare* no montante de R\$ 10.251.000,00, conforme evidenciado na Figura 5:

Figura 5 - Funil de demanda



Fonte: elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que, assim como o funil para o serviço de transporte de cargas, este *marketshare* é prevendo-se o longo prazo do empreendimento, pois não há previsão de encerrar o negócio após cinco anos de vida econômica. Sendo assim, as projeções dos fluxos de caixa irão compor apenas cinco anos à frente, devido à forte instabilidade preditiva dos momentos atuais. Desse modo, apenas parte deste *marketshare* será absorvido até o período de predição do VPL.

### 4.2.3 Planejamento Mercadológico

#### 4.2.3.1 Preço e Demanda Inicial

Para a definição dos preços de vendas, realizou-se uma pesquisa não estruturada com o futuro proprietário do empreendimento, que possui experiência no setor. Através dessa entrevista, o proprietário afirmou que a precificação do serviço de transporte é baseada no preço da carga. Portanto, o valor do frete é uma porcentagem do valor total da carga a ser transportada. Portanto, é essencial conhecer o preço por volume e também a região de destino.

Para determinar o preço por volume, se é considerado alto, médio ou baixo, o proprietário afirmou que é comum no mercado verificar os preços dos produtos em pallets. Para o setor de alimentos, ele considera um volume baixo quando o preço por pallet é inferior a R\$5.000,00, um valor médio entre R\$5.000,00 e R\$10.000,00, e um valor alto acima de R\$10.000,00.

No que diz respeito à distância entre os transportes, foi levada em consideração a distância das regiões de entrega em relação a Itajaí, onde ficará localizado o centro de distribuição central da empresa. A tabela 2 abaixo mostra as distâncias consideradas:

Tabela 2 - Região de entrega x Distância para CD

<b>Região de entrega</b>	<b>Distância</b>
Grande Florianópolis	106 km
Joinville/Araquari/Barra Velha	86 km
Criciúma/Tubarão	282 km
Planalto Serrano	305km
Oeste Catarinense	529 km

Fonte: elaborado pelo autor.

Levando em conta as informações relatadas, e preço praticado pelos concorrentes, o proprietário utilizará a seguinte precificação para os produtos conforme Tabela 3:



Tabela 3 - Relação de serviços e preços

<b>Produtos</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Tipo</b>	<b>Região de entrega</b>	<b>Preço</b>
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Grande Florianópolis	3,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Grande Florianópolis	3%
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Grande Florianópolis	2,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Joinville/ Araquari/ Barra Velha	3,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Joinville/ Araquari/ Barra Velha	3%
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Joinville/ Araquari/ Barra Velha	2,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Criciúma/ Tubarão	7%
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Criciúma/ Tubarão	6,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Criciúma/ Tubarão	6%
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Porto Itajaí/ Navegantes	3%
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Porto Itajaí/ Navegantes	2,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Porto Itajaí/ Navegantes	2%
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Planalto Serrano	8,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Planalto Serrano	8%
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Planalto Serrano	7,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Oeste Catarinense	10%
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Oeste Catarinense	9,50%
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Oeste Catarinense	9%

Fonte: elaborado pelo autor.

Antes de determinar a demanda inicial, é importante ressaltar que a obtenção de um valor exato para a capacidade de carga de cada caminhão por viagem é inviável, uma vez que a natureza dos produtos transportados varia a cada viagem. Portanto, buscou-se orientação junto a um especialista do setor, o qual estabeleceu uma média de faturamento transportado para cada tipo de caminhão, considerando que o mesmo estivesse com lotação completa.

Através da entrevista realizada, foi possível coletar os dados apresentados na tabela

4.

Tabela 4 - Média de faturamento x Veículo

<b>Veículos</b>	<b>Média de faturamento NF (lotação completa)</b>
Ducato	R\$ 30.000,00
9-170 Delivery	R\$ 65.000,00
23-230 Constellat	R\$ 135.000,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nesse contexto, foi realizado um levantamento junto ao empresário a respeito das projeções iniciais de faturamento de cada produto. Importante ressaltar que a empresa já possui alguns contratos previamente acordados para cumprir no início do empreendimento, e foi por meio desses contatos iniciais que o investidor buscou o estudo de viabilidade. Diante disso, as Tabela 5 e 6 apresentam, respectivamente, a quantidade de viagens estimadas por mês e a receita estimada a ser movimentada por cada produto, assim como a receita correspondente ao transporte.

Tabela 5 - Viagens mensais previstas

<b>Região de entrega</b>	<b>Frequência de viagens/mês</b>
Grande Florianópolis	11
Joinville/ Araquari/ Barra Velha	11
Criciúma/ Tubarão	11
	44
Porto Itajaí/ Navegantes	44
	88
Planalto Serrano	4
Oeste Catarinense	4

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 6 - Faturamento inicial estipulado

Descrição	Tipo	Região de entrega	Preço	Proporção de tipo de carga	Faturamento mensal transportado	Receita/viagem
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Grande Florianópolis	4,5%	10%	R\$ 71.500,00	R\$ 3.217,50
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Grande Florianópolis	4,0%	20%	R\$ 143.000,00	R\$ 5.720,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Grande Florianópolis	3,5%	70%	R\$ 500.500,00	R\$ 17.517,50
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Joinville/ Araquari/ Barra Velha	4,5%	10%	R\$ 71.500,00	R\$ 3.217,50
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Joinville/ Araquari/ Barra Velha	4,0%	20%	R\$ 143.000,00	R\$ 5.720,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Joinville/ Araquari/ Barra Velha	3,5%	70%	R\$ 500.500,00	R\$ 17.517,50
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Criciúma/ Tubarão	7,0%	10%	R\$ 148.500,00	R\$ 10.395,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Criciúma/ Tubarão	6,5%	20%	R\$ 297.000,00	R\$ 19.305,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Criciúma/ Tubarão	6,0%	70%	R\$ 1.039.500,00	R\$ 62.370,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Porto Itajaí/ Navegantes	3,0%	10%	R\$ 594.000,00	R\$ 17.820,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Porto Itajaí/ Navegantes	2,8%	20%	R\$ 1.188.000,00	R\$ 33.264,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Porto Itajaí/ Navegantes	2,5%	70%	R\$ 4.158.000,00	R\$ 103.950,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Planalto Serrano	7,0%	10%	R\$ 54.000,00	R\$ 3.780,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Planalto Serrano	6,5%	20%	R\$ 108.000,00	R\$ 7.020,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Planalto Serrano	6,0%	70%	R\$ 378.000,00	R\$ 22.680,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume alto	Oeste Catarinense	8,0%	10%	R\$ 54.000,00	R\$ 4.320,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume médio	Oeste Catarinense	7,5%	20%	R\$ 108.000,00	R\$ 8.100,00
Serviço TRC 3PL	Carga volume pequeno	Oeste Catarinense	7,3%	70%	R\$ 378.000,00	R\$ 27.405,00
<b>Total</b>					<b>R\$ 9.935.000,00</b>	<b>R\$ 373.319,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

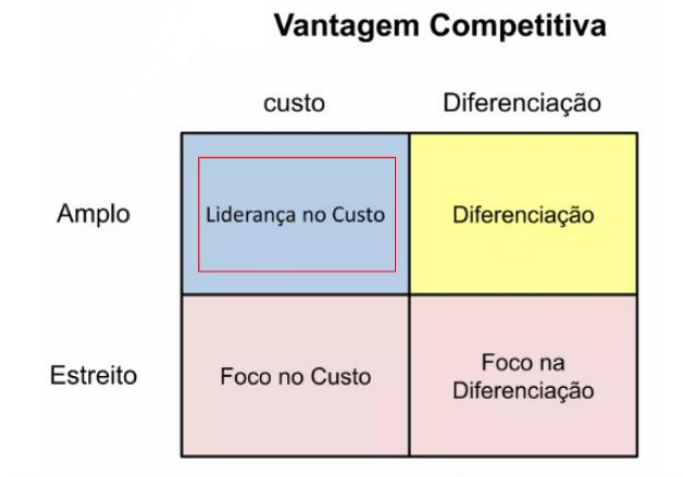
### 4.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

#### 4.3.1 Posicionamento estratégico

Por se tratar de um mercado com diversos concorrentes, competitividade alta, além do preço ser, geralmente, um fator muito atrativo aos clientes, que buscam cada vez mais baixar seus custos operacionais, a empresa adotará uma estratégia voltada para liderança de custos conforme Porter (1980), para enfrentar as pressões do mercado e manter a

competitividade, as empresas devem optar por uma das três estratégias genéricas disponíveis: diferenciação, liderança em custos ou enfoque.

Figura 6- Posicionamento Estratégico do Empreendimento



Fonte: adaptado e Porter (1985).

Ao optar por essa estratégia, a empresa se concentra em diversos aspectos-chave para alcançar a liderança de custos:

Primeiramente, será investido em tecnologias de gestão de frota e rastreamento. Isso permite monitorar o desempenho dos veículos em tempo real, minimizar desperdícios e aumentar a eficiência nas operações. Além disso, a utilização de sistemas de roteirização avançados é essencial para otimizar a alocação de cargas, reduzindo as distâncias percorridas e melhorando os prazos de entrega.

A gestão eficiente de recursos é outra característica fundamental dessa estratégia. Isso inclui a manutenção de uma gestão rigorosa dos custos operacionais, como combustível e manutenção, a fim de evitar desperdícios financeiros. Além disso, a empresa focará em obter preços mais baixos em insumos e serviços, como combustível, oficinas mecânicas e empresas de manutenção.

Uma frota moderna também é um componente central da estratégia de liderança de custos. Isso envolve investir em veículos eficientes com baixo consumo de combustível. Implementação de práticas de condução econômica e o treinamento dos motoristas serão essenciais para minimizar o consumo de combustível e o desgaste dos veículos.

A negociação inteligente com os clientes é um elemento estratégico importante. Isso inclui a definição de uma política de precificação competitiva, baseada na análise de custos, que permita oferecer tarifas atrativas sem comprometer a margem de lucro.

### 4.3.2 Análise das forças competitivas

Foi empregado o modelo concebido pelo renomado pesquisador Michael Porter com o propósito de analisar as distintas forças que delineiam o ambiente competitivo no qual a organização estará inserida. Consequentemente, conforme delineado por Porter (2004), o método adotado pela empresa para avaliar cada um dos elementos das cinco Forças de Porter é apresentado de maneira explícita no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Critério de avaliação das Forças de Porter

<b>Critério de Avaliação</b>	<b>Nota</b>
Completamente verdade	5
Quase totalmente verdade	4
Em parte, falso	3
Quase totalmente falso	2
Totalmente falso	1

Fonte: Adaptado de Baumel, Santana, Scarcetto (2012) apud Porter, 2004.

#### 4.3.2.1 Poder de barganha dos fornecedores

Diante de uma empresa de transporte rodoviário, é importante avaliar o poder de barganha dos fornecedores, uma vez que isso pode ter implicações significativas nas operações e na competitividade da organização. O principal insumo crítico para uma empresa de transporte rodoviário é o diesel, o qual está sujeito a uma política de preços nacional. É fundamental observar que, devido a essa política de preços, o fornecedor de diesel não tem a capacidade de exercer um forte poder de barganha, uma vez que os preços são amplamente regulamentados e não oferecem margem para negociação significativa.

Além disso, outros insumos relevantes estão relacionados à manutenção dos veículos de transporte, como peças de reposição e serviços de manutenção. Embora esses insumos possam ser, em certa medida, restritos a marcas e modelos específicos de veículos, é importante notar que eles geralmente são amplamente disponíveis no mercado. Portanto, a capacidade dos fornecedores desses insumos de exercer um poder de barganha significativo é limitada, uma vez que a empresa de transporte tem várias opções para adquirir esses itens e pode facilmente explorar alternativas competitivas.

Além disso, é relevante mencionar que, de acordo com a avaliação apresentada no quadro abaixo, a empresa obteve uma pontuação de 14 em uma escala com um total possível de 35, como detalhado no Quadro 3. Essa avaliação sugere que o poder de barganha dos fornecedores não é particularmente forte no contexto da empresa de transporte rodoviário. No entanto, é fundamental que a empresa continue monitorando e gerenciando suas relações com os fornecedores para garantir que permaneça competitiva e eficiente em suas operações.

Quadro 3 - Análise do Poder de Barganha dos Fornecedores

Descrição	Nota
O fornecimento de produtos e insumos necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1
Produtos adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	2
Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	4
Materiais adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso do negócio.	3
Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	1
Existem custos significativos para mudar de fornecedor.	2
Ameaça permanente de os fornecedores produzirem eles próprios o que o setor fabrica	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fonte: Adaptado de Baumel, Santana, Scarcetto (2012) apud Porter, 2004.

#### 4.3.2.2 Poder de barganha dos consumidores

Para o serviço de transporte rodoviário de carga, onde os potenciais clientes são indústrias do setor de alimentos e bebidas, é crucial considerar o poder de barganha desses clientes, uma vez que eles têm necessidades específicas e expectativas quanto ao custo, rapidez e qualidade da entrega de seus produtos.

Os clientes do setor de alimentos e bebidas têm uma demanda por custos de transporte reduzidos, pois isso impacta diretamente na margem de lucro de seus produtos. Além disso, eles valorizam a rapidez e a qualidade das entregas, pois isso afeta a eficiência de sua cadeia de suprimentos e a satisfação do cliente final.

Devido à grande quantidade de concorrentes que oferecem serviços semelhantes, a estratégia da nossa empresa será buscar competitividade por meio da diferenciação de preços. No entanto, é importante observar que, em um ambiente altamente competitivo, os consumidores têm um poder de barganha considerável em relação aos preços. Isso ocorre porque têm várias opções à sua disposição e podem negociar com base em preços e termos favoráveis.

Conforme demonstrado no quadro 4, a empresa recebeu uma pontuação máxima de 19 em um total possível de 25 ao avaliar o poder de barganha dos clientes. Esse resultado reflete a importância do serviço de transporte rodoviário de carga na formação do preço dos produtos dos clientes. Como tal, os clientes tendem a buscar constantemente empresas que ofereçam um equilíbrio entre qualidade e custo para garantir que seus produtos permaneçam competitivos no mercado.

Portanto, a empresa deve continuar a se esforçar para fornecer serviços de qualidade e preços competitivos para atender às expectativas de seus clientes do setor de alimentos e bebidas, mantendo assim sua posição no mercado e seu poder de negociação com seus clientes.

Quadro 4 - Análise do poder de negociação dos consumidores

<b>Descrição</b>	<b>Nota</b>
Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem fortes pressões por preços menores.	5
Produto vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	5
Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de empresa.	2
Clientes são muito bem-informados sobre preços, custos e equipamentos envolvidos no serviço.	4
Ciente tem conhecimento técnico em relação aos equipamentos envolvidos no serviço.	3
<b>Total</b>	<b>19</b>

Fonte: Adaptado de Baumel, Santana, Scarcetto (2012) apud Porter, 2004.

#### *4.3.2.3 Ameaça de produtos substitutos*

No setor altamente competitivo das transportadoras de cargas rodoviárias, é fundamental considerar as ameaças representadas pelos produtos substitutos. Os clientes estão cada vez mais atentos a alternativas que possam reduzir os custos operacionais, e isso pode impactar diretamente as operações das transportadoras rodoviárias.

Uma das ameaças notáveis é a possibilidade de investimento em infraestrutura por parte do estado para promover outros modais de transporte, como o ferroviário. Em alguns casos, como no exemplo de Santa Catarina, a utilização do modal ferroviário para entregas de Itajaí para a região Oeste pode ser mais econômica em termos de custos operacionais. Isso se deve ao fato de que o transporte ferroviário muitas vezes oferece eficiência e economia em distâncias consideráveis. Embora a aplicação de tais melhorias possa não ser iminente, é uma ameaça potencial que pode afetar a indústria no futuro.

Outra consideração importante é a crescente conscientização ambiental por parte dos clientes. Muitas empresas estão investindo em frotas de veículos "verdes", com baixos níveis de poluição, como parte de suas estratégias de responsabilidade social e para atender às demandas dos consumidores por produtos mais ecológicos. O apelo ecológico dessas alternativas pode influenciar os clientes a optar por transportadoras que adotem práticas mais sustentáveis.

A avaliação da empresa, que obteve uma pontuação de 11 em um total possível de 20 para essa força, conforme indicado no quadro 5, indica que a ameaça representada pelos produtos substitutos é uma consideração importante. Isso sugere que a empresa reconhece a importância de monitorar e adaptar-se a essas ameaças potenciais para manter sua competitividade no mercado.

A empresa de transporte rodoviário de cargas deve estar atenta a essas ameaças e considerar estratégias que possam incluir aprimoramentos na eficiência operacional, investimentos em tecnologia e práticas mais sustentáveis para garantir sua relevância no mercado em um ambiente competitivo em constante evolução.



Quadro 5 - Análise da Ameaça de Produtos Substitutos

Descrição	Nota
Verifica-se uma enorme variedade de serviços substitutos.	3
Serviços substitutos têm custos mais baixos que os vendidos pelas empresas existentes no negócio.	4
Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos e/ou serviços.	3
Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fonte: Adaptado de Baumel, Santana, Scarcetto (2012) apud Porter, 2004.

#### 4.3.2.4 Ameaça de novos entrantes

No âmbito do transporte de cargas rodoviárias, é notório que este é um mercado consolidado, caracterizado pela presença de várias empresas de grande porte que exercem uma considerável influência no setor. No entanto, é importante reconhecer que o mercado de transporte de cargas rodoviárias é multifacetado, abrangendo uma variedade de segmentos e nichos de atuação. Isso implica que as empresas desfrutem de certa flexibilidade quanto à possibilidade de alterar seu foco de atuação, de acordo com as pressões competitivas existentes em cada segmento específico.

É relevante destacar que, apesar dessa flexibilidade, a transição de um segmento para outro requer um conhecimento profundo das características e demandas de cada setor. Portanto, as empresas que já possuem um histórico de atuação no setor de transporte rodoviário de cargas têm uma vantagem significativa devido ao conhecimento adquirido ao longo do tempo, o que lhes permite tomar decisões mais informadas e estratégicas.

No caso da empresa que está planejando sua instalação, é importante mencionar que ela se beneficiará do conhecimento prévio do gestor, que possui uma experiência de 20 anos no setor. Essa expertise pode ser uma vantagem competitiva valiosa, pois o gestor traz consigo um amplo conhecimento das nuances do mercado, tendências, demandas dos clientes e desafios operacionais.

A avaliação da empresa, que obteve a nota máxima de 16 em um total possível de 25 para essa força, mostrado no quadro 6 indica que a facilidade de entrada de novos concorrentes é uma consideração importante. Isso sugere que a empresa reconhece a

possibilidade de novos entrantes no mercado e a necessidade de se preparar para competir com eles.

Entende-se que a empresa deve continuar a alavancar a experiência do seu gestor e investir em estratégias que capitalizam esse conhecimento para enfrentar a concorrência de novos entrantes e manter sua posição competitiva no mercado de transporte de cargas rodoviárias.

Quadro 6 - Análise da Ameaça de Novos Entrantes

Descrição	Nota
É possível ter pequeno porte para entrar no negócio.	5
É possível montar o empreendimento com baixo investimento em infraestrutura e equipamentos.	4
Há facilidade em conseguir canais de distribuição.	1
Exigências feitas pelo governo não beneficiam empresas existentes ou não limitam a entrada de novas empresas.	3
É possível uma guerra com novos concorrentes.	3
<b>Total</b>	<b>16</b>

Fonte: Adaptado de Baumel, Santana, Scarcetto (2012) apud Porter, 2004.

#### 4.3.2.5 Rivalidade entre competidores existentes

No contexto da rivalidade entre competidores no mercado de transportadoras de cargas rodoviárias, é essencial analisar as diferentes dinâmicas que influenciam a competição entre empresas. Esta análise pode ser segmentada entre empresas que se concentram exclusivamente no setor de alimentos e bebidas e aquelas que diversificam sua atuação em diversos nichos de mercado.

Empresas que optam por operar exclusivamente em um nicho, como o setor de alimentos e bebidas, têm a vantagem de desenvolver um conhecimento mais profundo das necessidades específicas de seus clientes nesse segmento. No entanto, é importante reconhecer que essa especialização pode limitar seu faturamento potencial e resultar em custos operacionais mais elevados, devido às exigências particulares desse nicho. Por exemplo, no transporte de alimentos, o cumprimento rigoroso dos prazos de validade dos produtos é fundamental, o que pode gerar complexidade adicional nas operações.

Outro fator importante a ser considerado é a conformidade com as regulamentações, uma vez que o transporte de produtos diferentes pode estar sujeito a requisitos específicos e restrições legais.

Um ponto notável é a presença de empresas estabelecidas e de grande porte no setor, como indicado por dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT) de 2022, que mostram que 59,3% das empresas no setor têm mais de 20 anos de operação e 44,2% são empresas de grande porte. Isso demonstra a existência de concorrentes com alto poder de investimento e uma presença significativa no mercado.

No entanto, a empresa a ser instalada planeja aproveitar seu tamanho e flexibilidade para manter custos operacionais mais baixos e adaptar-se de forma ágil às necessidades dos clientes. Esse enfoque estratégico pode contribuir para sua competitividade no mercado.

No que diz respeito à análise da empresa sobre a força da rivalidade entre competidores existentes, a nota máxima de 25 em um total possível de 35 indica uma competição significativa no mercado. Isso é atribuído principalmente à forte competição de preços entre os concorrentes. É importante que a empresa esteja preparada para enfrentar essa concorrência de maneira eficaz, explorando diferenciações não apenas em preço, mas também em qualidade de serviço e flexibilidade para atender às necessidades específicas dos clientes. A empresa deve adotar estratégias que a ajudem a manter sua posição competitiva no mercado de transporte de cargas rodoviárias, levando em consideração tanto a concorrência de preços quanto a capacidade de atender às demandas específicas do nicho de alimentos e bebidas.

#### Quadro 7 - Análise da Rivalidade entre Competidores

Descrição	Nota
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de recursos e tamanhos.	4
O setor em que se situa o negócio mostra lento crescimento.	4
Custos fixos altos e pressões no sentido do aproveitamento de toda a capacidade produtiva.	3
Altos custos de estocagem de produtos.	3
Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	3
Muito dispendioso para empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
<b>Total</b>	<b>25</b>

Fonte: Adaptado de Baumel, Santana, Scarcetto (2012) apud Porter, 2004

### 4.3.3 Matriz SWOT

#### 4.3.3.1 Forças

Uma das principais forças da empresa reside na experiência do empresário proprietário, que acumula mais de 20 anos de atuação no setor de transporte rodoviário de cargas. Sua profunda compreensão do mercado, associada a um extenso network, proporciona à empresa acesso a oportunidades de negócios valiosas, parcerias estratégicas e informações cruciais para o sucesso. Além disso, o empresário mantém relacionamentos sólidos com diversas empresas parceiras de outras regiões, o que amplia consideravelmente a capacidade da empresa de atender clientes em todo o país.

A localização estratégica da empresa em Itajaí, próximo aos principais portos do estado, é outra força importante. Essa proximidade oferece vantagens competitivas, como o acesso rápido a mercadorias importadas e exportadas, agilizando as operações de transporte e reduzindo custos logísticos. Além disso, facilita a distribuição eficiente das cargas, tornando a empresa uma escolha atraente para clientes que valorizam a eficiência na cadeia de suprimentos.

A empresa também planeja investir em sistemas avançados de gestão de frotas e logística, demonstrando um compromisso com a eficiência operacional. Esses investimentos visam otimizar a utilização dos recursos da empresa, melhorar o rastreamento de cargas, reduzir custos operacionais e aprimorar a qualidade do serviço. Essa abordagem orientada para a eficiência fortalece a competitividade da empresa no mercado.

A expertise do empresário, seu network estratégico e profundo conhecimento do setor, aliados à localização estratégica da empresa e aos investimentos em tecnologia, estabelecem uma base sólida para o êxito da empresa de transporte rodoviário de cargas de médio porte. Ademais, a experiência do empresário resultou na aquisição de clientes iniciais e na formalização de contratos pré-acordados, conforme registrado no tópico 4.2.3.1, sendo este aspecto de extrema importância, haja vista que a competitividade e a penetração de mercado representam alguns dos principais riscos enfrentados pela empresa. Dessa forma, essas forças a posicionam de maneira vantajosa para enfrentar os desafios do mercado saturado e capitalizar as oportunidades emergentes, consolidando sua posição como um player de destaque no setor.

#### 4.3.3.2 Fraquezas

Considera-se uma fraqueza inicial da empresa o fato de que estará competindo em um mercado já ocupado por grandes *players*, enquanto simultaneamente se encontra em processo de estruturação organizacional. Esta é uma característica comum em empresas em estágio inicial, e pode representar um desafio significativo, uma vez que a concorrência com empresas estabelecidas demanda recursos e estratégias específicas para ganhar presença e relevância.

Outra vulnerabilidade a ser observada é o investimento limitado em atividades de divulgação da empresa. Inicialmente, os recursos financeiros estarão direcionados principalmente para a construção da infraestrutura física da empresa, incluindo aquisição de veículos e montagem do centro de distribuição. Essa alocação de recursos pode resultar em um alcance de mercado restrito e menor visibilidade, especialmente quando comparada com concorrentes que adotam estratégias mais agressivas de marketing e publicidade.

#### 4.3.3.3 Oportunidades

Considera-se uma oportunidade valiosa a incorporação e adoção das práticas do conceito ESG (Ambiental, Social e Governança), visto que isso permitirá à empresa alinhar-se com as tendências do futuro no setor. A crescente importância do ESG não apenas reflete o compromisso com responsabilidade ambiental e social, mas também atende às demandas dos clientes e investidores por maior sustentabilidade e ética nos negócios. Portanto, a integração dessas práticas pode posicionar a empresa de forma mais sólida no mercado e fortalecer sua imagem junto aos *stakeholders*.

Dois aspectos específicos que a empresa planeja adotar em um futuro próximo são o monitoramento do uso de combustível e a gestão das emissões atmosféricas. Essas iniciativas são fundamentais para reduzir o impacto ambiental das operações de transporte rodoviário de cargas, além de contribuir para a conformidade com regulamentações ambientais em constante evolução. O acompanhamento rigoroso do uso de combustível e a redução das emissões atmosféricas não apenas refletem o compromisso com a sustentabilidade, mas também podem resultar em economias operacionais significativas a longo prazo.

Outra oportunidade estratégica considerada após a maturação da empresa, em termos de clientes e rotas, é a expansão dos trajetos atendidos. Isso inclui a possibilidade de explorar

rotas adicionais, como aquelas que levam ao Rio Grande do Sul e Paraná. A expansão geográfica oferece a oportunidade de alcançar novos mercados, diversificar a base de clientes e aumentar a receita. No entanto, essa expansão deve ser cuidadosamente planejada e executada para garantir que a empresa esteja equipada para atender às demandas dessas novas regiões de forma eficiente e eficaz.

#### *4.3.3.4 Ameaças*

A futura empresa enfrentará um ambiente competitivo e desafiador, marcado pela presença de grandes concorrentes que podem recorrer a práticas de concorrência desleal, como a prática de preços muito abaixo do mercado. Essa concorrência desleal representa uma ameaça significativa, uma vez que pode afetar a rentabilidade e a viabilidade da empresa, dificultando o estabelecimento no mercado.

Além disso, o setor de transporte rodoviário de cargas é sensível a flutuações econômicas, tornando-o vulnerável a possíveis recessões. O impacto direto das condições econômicas sobre a demanda por serviços de transporte pode resultar em uma redução significativa na demanda, afetando negativamente a receita da empresa. Além disso, o setor é fortemente influenciado pelos preços dos combustíveis, que são voláteis e podem representar uma ameaça adicional aos custos operacionais.

Outra ameaça a ser monitorada são as regulamentações e normas que afetam o setor. Mudanças nas regulamentações podem impor requisitos adicionais, aumentar os custos de conformidade e, potencialmente, limitar a capacidade da empresa de operar de maneira eficiente. Portanto, é essencial que a empresa esteja preparada para se adaptar a mudanças regulatórias e investir em conformidade para evitar possíveis penalidades e interrupções nas operações.

#### **4.3.4 Análise PEST**

Smith, J. et al., (2020) conformam que “ a análise PEST é uma ferramenta valiosa que auxilia as organizações a compreender as influências e os impactos do ambiente macroeconômico em seus negócios”. A fim de comprovar a viabilidade e solidez do empreendimento, conduziu-se uma avaliação dos fatores do ambiente macroeconômico, como ilustrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Análise PEST

	<b>Tendências</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaça</b>
<b>Variáveis Políticas</b>	Regulamentações de Transporte		x
	Modais de transportes		x
<b>Variáveis Econômicas</b>	Ciclos Econômicos	x	x
	Taxa de juros		x
	Crescimento de setor	x	
	Custo	x	
<b>Variáveis Sociais</b>	Corrupção		x
	Aumento da criminalidade		x
	Sustentabilidade	x	
	Mão de obra escassa		x
<b>Variáveis Tecnológicas</b>	Desenvolvimento tecnológico	x	

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.3.4.1 Variáveis Políticas

As variáveis políticas relacionadas aos modais de transporte e à regulamentação do transporte podem representar ameaças significativas para uma empresa de transporte de cargas rodoviárias de médio porte que está iniciando no mercado. Essas ameaças podem ser influenciadas por decisões governamentais, mudanças na legislação e políticas públicas que afetam direta ou indiretamente o setor de transporte rodoviário.

Em relação aos modais de transporte, as políticas governamentais podem favorecer ou desfavorecer determinados modais em detrimento de outros. Por exemplo, investimentos substanciais em infraestrutura ferroviária ou marítima podem tornar esses modais mais atraentes para o transporte de cargas em comparação com o modal rodoviário. Isso pode ser evidenciado pelo aumento no volume de cargas transportadas por ferrovias ou a promoção de portos para aprimorar a eficiência logística. A título de exemplo, a Política Nacional de Mobilidade Urbana, no Brasil, tem impulsionado investimentos em transporte público ferroviário, o que pode afetar a demanda por transporte rodoviário de cargas em áreas urbanas

Além disso, políticas que visam reduzir os impactos ambientais do transporte podem favorecer modais mais sustentáveis em detrimento do rodoviário. Por exemplo, regulamentações que estabelecem limites mais rigorosos de emissões de poluentes ou que

incentivam o uso de veículos de baixa emissão podem criar desafios adicionais para empresas de transporte rodoviário que operam com frotas convencionais movidas a combustíveis fósseis.

No que diz respeito à regulamentação do transporte, as políticas governamentais podem impor requisitos adicionais às operações das empresas de transporte rodoviário. Isso inclui normas de segurança, controle de carga, emissões de poluentes e regulamentações trabalhistas. Por exemplo, regulamentações relacionadas à jornada de trabalho dos motoristas podem limitar o tempo de operação diária, afetando a capacidade de entrega de cargas em determinados prazos.

Essas regulamentações não apenas podem aumentar os custos operacionais, mas também criar a necessidade de investimentos significativos em conformidade. A não conformidade com essas regulamentações pode resultar em penalidades financeiras substanciais e até mesmo na suspensão das operações da empresa, o que representa uma ameaça significativa para a continuidade dos negócios.

#### *4.3.4.2 Variáveis Econômicas*

Os ciclos econômicos representam flutuações na atividade econômica de um país, com fases de expansão e recessão. Durante períodos de crescimento econômico, as empresas podem se beneficiar com o aumento da demanda por seus produtos e serviços, expandindo suas operações e conquistando novos clientes. Como afirma Mankiw (2014), "os ciclos econômicos são caracterizados por fases de crescimento, quando a economia está em expansão, e fases de recessão, quando a economia está encolhendo". Isso pode influenciar positivamente a empresa, abrindo oportunidades de crescimento.

Por outro lado, em períodos de recessão, as empresas podem enfrentar desafios de demanda reduzida, mas também podem encontrar oportunidades para inovação e diversificação de produtos, como sugerido por Samuelson e Nordhaus (2019). Isso permite que a empresa se adapte às condições econômicas em mudança.

A taxa de juros é outro fator econômico crítico que afeta os custos de capital e o financiamento das operações comerciais. Taxas de juros elevadas podem aumentar os custos de empréstimos, impactando negativamente os custos operacionais e a lucratividade. Como afirmado por Besanko et al. (2010), "a taxa de juros é um fator determinante dos custos de capital". Em contrapartida, taxas de juros baixas podem ser uma oportunidade para empresas



que buscam financiar projetos de expansão ou investimentos em ativos fixos a custos mais baixos.

O crescimento do setor econômico em que uma empresa opera é uma oportunidade significativa. Atuar em um setor em crescimento pode permitir que a empresa expanda sua base de clientes e aumente suas receitas. Isso pode envolver a entrada em novos mercados geográficos ou a diversificação de produtos e serviços.

O controle de custos operacionais é fundamental, e a redução de custos é uma oportunidade importante. Identificar maneiras de reduzir custos, como otimizar a cadeia de suprimentos, aumentar a eficiência da produção ou adotar tecnologias mais eficientes, pode melhorar a margem de lucro da empresa. Além disso, o crescimento e a expansão podem levar a economias de escala, reduzindo os custos médios de produção à medida que a empresa produz em maior quantidade, o que pode conferir vantagem competitiva.

#### *4.3.4.3 Variáveis Sociais*

A corrupção é uma ameaça social que pode prejudicar consideravelmente as operações de uma empresa. Em ambientes onde a corrupção é comum, as empresas podem enfrentar custos adicionais para garantir o cumprimento de regulamentações e normas éticas. Além disso, a corrupção pode elevar o risco de suborno e extorsão, afetando adversamente a reputação e a integridade da empresa (Smith et al., 2020).

O aumento da criminalidade em uma região onde a empresa opera representa uma ameaça significativa. A violência e a criminalidade podem comprometer a segurança dos funcionários, clientes e operações comerciais, resultando em custos extras com segurança, seguros e possíveis interrupções operacionais (Jones, 2017).

Por outro lado, a sustentabilidade surge como uma oportunidade relevante para as empresas. A crescente demanda por práticas comerciais responsáveis e ambientalmente sustentáveis oferece uma oportunidade para empresas que adotam políticas de sustentabilidade. Além de atrair uma base de clientes mais ampla e leal, essas empresas podem obter vantagens competitivas por meio de eficiências operacionais e redução de custos a longo prazo (Porter & Kramer, 2011).

A escassez de mão de obra qualificada é outra ameaça comum que muitas empresas enfrentam atualmente. Encontrar e reter talentos qualificados pode ser desafiador em certas

regiões e setores, resultando em aumento nos custos de contratação, treinamento e possível redução da produtividade (World Economic Forum, 2021).

#### *4.3.4.4 Variáveis Tecnológicas*

A respeito das variáveis tecnológicas, são tendências que influenciam de forma significativa as oportunidades e ameaças que as empresas enfrentam. Duas tendências tecnológicas em particular têm um impacto relevante no desenvolvimento tecnológico para o setor de transportes: gestão de frotas e a crescente presença de veículos mais inteligentes.

O desenvolvimento tecnológico contínuo oferece oportunidades consideráveis para a gestão de frotas. À medida que a tecnologia avança, novas ferramentas e soluções surgem, permitindo melhorias na eficiência e eficácia das operações de frota. Isso engloba sistemas de rastreamento e telemetria avançados, softwares de gerenciamento de frota mais sofisticados e soluções de análise de dados em tempo real. Tecnologias como Internet das Coisas (IoT) e inteligência artificial revolucionam a maneira como as frotas são gerenciadas, possibilitando o monitoramento em tempo real do desempenho dos veículos, identificação de padrões de uso e manutenção, previsão de falhas mecânicas e otimização de rotas de entrega. Essas inovações não apenas reduzem custos operacionais, mas também aprimoram a segurança dos motoristas e veículos.

A tendência dos veículos autônomos, por sua vez, apresenta tanto oportunidades quanto desafios para a gestão de frotas. A automação de veículos tem o potencial de melhorar a segurança nas estradas e reduzir custos operacionais, como salários de motoristas e combustível. No entanto, sua implementação bem-sucedida exige investimentos significativos em infraestrutura, tecnologia e abordagens regulatórias e de segurança. Além disso, gerenciar uma frota que inclui veículos autônomos requer competências tecnológicas avançadas para supervisionar e manter esses veículos de maneira eficaz. Garantir que os sistemas de automação estejam atualizados e que os motoristas estejam treinados para interagir com os veículos de forma segura é essencial.

## 4.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DO NÉGOCIO

### 4.4.1 Custos e Despesas

Para o detalhamento dos custos e despesas, foram avaliados o investimento necessário para iniciar o negócio e os demais dispêndios, como custos variáveis, custos fixos, custo de mão de obra e impostos de acordo a projeção inicial de receitas.

Também foi levado em contato a decisão estratégica de custos enxutos, principalmente no que tange a gastos com combustíveis, nos valores apresentados nas próximas análises fora considerados roteirizarão de entregas otimizadas e a obtenção de parceiros comerciais com os melhores preços através da experiência do empresário no setor.

Visto isso, o Quadro 15 mostra os valores para o investimento inicial. Para inicialização do negócio, é necessário investir em um projeto com infraestrutura para montagem do centro de distribuição, além de veículos, detalhados na tabela 7 e 8, que serão utilizados para transportar as cargas que atenda às características técnicas necessárias para sustentar um serviço de transporte de cargas 3PL. Certamente, os veículos representam o maior investimento inicial. Diante disso, e conforme decisão do futuro proprietário do empreendimento, optou-se pela aquisição de veículos usados com até 5 anos de uso. Nesse contexto, realizou-se uma pesquisa de preços levando em consideração essa escolha.

Tabela 7 - Investimento Inicial

<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor</b>
Adaptações Galpão Industrial	R\$ 34.478,00
Projeto	R\$ 4.500,00
Infraestrutura	R\$ 15.000,00
AET - Autorização Especial de Trânsito (SC)	R\$ 78,00
Segurança	R\$ 4.000,00
Móveis e Equipamentos	R\$ 10.900,00
Veículos	R\$ 1.150.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.218.956,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 8 – Veículos

<b>Veículos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor Total</b>
Ducato	2	R\$ 115.000,00	R\$ 230.000,00
9-170 Delivery	2	R\$ 160.000,00	R\$ 320.400,00
23-230 Constellat. 3-Eixos	2	R\$ 300.000,00	R\$ 600.000,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 1.150.000,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere aos custos fixos, foram contemplados os montantes mensais indispensáveis para a operação da empresa, tais como despesas relacionadas à limpeza, fornecimento de água, consumo de energia elétrica, comunicação telefônica, conexão à internet e cobertura de seguro.

Quanto ao aluguel de um galpão industrial no município de Itajaí, considerou-se uma área adequada de 1.500 metros quadrados, conforme recomendado por um especialista do setor, com capacidade para absorver até o dobro da demanda inicial estipulado. O valor cotado correspondeu a uma média dos imóveis com dimensões semelhantes, situados nas proximidades da rodovia BR-101,

Tabela 9 - Custos Fixos

<b>Custos Fixos</b>	
Limpeza	R\$ 450,00
Água, luz	R\$ 500,00
Telefone e internet	R\$ 350,00
Aluguel, condomínio, IPTU	R\$ 37.950,00
Seguro contra roubo, incêndio	R\$ 386,00
Seguro Veículos	R\$ 4.791,67
IPVA	R\$ 9.583,33
<b>Total</b>	<b>R\$ 44.427,67</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

A fim de estimar o custo variável associado a cada produto vendido, é fundamental compreender a rota a ser percorrida, a distância como apresentada na tabela 2 anteriormente e o tipo de veículo a ser utilizado para cada entrega.

No que concerne ao custo de combustível, que é um dos fatores que mais influenciam nas finanças da empresa, efetuou-se o cálculo do consumo com base na frequência das viagens iniciais programadas, na distância a ser percorrida, na eficiência de

consumo do veículo (km/L) e no preço atual do combustível, seja diesel ou gasolina, conforme mostrado na tabela 10.

Tabela 10 - Combustível

Região de entrega	Distância (km)	Veículo	Consumo (km/l)	Preço	Custo/ viagem
Grande Florianópolis	212	9-170 Delivery 2p (20%)	6	6,08	R\$ 214,83
Joinville/ Araquari/ Barra Velha	172	9-170 Delivery 2p (20%)	6	6,08	R\$ 174,29
Criciúma/ Tubarão	564	23-230 Constellat. 3-Eixos	4,2	6,08	R\$ 816,46
Porto Itajaí/ Navegantes	30	23-230 Constellat. 3-Eixos	4,2	6,08	R\$ 43,43
	30	9-170 Delivery 2p (20%)	6	6,08	R\$ 30,40
	30	Ducato	10	6,08	R\$ 18,24
Planalto Serrano	610	23-230 Constellat. 3-Eixos	4,2	6,08	R\$ 883,05
Oeste Catarinense	1058	23-230 Constellat. 3-Eixos	4,2	6,08	R\$ 1.531,58
<b>Total</b>					<b>R\$ 3.712,27</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro custo de significativa relevância diz respeito à manutenção dos veículos. Nas tabelas 11, 12 e 13, são apresentados os componentes que integram esse custo, juntamente com os valores correspondentes, os quais variam em conformidade com o tipo de veículo. Este custo está diretamente associada à distância percorrida e à periodicidade prevista.

Tabela 11 - Manutenção do veículo 9-170 Delivery

<b>9-170 Delivery 2p (20%)</b>				
<b>Item</b>	<b>Periodicidade (km)</b>	<b>Custo/item</b>	<b>Custo/Periodicidade</b>	<b>Custo/ Viagem</b>
Pneus	30.000	R\$ 10.800,00	R\$ 0,36	-
Troca de Óleo	10.000	R\$ 800,00	R\$ 0,08	-
Depreciação Motor	700.000	R\$ 80.000,00	R\$ 0,11	-
Revisões	10.000	R\$ 1.000,00	R\$ 0,10	-
Molas e amortecedores	100.000	R\$ 8.000,00	R\$ 0,08	-
Grande Florianópolis	212			R\$ 155,67
Joinville/ Araquari/ Barra Velha	172			R\$ 126,30
Itajaí/ Navegantes	44			R\$ 32,31

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 12 - Manutenção do veículo 23-230 Constellat.

<b>23-230 Constellat. 3-Eixos</b>				
<b>Item</b>	<b>Periodicidade (km)</b>	<b>Custo/item</b>	<b>Custo/Periodicidade</b>	<b>Custo/ viagem</b>
Pneus	40.000	R\$ 23.000,00	R\$ 0,58	-
Troca de Óleo	15.000	R\$ 1.200,00	R\$ 0,08	-
Depreciação Motor	700.000	R\$ 100.000,00	R\$ 0,14	-
Revisões	15.000	R\$ 1.300,00	R\$ 0,09	-
Molas e amortecedores	100.000	R\$ 10.000,00	R\$ 0,10	-
Criciúma/ Tubarão	564			R\$ 555,27
Itajaí/ Navegantes	30			R\$ 29,54
Planalto Serrano	610			R\$ 600,56
Oeste Catarinense	1058			R\$ 1.041,63

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 13 - Manutenção do veículo Ducato

<b>Ducato</b>				
<b>Item</b>	<b>Periodicidade (km)</b>	<b>Custo/item</b>	<b>Custo/Periodicidade</b>	<b>Custo/ mês</b>
Pneus	35.000	R\$ 1.600,00	R\$ 0,05	R\$ 0,40
Troca de Óleo	10.000	R\$ 400,00	R\$ 0,04	R\$ 0,35
Depreciação Motor	200.000	R\$ 25.000,00	R\$ 0,13	R\$ 1,09
Revisões	10.000	R\$ 300,00	R\$ 0,03	R\$ 0,26
Molas e amortecedores	60.000	R\$ 3.000,00	R\$ 0,05	R\$ 0,44
Itajaí/ Navegantes	30			8,72

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro aspecto que merece consideração são os custos relacionados aos pedágios que os veículos irão incorrer ao percorrer as rotas necessárias. A tabela 14 apresenta minuciosamente o custo dos pedágios associados a cada produto. Foi levado em consideração o valor vigente praticado

pela Arteris, a concessionária encarregada da administração das rodovias de Santa Catarina, o qual é de R\$ 4,90 por eixo.

Tabela 14 - Custo com pedágios

<b>Pedágio</b>				
<b>Região</b>	<b>Veículo</b>	<b>Qtd eixo</b>	<b>Custo/ viagem</b>	
Grande Florianópolis	9-170 Delivery 2p (20%)	2	R\$ 19,60	
Joinville/ Araquari/ Barra Velha	9-170 Delivery 2p (20%)	2	R\$ 19,60	
Criciúma/ Tubarão	23-230 Constellat. 3-Eixos	3	R\$ 57,60	
	23-230 Constellat. 3-Eixos	3	R\$ 0,00	
Porto Itajaí/ Navegantes	9-170 Delivery 2p (20%)	2	R\$ 0,00	
	Ducato	2	R\$ 0,00	
Planalto Serrano	23-230 Constellat. 3-Eixos	3	R\$ 29,40	
Oeste Catarinense	23-230 Constellat. 3-Eixos	3	R\$ 0,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando a exposição detalhada dos custos variáveis, a Tabela 15 apresenta de forma resumida a totalização desses custos por unidade de produto (viagem). É importante destacar, conforme mencionado anteriormente, que em algumas regiões a entrega final ao cliente será terceirizada. Isso ocorre devido à desnecessidade de investimento para realizar tal entrega, considerando a demanda existente. Portanto, nas regiões de Criciúma/Tubarão, Planalto Serrano e Oeste, os custos de terceirização serão, respectivamente, de 2,35%, 2,35% e 2,95% sobre o faturamento da nota fiscal transportada.

Tabela 15 - Resumo dos custos variáveis

<b>Região</b>	<b>Pedágio</b>	<b>Combustível</b>	<b>Manutenção</b>	<b>Terceirização</b>	<b>Total/dia</b>
Grande Florianópolis	R\$ 19,60	R\$ 214,83	R\$ 155,67	-	R\$ 390,10
Joinville/ Araquari/ Barra Velha	R\$ 19,60	R\$ 174,29	R\$ 126,30	-	R\$ 320,19
Criciúma/ Tubarão	R\$ 57,60	R\$ 816,46	R\$ 555,27	R\$ 3.348,00	R\$ 4.777,33
	R\$ 0,00	R\$ 43,43	R\$ 29,54	-	R\$ 72,97
Porto Itajaí/ Navegantes	R\$ 0,00	R\$ 30,40	R\$ 32,31	-	R\$ 62,71
	R\$ 0,00	R\$ 18,24	R\$ 8,72	-	R\$ 26,96
Planalto Serrano	R\$ 29,40	R\$ 883,05	R\$ 600,56	R\$ 3.348,00	R\$ 4.861,01
Oeste Catarinense	R\$ 0,00	R\$ 1.531,58	R\$ 1.041,63	R\$ 3.982,50	R\$ 6.555,71
<b>Custo Total</b>					<b>R\$ 17.066,97</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, a empresa também incorrerá nas seguintes despesas mostradas na tabela 16.

Tabela 16 – Despesas

<b>Despesas</b>	<b>Qtd</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor total</b>
Gerente	1	R\$ 7.511,00	R\$ 7.511,00
Assistente	1	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00
Motorista veículos leves	2	R\$ 2.800,00	R\$ 5.600,00
Motorista veículos médio	2	R\$ 5.377,00	R\$ 10.754,00
Motorista veículos pesado	2	R\$ 6.473,00	R\$ 12.946,00
Ajudante de cargas	2	R\$ 3.088,00	R\$ 6.176,00
Contabilidade	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Marketing	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Sistema de gestão	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 48.287,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

No que tange à questão tributária, a empresa optou por adotar o regime de tributação do Lucro Real, pois a mesma terá uma receita acima do teto do Simples Nacional. Essa escolha decorreu de uma análise detalhada, na qual se constatou que o referido sistema tributário apresentava vantagens substanciais em relação às características específicas da organização. Levando em conta o cenário projetado para demanda inicial a alíquota projetada para atuar em cima do faturamento da empresa será de 16,12% valor este a somatória de ICMS, IPI, PIS, e com relação ao lucro líquido a alíquota será de 29,70%.

#### **4.4.2 DEFINIÇÃO DOS CENÁRIOS DE ANÁLISE**

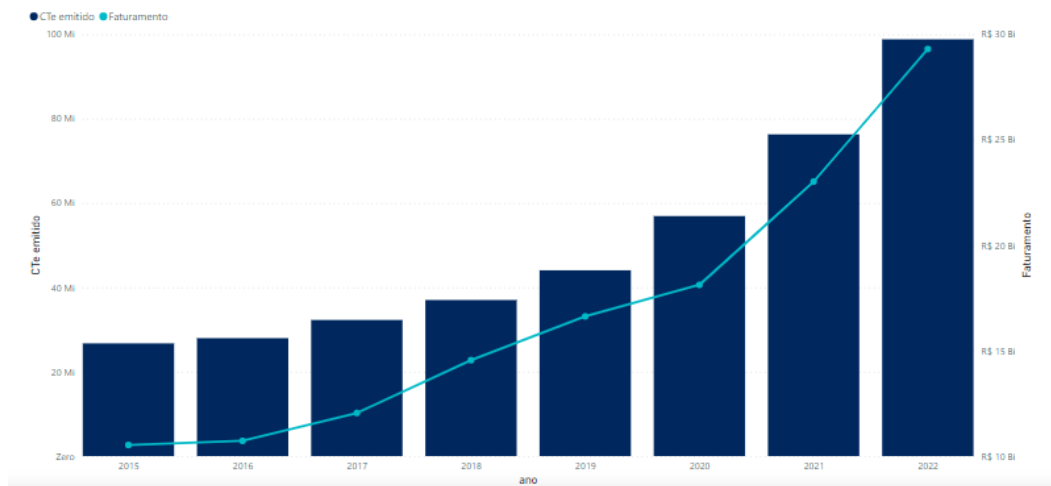
Para avaliar a viabilidade econômica e financeira do modelo de negócio da empresa de transporte rodoviário nos próximos 5 anos, serão examinados três cenários distintos. A análise destes cenários é de extrema importância, visto que desempenham um papel crucial na determinação das taxas de crescimento mensal e anual da receita da empresa, e, por conseguinte, afetarão os custos e, conseqüentemente, a lucratividade. Essa abordagem possibilitará uma análise aprofundada dos diversos indicadores da empresa diante das incertezas que se apresentam.



Nesse contexto, optou-se por elaborar os fluxos de caixa com base em estimativas otimistas, pessimistas e mais prováveis. A janela de análise compreende o início no ano de 2024 até o ano de 2028.

Para os cenários de estimativa de crescimento otimista, moderado e pessimista, foi usado como principal dado de embasamento, dados retirados da Fetranesc que aborda o faturamento anual das transportadoras de cargas rodoviárias de 2015 a 2022. Conforme ilustrado na figura 7:

Figura 7- Faturamento de cargas e nº de CTe transportadas em SC



Fonte: Fetranesc (2023)

Com isso foi utilizado para o cenário otimista um crescimento de 27,3%, maior valor registrado nos últimos anos. Para o cenário moderado, foi utilizado um crescimento de 16%, média do crescimento dos últimos anos. E para o cenário pessimista, foi considerado um crescimento de 1,8%, menor valor registrado. Valores demonstrados na tabela 17.

Tabela 17 – Despesas

Ano	Faturamento	CTe emitido	Crescimento faturamento	Crescimento CTe
2015	R\$ 10.525.955.902,20	26.726.329	-	-
2016	R\$ 10.719.913.708,20	27.962.528	1,8%	4,63%
2017	R\$ 12.044.185.096,90	32.278.099	12,4%	15,43%
2018	R\$ 14.548.803.485,00	37.014.204	20,8%	14,67%
2019	R\$ 16.625.055.711,30	44.056.217	14,3%	19,03%
2020	R\$ 18.121.116.528,50	56.920.157	9,0%	29,20%
2021	R\$ 23.019.235.534,20	76.289.744	27,0%	34,03%
2022	R\$ 29.304.869.369,80	98.830.766	27,3%	29,55%

Fonte: Adaptado de Fetranesc (2023)

Além do crescimento no setor de transporte de cargas rodoviárias, é essencial que sejam construídos cenários que considerem a taxa de entrada de novos clientes e o modo como a empresa pretende estabelecer-se no mercado.

Conforme delineado no tópico 4.2.3.1, o empresário manifesta que a empresa já iniciará suas operações com alguns contratos ativos. Entretanto, é importante ressaltar que pode haver um período de adaptação aos serviços, antes que a empresa seja plenamente capaz de cumprir com seus compromissos contratuais.

No cenário otimista, considera-se que a empresa cumprirá integralmente seus acordos desde o primeiro mês de vigência. No cenário moderado, a empresa demandaria aproximadamente três meses para atender às regiões em que o transporte ao cliente final será terceirizado, a saber, Criciúma/Tubarão, Região Serrana e Região Oeste, representando uma queda de -13% na receita anual. Por fim, no cenário pessimista, pressupõe-se um atraso de três meses para o início das operações de transporte em todas as regiões mencionadas, o que equivale -33% na receita e neste cenário não há perspectiva de crescimento durante o período estudado.

É crucial salientar que o crescimento do setor no ano vigente fora considerado para ano seguinte e a demanda só será absorvido pela empresa quando alcançar um volume que justifique cobrir os custos variáveis relacionados à incorporação de novos veículos. De acordo com a entrevista com o especialista do setor, foi considerado que um aumento de volume de pelo menos 80% seria necessário para absorver essa demanda de maneira significativa. Esta projeção indica que, nas rotas envolvendo o caminhão 23-230, o incremento na receita só será

absorvido a partir de uma demanda que aumente a receita em R\$ 108.000,00. No caso do caminhão 9-170, a absorção começará a partir de um aumento de R\$ 52.000,00 na receita.

Diante desse cenário, as tabelas 18 e 19 apresentam as perspectivas de crescimento estimado e o impacto no crescimento de receita.

Tabela 18 - Crescimento estipulado

	Ano 1		Ano 2	Ano 3	Ano 4
	Novos Clientes	Crescimento Setor	Crescimento Setor	Crescimento Setor	Crescimento Setor
Otimista	0%	27,30%	27,30%	27,30%	27,30%
Moderado	-13%	16%	16%	16%	16%
Pessimista	-25%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 19 - Receita estipulada

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Otimista</b>	R\$ 4.479.828,00	R\$ 4.479.828,00	R\$ 4.479.828,00	R\$ 8.959.656,00	R\$ 8.959.656,00
<b>Moderado</b>	R\$ 3.804.108,79	R\$ 4.479.828,00	R\$ 4.479.828,00	R\$ 4.479.828,00	R\$ 8.959.656,00
<b>Pessimista</b>	R\$ 2.986.552,00	R\$ 4.479.828,00	R\$ 4.479.828,00	R\$ 4.479.828,00	R\$ 4.479.828,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Além do cenário de crescimento do setor e a absorção de clientes, foram estudados também cenários que abrangem pontos cruciais com impacto no setor de Transporte Rodoviário de Cargas e suas repercussões na empresa. Esses impactos podem refletir tanto nas receitas quanto nos custos. Portanto, foram feitas análises de sensibilidade em três variáveis chave do negócio, a seguir vistas na tabela 20.

Tabela 20 - Cenários de análise

Cenários de análise
Cenário 1 - Diesel
Cenário 2 - Viagens de retorno com carga
Cenário 3 - Terceirização

Fonte: elaborado pelo autor.

Cabe comentar, que os cenários de análise tomaram como padrão para previsão de demanda inicial e penetração de mercado o cenário moderado de crescimento, conforme demonstrado na tabela 18 e 19.

#### *4.4.2.1 Preço do Diesel*

O preço do diesel exerce um impacto considerável nas operações de uma empresa de transporte rodoviário de carga, uma vez que representa uma parcela significativa dos custos operacionais. Este fator não apenas influencia diretamente a lucratividade da empresa, mas também afeta suas estratégias de precificação. Portanto, é crucial realizar um monitoramento constante do valor do diesel. Embora essa oscilação afete todo o mercado, para uma empresa iniciante, pode representar um risco considerável. Isso ocorre porque o reajuste de preços, dependendo do contrato estipulado, pode levar tempo para ser refletido na receita da empresa.

É fundamental salientar que o preço do diesel no Brasil é sensivelmente influenciado por uma série de fatores interconectados. O cenário geopolítico global desempenha um papel fundamental na oscilação dos preços, como evidenciado, por exemplo, pelos impactos da Guerra da Ucrânia e Rússia, e, mais recentemente, a possível escalada do conflito no Oriente Médio relação aos países produtores de diesel.

A situação econômica do país também constitui um componente de relevância, uma vez que uma economia saudável estimula uma maior demanda por combustíveis, resultando em preços mais elevados, enquanto uma economia enfraquecida pode levar a uma redução na demanda e, conseqüentemente, a preços mais baixos. Além disso, políticas fiscais, como a tributação sobre os combustíveis, exercem um impacto direto sobre o preço final do diesel.

Recentemente, o Brasil abandonou a adoção da política de preços de combustíveis baseada na paridade internacional, com o objetivo de obter um maior controle sobre o valor deste combustível.

Portanto, antecipar uma porcentagem de aumento no preço do diesel em cenários otimistas, moderados e pessimistas se revela uma tarefa complexa, uma vez que, como já mencionado, depende de uma série de variáveis de natureza econômica, política e geopolítica. A tabela 21 a seguir apresenta a média de preços dos últimos dez anos, semestralmente, no estado de Santa Catarina.

Tabela 21 - Preço do Diesel nos últimos 10 anos em SC

<b>Ano/Semestre</b>	<b>Preço</b>	<b>Variação</b>	<b>Variação %</b>	<b>Média Móvel</b>
2023-1	R\$ 5,87	-1,11	-15,9%	18,9%
2022-2	R\$ 6,98	0,67	10,6%	23,2%
2022-1	R\$ 6,31	1,43	29,3%	12,7%
2021-2	R\$ 4,88	0,70	16,7%	5,8%
2021-1	R\$ 4,18	0,80	23,7%	-1,5%
2020-2	R\$ 3,38	-0,08	-2,3%	-0,4%
2020-1	R\$ 3,46	-0,14	-3,9%	2,0%
2019-2	R\$ 3,60	0,06	1,7%	3,8%
2019-1	R\$ 3,54	0,04	1,1%	4,1%
2018-2	R\$ 3,50	0,11	3,2%	3,4%
2018-1	R\$ 3,39	0,22	6,9%	1,1%
2017-2	R\$ 3,17	0,07	2,3%	1,4%
2017-1	R\$ 3,10	0,03	1,0%	2,0%
2016-2	R\$ 3,07	0,00	0,0%	4,8%
2016-1	R\$ 3,07	0,10	3,4%	3,9%
2015-2	R\$ 2,97	0,08	2,8%	4,9%
2015-1	R\$ 2,89	0,22	8,2%	3,2%
2014-2	R\$ 2,67	0,02	0,8%	4,4%
2014-1	R\$ 2,65	0,14	5,6%	-
2013-2	R\$ 2,51	0,08	3,3%	-
2013-1	R\$ 2,43	-	-%	-

Fonte: Adaptado de Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2023)

No cenário otimista, foi considerado uma economia em crescimento estável, com a inflação sob controle e a ausência de eventos geopolíticos de grande impacto no mercado. Neste contexto, utilizou-se como referência a menor média móvel (média de três anos) de crescimento do preço, ou seja, uma retração de 1,5% conforme apresentado na tabela 19.

Para o cenário moderado, levaram-se em consideração flutuações moderadas no preço do diesel, e neste cenário, foi considerado um crescimento de acordo com a mediana das médias móveis calculadas, obtendo o valor de 3,8%.

Já no cenário pessimista, que contempla a ocorrência de eventos significativos perturbadores da estabilidade econômica e política, como conflitos geopolíticos importantes ou crises financeiras, considerou-se a maior média móvel dos últimos dez anos, portanto será considerado o valor de 23,2%.

Através desses valores estipulados para os três cenários, é possível obter o custo do diesel diante das análises otimista, moderado e pessimista, isso trará reflexo direto no custo de operação da empresa. Diante disso, partindo do valor atual do preço do diesel, obteve-se uma aproximação do custo do diesel para os próximos cinco anos mostra na tabela 22.

Tabela 22 - Litro do Diesel projetado por cenário para o empreendimento

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Cenário Otimista</b>	R\$ 6,08	R\$ 5,99	R\$ 5,89	R\$ 5,80	R\$ 5,70
<b>Cenário Moderado</b>	R\$ 6,08	R\$ 6,32	R\$ 6,56	R\$ 6,80	R\$ 7,04
<b>Cenário Pessimista</b>	R\$ 6,08	R\$ 7,54	R\$ 9,01	R\$ 10,47	R\$ 11,94

Valor Atual = R\$ 6,08

Fonte: elaborado pelo autor.

O desfecho dos cenários analisados exercerá uma influência direta sobre os custos diretos da empresa, cujo impacto foi quantificado e é apresentado de forma percentual na Tabela 23. Vale ressaltar que, devido a limitações do software empregado na projeção do fluxo de caixa, não foi viável realizar projeções anuais dos preços do diesel. Diante dessa limitação, optou-se por empregar uma abordagem de média constante, considerando incrementos ou decréscimos nos custos diretos ao longo do período analisado.

Tabela 23 - Percentual de impacto dos custos diretos perante cenários do Diesel

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Média
<b>Cenário Otimista</b>	0,00%	-0,33%	-0,70%	-1,02%	-1,39%	-0,69%
<b>Cenário Moderado</b>	0,00%	0,88%	1,76%	2,63%	3,51%	1,76%
<b>Cenário Pessimista</b>	0,00%	5,34%	10,72%	16,06%	21,44%	10,71%

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4.2.2 Terceirização

Conforme evidenciado no capítulo 4.4.1, no âmbito dos investimentos iniciais deste empreendimento, os veículos destinados ao transporte de cargas representam uma parcela substancial dos recursos a serem alocados para o lançamento da empresa. Diante dessa

consideração, uma das opções que emergiram como parte do levantamento de cenários é a terceirização dos serviços de transporte, na qual profissionais autônomos munidos de veículos próprios assumiriam a responsabilidade pelo transporte das cargas. Essa abordagem pode resultar na redução de custos fixos, bem como na diminuição das obrigações trabalhistas. Todavia, ela também acarretaria riscos, tais como a perda de controle sobre a qualidade do serviço e a dependência de terceiros. Importa notar que a empresa já contempla, em seu projeto original, a terceirização da entrega final em algumas rotas, e os cenários propostos ampliariam esse tipo de serviço.

Durante entrevistas com especialistas do setor, observou-se que a terceirização é uma prática comum, especialmente para empresas que desejam focar em suas atividades principais. No entanto, a seleção criteriosa de parceiros, a elaboração de contratos transparentes e a manutenção de um nível adequado de controle se mostram cruciais para assegurar que os benefícios superem as desvantagens.

Portanto, foram delineados cenários distintos para analisar os impactos dessa estratégia na empresa. O primeiro cenário contempla a terceirização integral das rotas, com a retenção apenas de funcionários administrativos que não desempenham um papel direto na execução dos serviços de entrega. O segundo cenário aborda uma terceirização moderada, focalizada somente em regiões em que o mercado não se encontra plenamente estabelecido, mantendo os funcionários e veículos exclusivamente para a região de Itajaí, que apresenta uma demanda mais expressiva, conforme previamente projetado.

Diante do primeiro cenário os custos variáveis, fixos e despesas investimento inicial são apresentados nas tabelas 24, 25, 26 e 27.

Tabela 24 - Investimento inicial cenário integral

<i>Item</i>	<i>Valor</i>
Adaptações Galpão Industrial	R\$ 34.478,00
Projeto	R\$ 4.500,00
Infra estrutura	R\$ 15.000,00
AET - Autorização Especial de Trânsito (SC)	R\$ 78,00
Segurança	R\$ 4.000,00
Móveis e Equipamentos	R\$ 10.900,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 68.956,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 25 - Custos fixo cenário integral

<b>Custos Fixos</b>	
Limpeza	R\$ 450,00
Água, luz	R\$ 500,00
Telefone e internet	R\$ 350,00
Aluguel, condomínio, IPTU	R\$ 37.950,00
	<b>R\$</b>
<b>Total</b>	<b>39.250,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 26 - Despesas cenário integral

<b>Despesas</b>	<b>Valor</b>
Gerente	R\$ 7.511,00
Assistente	R\$ 3.200,00
Contabilidade	R\$ 600,00
Marketing	R\$ 1.000,00
Sistema de gestão	R\$ 500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 12.811,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 27 - Custos variável cenário integral

<b>Região</b>	<b>Distância</b>	<b>Veiculo</b>	<b>Preço/km</b>	<b>Custo/dia</b>	<b>Terceirização (entrega final)/ dia</b>	<b>Total/ dia</b>
Grande Florianópolis	212	Veiculo equivalente 8-150 Volkswagen	3	R\$ 636,00	-	R\$ 636,00
Joinville/ Araquari/ Barra Velha	172	Veiculo equivalente 8-150 Volkswagen	3	R\$ 516,00	-	R\$ 516,00
Criciúma/ Tubarão	564	Veiculo equivalente 23-230 Volkswagen	3,6	R\$ 2.030,40	R\$ 1.674,00	R\$ 3.704,40
	30	Veiculo equivalente 23-230 Volkswagen	-	R\$ 450,00	-	
Porto Itajaí/ Navegantes	30	Veiculo equivalente 8-150 Volkswagen	-	R\$ 350,00	-	R\$ 1.600,00
	30	Veiculo equivalente 8-150 Ducato	-	(4x) R\$ 200,00	-	
Planalto Serrano	610	Veiculo equivalente 23-230 Volkswagen	3,6	R\$ 2.196,00	R\$ 3.348,00	R\$ 5.544,00
Oeste Catarinense	1058	Veiculo equivalente 23-230 Volkswagen	3,6	R\$ 3.808,80	R\$ 3.982,50	R\$ 7.791,30

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o cenário moderado os custos variáveis, fixos e despesas investimento inicial são apresentados nas tabelas 28, 29, 30 e 31.



Tabela 28 - Investimento Inicial cenário moderado

<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor</b>
Adaptações Galpão Industrial	R\$ 34.478,00
Projeto	R\$ 4.500,00
Infra estrutura	R\$ 15.000,00
AET - Autorização Especial de Trânsito (SC)	R\$ 78,00
Segurança	R\$ 4.000,00
Móveis e Equipamentos	R\$ 10.900,00
Veículos	R\$ 690.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 758.956,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 29 - Custos Fixo cenário moderado

<b>Custos Fixos</b>	
Limpeza	R\$ 450,00
Água, luz	R\$ 500,00
Telefone e internet	R\$ 350,00
Aluguel, condomínio, IPTU	R\$ 37.950,00
Seguro contra roubo, incêndio	R\$ 386,00
Seguro Veículos	R\$ 2.875,00
IPVA	R\$ 5.750,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 42.511,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 30 - Despesas cenário moderado

<b>Despesas</b>	<b>Valor</b>
Gerente	R\$ 7.511,00
Assistente	R\$ 3.200,00
Contabilidade	R\$ 600,00
Motoristas veículos leves	R\$ 2.800,00
Motoristas veículos médios	R\$ 5.377,00
Motoristas veículos pesado	R\$ 6.473,00
Marketing	R\$ 1.000,00
Sistema de gestão	R\$ 500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 27.461,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 31 - Custos Variável cenário moderado

Região	Distância	Veículo	Preço/km	Custo/dia	Terceirização (entrega final)/ dia	Total/ dia
Grande Florianópolis	212	Veículo equivalente 8-150 Volkswagen	2,5	R\$ 530,00	-	R\$ 636,00
Joinville/ Araquari/ Barra Velha	172	Veículo equivalente 8-150 Volkswagen	2,5	R\$ 430,00	-	R\$ 516,00
Criciúma/ Tubarão	564	Veículo equivalente 23-230 Volkswagen	3,6	R\$ 2.030,40	R\$ 1.674,00	R\$ 3.704,40
Porto Itajaí/ Navegantes						R\$ 162,64
Planalto Serrano	610	Veículo equivalente 23-230 Volkswagen	3,6	R\$ 2.196,00	R\$ 3.348,00	R\$ 5.544,00
Oeste Catarinense	1058	Veículo equivalente 23-230 Volkswagen	3,6	R\$ 3.808,80	R\$ 3.982,50	R\$ 7.791,30

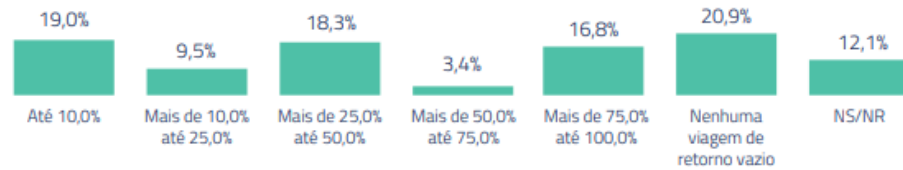
Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4.2.3 Viagens de retorno com carga

Outro cenário relevante a ser avaliado é o impacto das viagens de retorno vazio no contexto das operações de transporte rodoviário. A demanda inicial estabelecida não contempla a geração de receita oriunda do transporte de cargas durante o retorno dos veículos, uma vez que não existe previsão nem acordos de parceria com empresas interessadas em realizar entregas no próprio centro de distribuição em Itajaí.

Nesse sentido, a empresa se mostra disposta a estabelecer tais parcerias, visto que isso poderia incrementar a receita e, por conseguinte, contribuir para a diluição dos custos fixos da organização. Conforme indicado pela pesquisa "*CNT Perfil Empresarial*" realizada em 2021, o cenário entre as empresas que conduzem viagens de retorno vazio se apresenta de forma equilibrada, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Percentual de viagens de retorno vazio



Fonte: CNT (2021).

Além disso, a escolha de veículos da empresa planejada com plataforma baú proporciona a capacidade de transportar cargas gerais, o que pode facilitar a obtenção de contratos ou prestação de serviços a fim de evitar o retorno com os caminhões vazios.

Diante das ponderações mencionadas, adotou-se a estratégia de delinear cenários otimistas, moderados e pessimistas, conforme apresentado no Quadro 9, com o propósito de analisar os potenciais efeitos sobre a lucratividade da empresa, diante de diversas situações. Na concepção desses cenários, considerou-se que as viagens de retorno resultariam em receitas capazes de cobrir integralmente os custos diretos relacionados a esses deslocamentos. Ressalta-se que essa prática é comumente adotada no contexto do setor em questão.

Quadro 9 - Cenários de viagens de retorno vazio

	Viagens de retorno
<b>Otimista</b>	100,00%
<b>Moderado</b>	50,00%
<b>Pessimista</b>	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.3 Resultado por Cenário

Após a condução das análises, foram obtidos os seguintes resultados referentes aos indicadores econômicos e financeiros para os cinco primeiros anos do empreendimento. Esses resultados foram minuciosamente avaliados em termos de componentes de receitas, custos e despesas. Esta avaliação proporcionou uma visão abrangente das diferentes perspectivas contempladas em cada um dos cenários analisados.

Para o levantamento dos indicadores, foi considerada uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 12,25%, correspondente à atual taxa Selic.

Tabela 32 - Indicadores econômicos e financeiros dos cenários de crescimento e demanda inicial

<b>Cenário</b>	<b>Capital de Giro (R\$)</b>	<b>VPL (R\$)</b>	<b>TIR</b>	<b>Payback</b>
Otimista	217.737,65	2.858.599,09	47,70%	2 anos
Moderado	194.334,89	2.089.667,03	34,70%	3 anos
Pessimista	524.547,77	1.381.543,59	16,80%	4 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 33 - Indicadores econômicos e financeiros dos cenários de projeção de Diesel

<b>Cenário</b>	<b>Capital de Giro (R\$)</b>	<b>VPL (R\$)</b>	<b>TIR</b>	<b>Payback</b>
Otimista	194.334,89	2.121.918,78	35,40%	3 anos
Moderado	194.334,89	2.039.047,66	33,20%	3 anos
Pessimista	194.334,89	1.624.696,06	23,40%	4 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 34 - Indicadores econômicos e financeiros dos cenários de retorno vazio

<b>Cenário</b>	<b>Capital de Giro (R\$)</b>	<b>VPL (R\$)</b>	<b>TIR</b>	<b>Payback</b>
Otimista	199.414,22	6.653.117,89	117,5%	2 anos
Moderado	202.246,08	4.451.017,98	79,70%	2 anos
Pessimista	193.724,79	2.236.347,23	36,90%	3 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 35 - Indicadores econômicos e financeiros dos cenários de terceirização

<b>Cenário</b>	<b>Capital de Giro (R\$)</b>	<b>VPL (R\$)</b>	<b>TIR</b>	<b>Payback</b>
Integral	161.406,37	1.568.404,62	361,4%	1 anos
Moderado	155.069,03	2.970.383,36	91,20%	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando que, para o investidor, uma Taxa Interna de Retorno de 20% representa um atrativo relevante para sua decisão de participar do empreendimento, a maioria dos cenários demonstrou-se satisfatória. É importante notar que apenas o cenário pessimista, referente ao crescimento e adesão de mercado, não alcançou tal taxa de retorno.

Na análise estratégica do empreendimento, identificou-se que um dos principais riscos é a elevada competitividade do mercado e a possibilidade de empresas de grande porte no setor praticarem concorrência desleal. No entanto, durante o levantamento de cenários, esse risco se mostrou minimizado devido aos acordos prévios estabelecidos pelo investidor com os futuros clientes. A ampla experiência de 20 anos no setor do investidor proporciona segurança e uma rede de contatos que facilita a aquisição de clientes.

Dentre os cenários analisados, a terceirização de certas operações destaca-se como uma possibilidade para aumentar os índices de retorno, reduzindo o investimento inicial e otimizando os custos. No entanto, conforme discutido no tópico 4.3.2.5, o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega é crucial no setor, e a terceirização apresenta o risco de comprometer a qualidade do atendimento ao cliente. Novamente, o fato de futuro proprietário ter profundo conhecimento confere-lhe a capacidade de avaliar precisamente as condições relacionadas à qualidade do transporte.

Diante dessas considerações e ponderando sobre os cenários de maneira abrangente, juntamente com a disposição do investidor em assumir os riscos identificados, os indicadores mostraram-se favoráveis à abertura da transportadora de cargas.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo focalizou a análise dos fatores estratégicos e da viabilidade econômica associada à criação de uma empresa de transporte rodoviário de cargas especializadas no transporte de alimentos na modalidade 3PL. O objetivo primordial foi compreender se o empreendimento proposto é viável e atrativo para o empresário. Com o intuito de alcançar esse desígnio, foram delineados os seguintes objetivos específicos: identificar os principais concorrentes do setor, investigar os fatores estratégicos que impactam a probabilidade de sucesso do serviço e analisar a viabilidade econômico-financeira do novo serviço a ser oferecido, levando em consideração diferentes estimativas.

A metodologia adotada consistiu em uma abordagem analítica e aprofundada, utilizando diversas ferramentas de pesquisa e análise de dados. A identificação dos concorrentes foi realizada por meio de uma pesquisa de mercado abrangente, visando compreender a dinâmica competitiva do setor.

A investigação dos fatores estratégicos foi conduzida por meio de análise SWOT, Matriz de Posicionamento Estratégico, Forças Competitivas de Porter e análise PEST. Foram identificadas as forças e fraquezas internas da proposta de negócio, bem como as oportunidades e ameaças externas. Diante disso, o diagnóstico indicou que, ao analisar as Forças Competitivas, o mercado demonstrou-se altamente competitivo, com ameaças superando as oportunidades. Contudo, a análise PEST ofereceu uma visão abrangente do ambiente no qual o negócio será inserido, sendo essencial para compreender as variáveis-chave no mercado e, a partir disso, abordar aquelas mais vantajosas para a empresa.

A análise da viabilidade econômico-financeira contemplou projeções detalhadas de receitas, custos e despesas, considerando diferentes cenários e variáveis. Essa abordagem proporcionou uma visão completa dos aspectos financeiros do empreendimento, permitindo avaliar sua sustentabilidade ao longo do tempo. Como resultado, conclui-se que a experiência do empresário e a combinação de se ter clientes já alinhados, foi um fator chave para que os riscos apresentados na análise estratégica não impactassem os cenários da análise econômica de forma negativa em sua lucratividade.

Os indicadores de TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido), em sua grande maioria, revelam-se atrativos para o investidor, apontando uma perspectiva econômica favorável para o negócio proposto. Esses indicadores consolidam a atratividade e a viabilidade do empreendimento. Apesar de um dos cenários não se mostrar favorável, o

empreendedor optou por assumir esse risco, confiando em sua ampla rede de contatos, que mitigaria os impactos adversos dessa decisão.

Como continuidade deste estudo, embora a presente análise estratégica tenha apresentado um panorama abrangente do cenário, recomenda-se uma análise financeira mais aprofundada com base nas informações obtidas na análise estratégica, por limitação de escopo, disponibilidade dados e complexidade não foi possível aplicar.

Sugere-se também uma investigação mais aprofundada sobre a prática da terceirização no transporte rodoviário de cargas, com foco nos seus impactos potenciais e nas estratégias para mensurar a qualidade do atendimento aos clientes. Este aprofundamento permitirá uma compreensão mais abrangente dos desafios e benefícios associados a essa prática no contexto específico do transporte de carga rodoviário.

Além disso, propõe-se uma análise do impacto da adoção de frotas mais sustentáveis no setor. Seria relevante explorar como o mercado percebe essa alternativa e se a implementação de uma estratégia de frota mais sustentável é economicamente viável. Avaliar as implicações econômicas, ambientais e operacionais dessas frotas proporcionará insights valiosos para os gestores de transporte rodoviário de cargas.

Outro tema de significativa importância reside na área de logística. Embora este estudo tenha optado pelo método 3PL, não foi validado se essa abordagem resulta em custos inferiores ou em uma melhoria na qualidade do serviço. Portanto, uma análise mais aprofundada sobre a eficácia do método 3PL, comparando custos e níveis de serviço, é recomendada. Isso permitirá uma comparação mais precisa das vantagens e desvantagens dessa abordagem logística específica.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- Assaf Neto, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Barney, Jay. B.; Hesterly, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- Besanko, D., Braeutigam, R. R., & Gibbs, M. (2010). Microeconomics. John Wiley & Sons.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2019). Supply Chain Logistics Management. McGraw-Hill Education.
- Brealey, Richard; Myers, Stewart; Allen, Franklin. Princípios de finanças corporativas. 12. ed. São Paulo: Mc Graw Hill Education, 2013.
- Camargo, Camila. Análise de investimentos & demonstrativos financeiros. Curitiba: Ibpx, 2007.
- Casarotto Filho, Nelson.; Kopittke, Bruno H. Análise de investimentos. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- Ching, H. Y.; Marques, F.; Prado, L. Contabilidade e finanças para não especialistas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Dyson, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European Journal of Operational Research, v. 152, n. 3, p. 631–640, 2004.
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2014). Corporate Finance: A Focused Approach (5th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.



Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management Review*, 14(4), 532-550.

Gitman, L. J.; Hastings, A. V. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Pearson, 2010.

Gitman, Lawrence. J.; Zutter, Chad J. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

Hirschfeld, Henrique. *Engenharia econômica e análise de custos*. São Paulo: Atlas, 2007.

Ho, J. K. K., Trainer, G. L., & China, G. (2014). A PEST analysis of crowdfunding platforms. *Journal of Systems and Information Technology*, 16(2), 126-141.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. Cengage Learning.

INFRA S.A : Importância do modo rodoviário para o Brasil. Brasília, DF, 2022. Disponível em: < <https://ontl.epl.gov.br/wp-content/uploads/2022/10/A-Importancia-do-Modo-Rodoviario-para-o-Brasil.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2023.

Kassai, José R.; Kassai, Silvia; Santos, Ariovaldo dos; Assaf Neto, Alexandre. *Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Kotler, Philip; Keller, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

Mankiw, N. G. (2014). *Principles of Economics*. Cengage Learning.

Merchede, Alberto. *Matemática Financeira para usuários do Excel e da Calculadora HP-12C*. São Paulo: Atlas, 2001.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage.

Moura, L. F. (2017). *Transporte de cargas: gestão e operação*. IETEC.

Oliveira, Djalma P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Pickton, David W.; Wright, Sheila. What's swot in strategic analysis? *Strategic change*, v. 7, n.2, p. 101-109, abr. 1998. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2%3C101::AID-JSC332%3E3.0.CO;2-6](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2%3C101::AID-JSC332%3E3.0.CO;2-6). Acesso em: 02 set. 2023.

Porter, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.

Porter, Michael E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v.57, n. 2, p. 137-145, abr. 1979. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/how-competitiveforces-shape-strategy>. Acesso em: 24 fev. 2022.

Ribeiro, Rodrigo H. et al. Análise de viabilidade financeira de um investimento em uma empresa da indústria salineira com simulação de Monte Carlo. *Exacta*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 511-525, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6501/3261>. Acesso em: 04 fev. 2023.

Robertson, D., Farris, J., Pringle, H., & Moul, J. (2020). Green Logistics and Sustainable Supply Chain Management: A Case Study in a British FMCG Firm. In *Operations Research and Enterprise Systems* (pp. 43-57). Springer.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2013). *Fundamentals of Corporate Finance* (10th ed.). *Dissertations & Thesis*.

Samanez, Carlos. P. Engenharia econômica. São Paulo: Pearson, 2009.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2019). Economics. McGraw-Hill Education.

Smith, J., Johnson, A., & Brown, K. (2020). Análise do Ambiente de Negócios: Teoria e Prática. Editora ABC.

Torres, R. O. Gestão financeira: teoria e prática. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

World Economic Forum. (2021). The Global Risks Report 2021. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Série Histórica de Preços de Combustíveis. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/dados-abertos/serie-historica-de-precos-de-combustiveis>. Acesso em: 15 nov. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES – CNT. Pesquisa CNT Perfil Empresarial – Transporte Rodoviário de Cargas. Disponível: <https://cnt.org.br/documento/5eed5ecf-957b-414a-82ce-80b4f85bf1ba>>. Acesso em: 03 set. 2023.

EXAME.Caminhoneiros na pandemia: volume de carga transportada por rodovias aumentou 62% em 2020. Exame, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/caminhoneiros-na-pandemia-volume-de-carga-transportada-por-rodovias-aumentou-62-em-2020/>. Acesso em: 03 set

## **APÊNDICE**

### **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTAS**

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESÁRIO**

##### **Produtos**

1. Quais são os produtos que compõem o serviço de transporte rodoviário de carga? Você pretende operar utilizando algum método logístico?
2. No que tange aos clientes, qual será o principal alvo?
3. Como é feita a precificação dos itens de transporte?
4. Tais produtos já teriam clientes interessados? Quais veículos seriam necessários para a realização do serviço?
5. Qual é a capacidade de carga dos veículos a serem utilizados e qual é o faturamento médio de cada veículo?
6. Qual região você pretende atingir com o transporte rodoviário de carga (TRC)?

##### **Concorrentes**

1. Quais são os serviços oferecidos pelos concorrentes no TRC?
2. Quais são os equipamentos e tecnologias oferecidos pelos concorrentes no TRC?
3. Qual o porte das empresas concorrentes?

##### **Fornecedores**

1. Quais são os principais itens de fornecimento para manter a manutenção dos veículos em bom estado?
2. Quem são seus principais fornecedores?

##### **Análise SWOT**

1. Quais forças e fraquezas você prevê para esse novo empreendimento?
2. Quais oportunidades e ameaças você prevê para esse novo empreendimento?

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTA EM TRC NO MERCADO DE ALIMENTOS**

1. Quais as principais empresas que operam no setor de TRC voltado para alimentos?
2. Qual o faturamento mensal que cada caminhão carrega em uma viagem?
3. Qual o tamanho necessário de depósito para uma empresa de médio porte neste setor e que opere em 3PL?
4. Qual a porcentagem necessária de ocupação de veículo para que o custo se iguale ao faturamento?
5. Quais os principais aspectos, negativos e positivos, sobre a terceirização no TRC, como os clientes enxergam tal prática?

## APÊNDICE B - PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PROVÁVEL

	até 31-12-2023	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL	%
<b>A ENTRADAS</b>	<b>1.218.956,00</b>	<b>3.804.719,00</b>	<b>4.853.147,00</b>	<b>4.479.828,00</b>	<b>4.479.828,00</b>	<b>10.109.656,00</b>	<b>28.946.134,00</b>	100,0%
A.1 Receita de Vendas / Serviços		3.610.384,00	4.853.147,00	4.479.828,00	4.479.828,00	8.959.656,00	26.382.843,00	91,1%
A.2 Empréstimos	-	194.335,00	-	-	-	1.150.000,00	1.344.335,00	4,6%
A.3 Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
A.4 Capital Próprio Investido na Empresa	1.218.956,00	-	-	-	-	-	1.218.956,00	4,6%
<b>B SAÍDAS</b>	<b>(1.218.956,00)</b>	<b>(3.458.644,42)</b>	<b>(4.140.632,08)</b>	<b>(4.023.211,25)</b>	<b>(4.019.299,06)</b>	<b>(9.035.045,91)</b>	<b>(25.895.848,71)</b>	100,0%
B.1 Investimentos Fixos	(1.218.956,00)	-	-	-	-	(1.150.000,00)	(2.368.956,00)	9,1%
Implantação - Investimento Inicial	(1.218.956,00)	-	-	-	-	-	(1.218.956,00)	4,7%
Ampliações & Melhorias - Investimentos Futuros	-	-	-	-	-	(1.150.000,00)	(1.150.000,00)	4,4%
B.2 Despesas Administrativas	-	(1.227.576,00)	(1.227.576,00)	(1.227.576,00)	(1.227.576,00)	(1.839.320,04)	(6.749.524,04)	26,1%
Aluguéis, Condomínios e IPTU	-	(455.400,00)	(455.400,00)	(455.400,00)	(455.400,00)	(455.400,00)	(2.277.000,00)	8,0%
Marketing e Publicidade	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Treinamentos e Viagens	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Manutenção & Conservação	-	(5.400,00)	(5.400,00)	(5.400,00)	(5.400,00)	(5.400,00)	(27.000,00)	0,1%
Seguros	-	(62.132,04)	(62.132,04)	(62.132,04)	(62.132,04)	(119.632,08)	(568.160,24)	1,4%
Água, Luz e Telefone	-	(7.800,00)	(7.800,00)	(7.800,00)	(7.800,00)	(7.800,00)	(39.000,00)	0,2%
Outras Despesas	-	(698.843,96)	(698.843,96)	(698.843,96)	(698.843,96)	(1.251.087,96)	(4.038.463,80)	15,6%
B.3 Remuneração da Equipe	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Equipe Própria	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Terceiros - Prestadores de Serviços	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Encargos Sociais, Alimentação e Transporte	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
B.4 Custos diretos	-	(953.402,38)	(1.476.392,16)	(1.362.823,53)	(1.362.823,53)	(2.725.647,07)	(7.881.088,67)	30,4%
Despesas de Produção / Entrega	-	(953.402,38)	(1.476.392,16)	(1.362.823,53)	(1.362.823,53)	(2.725.647,07)	(7.881.088,67)	30,4%
Comissões e taxas sobre vendas de produtos/serviços	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
B.5 Despesas Tributárias	-	(1.224.809,58)	(1.380.777,55)	(1.381.529,40)	(1.382.281,24)	(2.871.321,65)	(8.240.519,42)	31,8%
Impostos a Pagar	-	(1.183.159,79)	(1.330.508,92)	(1.330.508,92)	(1.330.508,92)	(2.681.017,83)	(7.835.704,37)	30,3%
Provisão para Imposto de Renda	-	(41.449,79)	(50.268,64)	(51.020,48)	(51.772,32)	(210.303,81)	(404.815,05)	1,6%
B.6 Despesas Financeiras	-	(53.056,46)	(55.946,36)	(51.282,32)	(46.618,28)	(448.757,16)	(555.660,59)	2,3%
Taxas/Juros de Empréstimos	-	(18.863,52)	(17.079,30)	(12.415,32)	(7.751,28)	(199.056,63)	(255.166,31)	1,0%
Amortização de empréstimos	-	(34.192,94)	(38.867,00)	(38.867,00)	(38.867,00)	(249.700,33)	(400.494,27)	1,5%
B.7 Dividendos (Distribuição de lucros)	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
<b>C FLUXO DO PERÍODO (A - B)</b>	<b>-</b>	<b>346.074,58</b>	<b>712.454,92</b>	<b>456.616,75</b>	<b>460.528,94</b>	<b>1.074.610,09</b>	<b>3.050.285,29</b>	10,5%
<b>SALDO ACUMULADO =</b>	<b>-</b>	<b>346.074,58</b>	<b>1.058.529,51</b>	<b>1.515.146,25</b>	<b>1.975.675,20</b>	<b>3.050.285,29</b>	<b>3.050.285,29</b>	

\*Por limitações do Software Makemoney, utilizado para projeção do fluxo de caixa, o item 'Outras Despesas' contem as despesas relatadas na tabela 17

### Projeção de Fluxo de Caixa

	até 31-12-2023	jan-2024	fev-2024	mar-2024	abr-2024	mai-2024	jun-2024
<b>A ENTRADAS</b>	<b>1.218.956,00</b>	<b>165.632,11</b>	<b>207.944,00</b>	<b>207.944,00</b>	<b>236.646,89</b>	<b>373.319,00</b>	<b>373.319,00</b>
A.1 Receita de Vendas / Serviços			207.944,00	207.944,00	207.944,00	373.319,00	373.319,00
A.2 Empréstimos	-	165.632,11	-	-	28.702,89	-	-
A.3 Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-
A.4 Capital Próprio Investido na Empresa	1.218.956,00	-	-	-	-	-	-
<b>B SAÍDAS</b>	<b>(1.218.956,00)</b>	<b>(165.632,11)</b>	<b>(184.733,08)</b>	<b>(184.709,93)</b>	<b>(236.646,89)</b>	<b>(335.960,39)</b>	<b>(335.933,22)</b>
B.1 Investimentos Fixos	(1.218.956,00)	-	-	-	-	-	-
Implantação - Investimento Inicial	(1.218.956,00)	-	-	-	-	-	-
Ampliações & Melhorias - Investimentos Futuros	-	-	-	-	-	-	-
B.2 Despesas Administrativas	-	(102.238,00)	(102.238,00)	(102.238,00)	(102.238,00)	(102.238,00)	(102.238,00)
Aluguéis, Condomínios e IPTU	-	(37.960,00)	(37.960,00)	(37.960,00)	(37.960,00)	(37.960,00)	(37.960,00)
Marketing e Publicidade	-	-	-	-	-	-	-
Treinamentos e Viagens	-	-	-	-	-	-	-
Manutenção & Conservação	-	(450,00)	(450,00)	(450,00)	(450,00)	(450,00)	(450,00)
Seguros	-	(5.177,67)	(5.177,67)	(5.177,67)	(5.177,67)	(5.177,67)	(5.177,67)
Água, Luz e Telefone	-	(66,00)	(66,00)	(66,00)	(66,00)	(66,00)	(66,00)
Outras Despesas	-	(56.070,33)	(56.070,33)	(56.070,33)	(56.070,33)	(56.070,33)	(56.070,33)
B.3 Remuneração da Equipe	-	-	-	-	-	-	-
Equipe Própria	-	-	-	-	-	-	-
Terceiros - Prestadores de Serviços	-	-	-	-	-	-	-
Encargos Sociais, Alimentação e Transporte	-	-	-	-	-	-	-
B.4 Custos diretos	-	-	(14.951,12)	(14.951,12)	(14.951,12)	(113.588,63)	(113.588,63)
Despesas de Produção / Entrega	-	-	(14.951,12)	(14.951,12)	(14.951,12)	(113.588,63)	(113.588,63)
Comissões e taxas sobre vendas de produtos/serviços	-	-	-	-	-	-	-
B.5 Despesas Tributárias	-	(63.334,11)	(63.067,11)	(63.071,56)	(115.036,13)	(114.934,31)	(114.939,53)
Impostos a Pagar	-	(61.799,37)	(61.799,37)	(61.799,37)	(110.875,74)	(110.875,74)	(110.875,74)
Provisão para Imposto de Renda	-	(1.574,74)	(1.307,74)	(1.312,19)	(4.160,39)	(4.118,57)	(4.123,79)
B.6 Despesas Financeiras	-	-	(4.416,86)	(4.389,25)	(4.361,65)	(5.099,45)	(5.067,06)
Taxas/Juros de Empréstimos	-	-	(1.656,32)	(1.628,72)	(1.601,11)	(1.860,53)	(1.828,14)
Amortização de empréstimos	-	-	(2.760,54)	(2.760,54)	(2.760,54)	(3.238,92)	(3.238,92)
B.7 Dividendos (Distribuição de lucros)	-	-	-	-	-	-	-
<b>C FLUXO DO PERÍODO (A - B)</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>23.210,92</b>	<b>23.234,07</b>	<b>(0,00)</b>	<b>37.358,61</b>	<b>37.385,78</b>
<b>SALDO ACUMULADO =</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>23.210,92</b>	<b>46.445,00</b>	<b>46.444,99</b>	<b>83.803,60</b>	<b>121.189,38</b>

Detalhamento dos primeiros 6 meses e fluxo de capital de giro necessário