

TRABALHO DE CONCLUSÃO  
DE CURSO

# **Modelagem Financeira de Empresa de Serviço e Tecnologia – (Automação Industrial)**

Elaborado por:

**Matheus N. Hagemann**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
MBA em Gestão Financeira com Ênfase em Gestão de  
Custos e Resultado

*Prof. Orientador:*

-----

Joinville  
Setembro/2017

---

MATHEUS NORBERTO HAGEMANN

MODELAGEM FINANCEIRA DE EMPRESA DE SERVIÇO E TECNOLOGIA  
Automação Industrial

Msc. André Vidal Pérez

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira com Ênfase em Gestão de Custos e Resultado de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista TURMA 1

Joinville – SC  
2017

---

---

O Trabalho de Conclusão de Curso

MODELAGEM FINANCEIRA DE EMPRESA DE SERVIÇO E TECNOLOGIA  
Automação Industrial

elaborado por Matheus N. Hagemann e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do Gestão Financeira com Ênfase em Gestão de Custos e Resultado Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Coordenador Acadêmico  
Fabiano Simões Coelho, Ph.D

---

Professor orientador  
Prof. André Vidal Pérez, Mestre

---

*Dedico esse trabalho a Deus!!*

Agradeço a Deus, obrigado por tudo!!

---

**TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Matheus N. Hagemann, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Financeira com Ênfase em Gestão de Custos e Resultado do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada SOCIESC - Sociedade Educacional de Santa Catarina, no período de Setembro de 2015 a Agosto de 2017, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: MBA em Gestão Financeira com Ênfase em Gestão de Custos e Resultado, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Joinville, 20 de Setembro de 2017

---

Matheus N. Hagemann

---

---

# Sumário

---

1	INTRODUÇÃO – ELEMENTOS INICIAIS.....	11
1.1	Sumário Executivo .....	11
1.2	Proposição do Plano de Negócio .....	12
1.3	Ramo de atuação .....	13
1.4	Enfoque de Atuação da Empresa.....	13
1.5	Enfoque no Âmbito da Empresa .....	13
1.6	Dados dos Empreendedores.....	13
1.7	Distribuição Societária .....	14
2	DESENVOLVIMENTO PARTE ESTRATÉGICA E ESTRUTURAL.....	15
2.1	Planejamento Estratégico do Negócio.....	15
2.1.1	Missão da Empresa .....	15
2.1.2	Visão da Empresa.....	15
2.1.3	Valores Organizacionais.....	15
2.1.4	Matriz SWOT da Empresa .....	15
2.1.5	Análise SWOT da Empresa .....	16
2.1.6	Objetivos.....	17
2.2	Descrição da Empresa.....	17
2.2.1	Organograma .....	17
2.2.2	Equipe Gerencial .....	18
2.2.3	Estratégia de Gestão com Pessoas .....	19
2.2.4	Gerência e organização.....	21
2.2.5	Estrutura Legal .....	22
2.2.6	Enquadramento Tributário .....	22
2.2.7	Localização (Matriz de Decisão, Análise da localização e Mapa) .....	24
2.2.8	Manutenção de Registros .....	26
2.2.9	Seguro e Segurança.....	26
2.2.10	Responsabilidade Socioambiental .....	26
2.2.11	Contatos estratégicos .....	26
2.3	Produtos e/ou Serviços.....	27

---

---

2.3.1	Fatores Críticos de Sucesso.....	28
2.3.2	Estratégia de Produto/Serviço.....	28
2.3.3	Produtos/Serviços Atuais.....	28
2.3.4	Tecnologia.....	28
2.3.5	Matriz de competências essenciais.....	29
2.3.6	Pesquisa e Desenvolvimento.....	29
2.3.7	Alianças Estratégicas.....	30
2.3.8	Produção e Distribuição.....	30
2.3.9	Embalagem e Transporte.....	30
2.3.10	Serviço Pós-Venda.....	30
2.4	Análise de Mercado.....	31
2.4.1	Análise da Indústria/Setor.....	31
2.4.2	Descrição do Segmento de Mercado.....	32
2.4.3	Análise SWOT do Produto/Serviço.....	32
2.4.4	Análise do Perfil do Cliente (Segmentação).....	33
2.4.5	Análise do Perfil dos Fornecedores.....	33
2.4.6	Gestão de <i>Stakeholders</i> .....	34
2.4.7	Análise da Concorrência.....	34
2.4.8	Aplicação das 5 Forças de Porter.....	34
3	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING.....	36
3.1.1	Estratégia de Marketing.....	36
3.1.2	Produto/Serviço e seu Posicionamento.....	36
3.1.3	Estratégia de Precificação.....	36
3.1.4	Estratégia para Canais de Distribuição.....	36
3.1.5	Propaganda e Promoção.....	37
3.1.6	Projeção de Vendas.....	37
4	DESENVOLVIMENTO DO PLANO OPERACIONAL.....	38
4.1.1	Premissas organizacionais / estruturais.....	38
4.1.2	Definição de processos operacionais.....	38
4.1.3	Definição de investimentos em ativo permanente.....	40
4.1.4	Premissas operacionais.....	41
4.1.5	Estimativa do Volumes de vendas.....	41

---

---

4.1.6	Preços unitários de vendas .....	41
4.1.7	Deduções sobre as vendas.....	42
4.1.8	Estrutura dos gastos variáveis de vendas (exceto pessoal).....	42
4.1.9	Gastos fixos .....	43
4.1.10	Imposto de Renda e Contribuição Social .....	44
4.1.11	Políticas Operacionais.....	44
4.1.12	Fontes de recursos.....	45
5	DESENVOLVIMENTO PARTE FINANCEIRA.....	46
5.1.1	Cenário Realista .....	50
5.1.2	Demonstração de Resultados – Inicial e Projetadas.....	52
5.1.3	Fluxos de Caixa Projetados .....	52
5.1.4	Valuation.....	54
5.1.5	Índices Financeiros.....	55
6	CONCLUSÃO.....	56
7	CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO .....	58
8	Bibliografia.....	59

---

---

## RESUMO

A modelagem financeira de empresas de serviço por encomenda, nem sempre é fácil. Uma inconstância nas vendas, tanto para mais (muita demanda), como para menos (resseção), faz com que o planejamento estratégico muitas vezes mude constantemente, necessitando de flexibilidade da gestão e rápida tomada de decisões para o sucesso nos desafios impostos no mercado. Assim sendo, observamos que as principais posições/cargos no meio corporativo, são as responsáveis pelas tomadas dessas decisões, e demandam de assertividade e uma aprimorada inteligência emocional ("nervos de aço" por se dizer) para ser os pilares de sustentação da empresa, e dirigir ela aos caminhos corretos.

Nesse trabalho, observaremos as problemáticas que se obtém no ramo da Automação Industrial, sendo essa, do setor de serviços e tecnologia; observando primeiramente o alto risco na produção do produto a ser vendido, pois como se trata de produtos feitos especificamente para atender uma demanda/processo do cliente, esses equipamentos são projetados e fabricados única e exclusivamente para a sua determinada função, não sendo inicialmente um produto em série.

Assim podemos dizer que cada venda (máquina/equipamento) é um protótipo, do qual sua precificação é feita com base em uma "ideia" de como esse equipamento ficará, e quais os materiais serão necessários para a sua concepção, e a mão de obra estimada. Assim sendo, o risco de todo "protótipo", é de que ao projetar e/ou montar/fabricar, observar dificuldades técnicas que façam com que o que foi estimado possa não dar certo, mas também podemos ir ao outro extremo, do qual a "ideia" inicial (orçamento), fique superdimensionado e o equipamento/máquina venha a ser executado de forma muito mais simples e fácil (e com menos materiais), tornando o lucro um tanto maior do que o estimado no orçamento.

E por último, talvez o principal para uma empresa tanto do setor de serviços, tecnologia, bem como produção em massa, sendo o de serviços mais sensível a esse fator; que é o Mercado!! Ele que dita a quantidade de valor que é circulado por um determinado país (medido pelo PIB), e com a recessão do mercado, observa-se muitas empresas de grande porte "engavetando" seus projetos, e até mesmo levando linhas de montagem para fora do país. E com a forte concorrência estrangeira, da China principalmente, observa-se que até pequenas diferenças de preço podem ser mandatórias para o fechamento de um negócio, o que pode ser até estranho para um ramo de serviços e tecnologia, que deveria ter como pilar (e tem em um mercado estável) a qualidade e confiabilidade do produto (no caso da AUTOMAÇÃO EIRELI; máquinas e equipamentos), e sendo o preço não tão determinante (ou seja, com um mercado mais estável, esse ramo de negócios fica menos sensível a preço).

Em suma, as principais dificuldades e pontos que devem ser equilibrados para a sinergia desse ramo de negócio são: mercado, demanda, risco (técnico e financeiro), precificação.

---

---

# 1 INTRODUÇÃO – ELEMENTOS INICIAIS

No estudo de caso desse trabalho, procurar-se-á retratar a viabilidade de um negócio no ramo de serviços e tecnologia, especificamente Automação Industrial (fabricante de máquinas e equipamentos), nos panoramas do mercado atual. Demonstrando através de planilhas e dados, bem como argumentos que retratam as dificuldades e riscos para o negócio em questão.

## 1.1 Sumário Executivo

O trabalho em pauta, tem como base os estudos dos dados da empresa de Joinville/SC, que por convenção chamaremos nesse trabalho de **AUTOMAÇÃO EIRELI**, a qual atua no mercado desde 2009. Fundada em Joinville, com o propósito de ser uma nominada opção para os seus clientes, para atender principalmente a região de Santa Catarina e Curitiba.

Entre os seus iniciais colaboradores, estão um gerente de projetos mecânicos com mais de 30 anos de experiência na área de automação industrial, um Supervisor de montagem mecânica com grande know-how e feeling para resolução de problemas bem como gerenciamento do processo de fabricação mecânica (Usinagem, eletro erosão, etc..). E um estudante de engenharia de controle e automação como responsável pelo setor elétrico da empresa.

Os produtos da AUTOMAÇÃO EIRELI são máquinas e equipamentos feitos sobre encomenda, confeccionados especialmente para o produto e/ou fim do qual é vendido, sendo que em 95% das vezes esses “equipamentos/máquinas” são confeccionados apenas uma vez, não tendo mais aplicabilidade para outros fins.

Observando um nicho para máquinas de pequenos e médios portes, bem como mão de obra especializada para atender a região de Joinville, essa empresa foi fundada e é de responsabilidade técnica pelo seu único acionista. Seu foco principal é a industrial metal mecânica, principalmente para os setores: Automotivo, Eletroeletrônicos, Linha Branca, Móveis.

---

Os principais diferenciais da AUTOMAÇÃO EIRELI é a qualidade com um preço competitivo, bem como um excelente pós-venda. A estratégia para manter um preço competitivo sem alterar a qualidade, é obter uma estrutura mais enxuta e com bons profissionais iniciantes no mercado.

O foco inicial de venda é manter o teto do Simples Nacional, ou seja R\$3.600.000,00 por ano. E buscando manter entre 7% a 10% a lucratividade de cada máquina/equipamento vendido.

Nesse ramo, a rentabilidade financeira é muito sensível a constância de vendas, ou seja, a homogeneidade de vendas mensais, pois inconstâncias nas vendas trazem muitos prejuízos de readequação da estrutura dos recursos “pessoas” (Horas extra vs. Mão de obra ociosa, por exemplo). E a necessidade de capital de giro é grande, dependendo de cada cliente e do valor de “Entrada” na compra de um produto. Por exemplo; podem existir equipamento e/ou máquina das quais o cliente só queira pagar 100% do produto a 60 dias após a entrega, e considerando uma média de 110 dias para a confecção desse, podemos considerar um descaixe de 170 dias no fluxo de caixa, que deverá ser coberto por capital de terceiros.

O trabalho de conclusão de curso, se iniciou em 19/04/2017, e foi concluído em 25/09/2017, e seus resultados são um instrumento analítico para a companhia.

Todos nomes de pessoas físicas, jurídicas, empresas, etc., que estão nesse trabalho foram substituídos por outros de forma fictícia, porém os dados são baseados na veracidade.

## **1.2 Proposição do Plano de Negócio**

Utilizando tecnologia de ponta e experiência própria a AUTOMAÇÃO EIRELI tem fornecido equipamentos de montagem, soldagem, conformação e painéis de testes, entre outros equipamentos modernos de alta performance o que tem superado as expectativas de seus conceituados clientes.

A empresa trabalha com Projetos específicos, sendo que prospecta e avalia nos clientes suas necessidades e expectativas para cada projeto ou serviço realizado. Tomando as informações técnicas, da necessidade e do produto, bem como seu dimensionamento, normas, produtividade, para então apresentar posteriormente uma proposta técnica/comercial.

---

### **1.3 Ramo de atuação**

A AUTOMAÇÃO EIRELI é uma empresa de engenharia (serviço e tecnologia) que fornece aos seus clientes soluções em automação industrial conforme suas necessidades.

Fabricando máquinas e equipamentos de acordo com as necessidades do cliente, para maximizar o seu fator produtivo, focando em segurança, ergonomia e qualidade. Assim, estas máquinas traduzem aos seus clientes mais eficiência e competitividade.

### **1.4 Enfoque de Atuação da Empresa**

A AUTOMAÇÃO EIRELI tem o seu enfoque em fabricação de Máquinas e Equipamentos de pequenos e médios portes com alta qualidade, por observar uma crescente demanda desse mercado na região na época de sua inauguração.

### **1.5 Enfoque no Âmbito da Empresa**

A empresa AUTOMAÇÃO EIRELI tem como visão principal a Fabricação de Máquinas e Equipamentos, mas em uma visão ampliada buscamos fornecer confiabilidade, qualidade e segurança, trazendo mais eficiência e competitividade aos seus clientes.

### **1.6 Dados dos Empreendedores**

A AUTOMAÇÃO EIRELI conta com a atuação efetiva de seu sócio fundador, profissional esse com mais de 10 anos na área de automação industrial, sendo que esse sempre trabalhou em empresas fabricantes de máquina especiais, das quais teve contato com os diversos setores da indústria. De formação; Engenheiro de Controle e Automação.

---

## **1.7 Distribuição Societária**

A AUTOMAÇÃO EIRELI retém um único acionista, que detém a totalidade das cotas da empresa, observadas no quadro abaixo:

<i>Capital</i>	<i>Cotas</i>	<i>Valores (em R\$)</i>
<i>Total do Capital da Empresa</i>	<i>88.000 cotas (100%)</i>	<i>88.000,00</i>



---

## 2 DESENVOLVIMENTO PARTE ESTRATÉGICA E ESTRUTURAL

### 2.1 Planejamento Estratégico do Negócio

#### 2.1.1 Missão da Empresa

Oferecer soluções inovativas em termos de automação industrial para superar as expectativas de seus conceituados clientes, aumentando o seu potencial competitivo. Obter clientes satisfeitos e assim garantir a sustentabilidade do negócio e a concepção de valor.

#### 2.1.2 Visão da Empresa

Estar entre os principais fornecedores de máquinas, equipamentos e serviços para os seus clientes e ser referência de excelência e qualidade em todos os termos relacionados a automação industrial.

#### 2.1.3 Valores Organizacionais

Segurança em primeiro lugar, qualidade de vida, pessoas realizadas. Qualidade como cultura, ter a preferência do cliente.

#### 2.1.4 Matriz SWOT da Empresa

A Análise SWOT ou Análise FOFA (em português) é a ferramenta de análise mais utilizada atualmente, pois cria uma análise do cenário tanto em organizações multinacionais quanto em projetos pessoais. O termo SWOT é um acrônimo de *strengths* (**forças**), *weaknesses* (**fraquezas**), *opportunities* (**oportunidades**) e *threats* (**ameaças**). Desta forma analisamos dentro e fora da empresa para avaliarmos quais pontos poderão se tornar vantagens competitivas

---

(forças), quais pontos são gargalos estratégicos (fraquezas), quais são os novos horizontes (oportunidades) e quais são os perigos da estrada (ameaças).

<i>MATRIZ SWOT</i>	<i>Visão Interna</i>	<i>Visão Externa</i>
<i>Favorável</i>	<i>Forças: Confiabilidade e qualidade em seus fornecimentos. Estrutura enxuta.</i>	<i>Oportunidade: Alto Risco de Mercado; pode oferecer negócios com boa lucratividade.</i>
<i>Contrário</i>	<i>Fraqueza: Empresa emergente. Utilização de recursos de terceiros.</i>	<i>Ameaças: Alto Risco de Mercado; pode haver recessões, e substituição de mercado por conta da baixa de vendas.</i>

### 2.1.5 Análise SWOT da Empresa

*Forças vs. Oportunidades (SxO) – Oportunidades de vendas podem surgir, que unidos ao know-how a Empresa, aumentam as chances de negócios, dos quais os principais (e talvez únicos) concorrentes estão no mercado Europeu, assim sendo, a variação cambial e as taxas/impostos de importação auxiliam na precificação de Máquina e Equipamentos para determinados setores e situações.*

*Fraquezas vs. Ameaças (WxT) – A falta de consolidação financeira, alinhadas a alta alavancagem necessária para o negócio utilizando recursos de terceiros, e com um mercado em crise (recessão), é uma formula drástica para o insucesso do empreendimento.*

*Forças vs. Ameaças (SxT) – Uma solução para a blindagem do negócio, é prospectar em diferentes regiões e/ou até países/mercados, contudo isso demandaria mais investimento e mais recursos financeiros de terceiros, o que aumenta ainda mais o risco.*

*Fraquezas vs. Oportunidades (WxO) – A Empresa pode apresentar certas limitações, em caso de ter a oportunidade de fechar um negócio maior que sua estrutura financeira ou, técnica.*



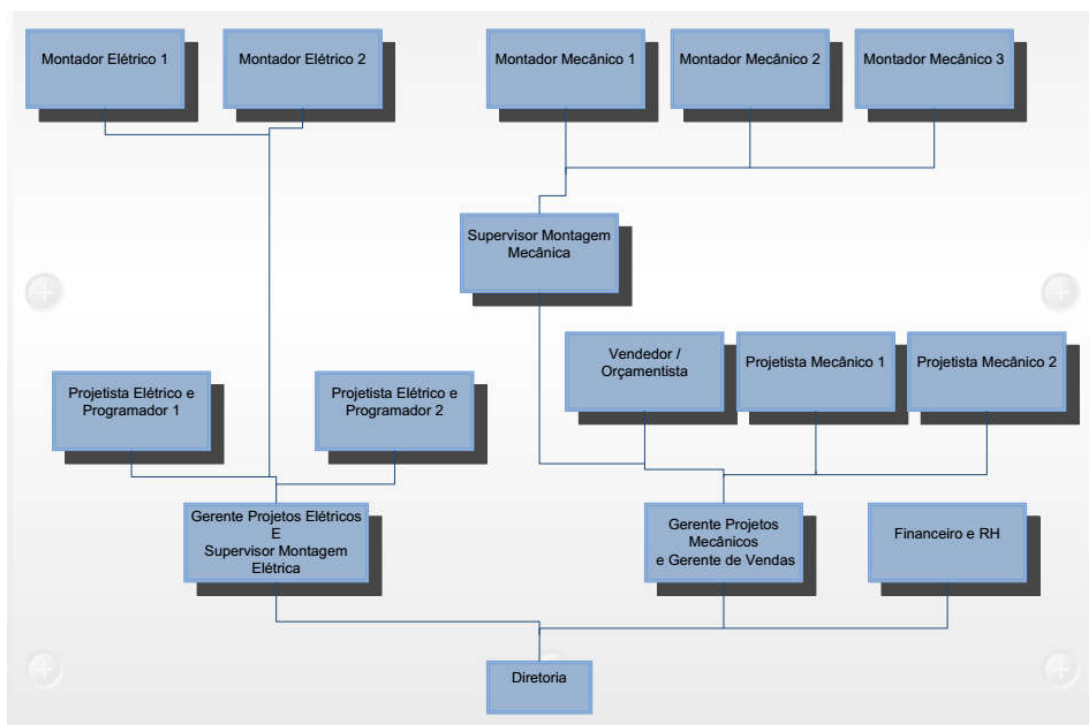
### 2.1.6 Objetivos

Após inauguração da empresa em 2009, foi determinado alguns objetivos específicos, sendo essa a Meta para os próximos anos. Descrito a seguir: Em três (03) anos conseguir ser uma referência para os seus clientes, e um de seus principais fornecedores em termos de automação industrial (ter sua parcela de mercado). Em cinco (05) anos, obter a consolidação da empresa no mercado e estabilidade econômica e financeira (não buscar mais capital de terceiros). Em oito anos (08) ter 100% do fluxo de caixa financiado por capital próprio. Em doze anos (12) ter a sede própria e não pagar mais aluguel.

## 2.2 Descrição da Empresa

### 2.2.1 Organograma

Segue organograma da AUTOMAÇÃO EIRELI:



**Organograma**  
Fonte: Desenvolvido pelo Autor

### 2.2.2 Equipe Gerencial

- Supervisor de Montagem Mecânica: Responsável pela supervisão e verificar das instalações e montagens das máquinas e equipamentos. Funcionário deve exercer um pleno desenvolvimento gerencial bem como uma boa tratativa e argumentação com o cliente final, já que está na ponta do processo produtivo, e como o fornecimento se trata de um serviço/desenvolvimento e não um produto, esse profissional deve ter a postura necessária para ceder aos apelos do cliente quando for necessário e possível, e ao mesmo ter a boa capacidade de argumentação quando o solicitado fugir do escopo do projeto.
  - Gerente de projetos Mecânicos e Gerente de Venda: Cuida e audita todos os orçamentos, bem como “idealiza” a “ideia” inicial quando feita a projeção de valor (precificação). Também é o responsável de após o pedido de compra efetivado pelo cliente, desenvolver/projetar e se necessário maximizar/melhorar/ e/ou alterar quando necessário, o conceito da Máquina e Equipamento, demonstrando junto ao cliente um esboço inicial “croqui” do conceito do projeto para aprovação, e posteriormente, execução.
  - Diretoria: Deve através de ferramentas analíticas, e em reuniões com o conselho da empresa, ter todos os fatos e dados necessários, bem como entender o ponto de vista de cada setor para poder Expor e Definir a posição da empresa mediante as inúmeras situações e ações que essa posição demandam. É necessário um bom gerenciamento dos conflitos, para manter a boa sinergia da equipe. O profissional também deve servir de suporte para todos os outros cargos da empresa, dando as ferramentas certas e as melhores condições possíveis para o trabalho.
-

## 2.2.3 Estratégia de Gestão com Pessoas

---

Um bom ambiente de trabalho, além de melhorar a eficiência e produtividade, acaba promovendo a satisfação no trabalho bem como uma melhor qualidade de vida, assim indiretamente tornasse um incentivo para manter o principal patrimônio da empresa, intangível, porem essencial nesse setor, que é a propriedade intelectual, O “Staff” é o “produto” a da empresa.

### 2.2.3.1 Perfil do colaborador

Todos funcionários da Empresa AUTOMAÇÃO EIRELI devem ter suas habilidades técnicas avançadas, das quais são postas a prova em testes e entrevistas de emprego, bem como na experiência de serviço (período de 45 + 45 dias).

Além disso, esses profissionais devem atender a padrões comportamentais, que devem ser respeitados de acordo com o cargo mais alto ao mais baixo, os quais são pontuados nos tópicos abaixo:

1. Respeito mútuo.
2. Autogerenciamento e responsabilidade por seus serviços.
3. Foco nos prazos, e bem comum.

“Os profissionais devem ter responsabilidade com liberdade, mas serão cobrados por isso, pelo bom uso de sua liberdade e responsabilidade”, sendo essa a filosofia comportamental da empresa, o qual se espera como o “Principal Perfil de Cada Colaborador”, a final de contas; “devemos contratar o caráter, e desenvolver/treinar as habilidades”

### 2.2.3.2 Estratégias de Atração

As principais estratégias de atratividade para os bons profissionais do mercado são;

1. Grande possibilidade de crescimento profissional, culturalmente tentamos sempre delegar mais responsabilidade e funções com maiores dificuldades/complexidades.
-

2. Um bom ambiente de trabalho, empresa focada no ser humano.
3. Salário mediano ao mercado.
4. Sendo uma empresa de Automação, temos foco mais na região, tendo poucas viagens a trabalho, o que também é um bom atrativo para muitos profissionais.

### 2.2.3.3 Estratégias de Seleção

As estratégias de contratação se dão em duas entrevistas, uma com a seleção inicial (normalmente feita pelo Diretor da Empresa), da qual é selecionado os melhores ou o melhor candidato, e na segunda, uma entrevista com pelo menos um ou mais conselheiros da empresa (necessário a presença do diretor da empresa), que também tentaram “medir” as características do profissional, principalmente de âmbito de personalidade e caráter. Ao ser selecionado o profissional, o mesmo passa por uma breve conversa inicial da qual é exposta as visões e regras da empresa, após isso ele é apresentado a todo o time, e então esse é posto à prova nos dias de experiência (45+45 dias), no qual lhe é lançados serviços/responsabilidades além de sua “inicial” competência técnica, nas quais esse profissional deve executar, não importando se necessitara de consultoria Interna “de outros profissionais da empresa”, ou externa “de profissionais da área, e/ou fornecedores”, mas o que importar é observar se o profissional encontra meios para solucionar os determinados problemas que lhe são delegados. E assim que bem executados essas tarefas, esse profissional é efetivado.

### 2.2.3.4 Estratégia de Remuneração

A remuneração não é o principal foco de atratividade da empresa, sendo que é pago um salário justo, bem como é focado no ambiente de trabalho, que se torna tão e/ou mais importante que o próprio salário. As remunerações são dadas de forma a pagar inicialmente um valor mediano e/ou até mesmo abaixo que da média do mercado, evoluindo de forma compensadora junto a feedbacks positivos que venham a motivar o profissional, e o mostrar que ele fez por merecer e desenvolveu o seu próprio salário. Assim profissionais de mesma formação podem ter salários bastante diferenciados, dependendo de seu comprometimento e de quanto se

---

esforçam e rendem no trabalho (eficiência). É oferecido o plano de saúde e dental parcial, do qual o funcionário pagará metade do plano.

Em consenso com colaboradores e sindicato, foi formalizado um banco de horas de 50 horas, para mais e para menos, e que fora desse range é pago horas extra ou descontado da folha.

### 2.2.3.5 Estratégias de Qualificação

Os profissionais, principalmente da área puramente técnica (engenharia, projeto, programação), estarão em constante desenvolvimento profissional, sempre que adquirido e ou renovado um contrato de licença de software (de desenvolvimento projetos mecânicos 3D por exemplo), é pleiteado também um curso de qualificação e/ou reciclável/atualização para esses profissionais.

### 2.2.3.6 Estratégias de Retenção de Talentos.

A estratégia da empresa para a retenção de talentos, é manter um bom ambiente profissional, bem como abertura para quaisquer conversas “impessoais” principalmente as relacionadas ao trabalho. Mas é também não tentar reter/segurar o profissional, em caso de insatisfação recorrente, até é incentivado ao profissional tentar novas oportunidades no mercado de trabalho, pois o profissional infeliz/insatisfeito faz mal a ele e a empresa, assim é mais adequado que esse saia da empresa e vá deslumbrar possíveis melhores caminhos afora.

### 2.2.4 Gerência e organização

De forma efetiva, para uma excelência nas tomadas de decisão e melhoras nos aspectos decisórios, uma conceituada empresa de consultoria de Joinville atua efetivamente na AUTOMAÇÃO EIRELI, tanto no concelho, como de forma efetiva na Consultoria e Auditoria do Financeiro, como outras áreas afins, de tal forma que abrangem uma perceptível melhora nos resultados da empresa.

---

Também é livre o acesso direto de qualquer funcionário, a procurar e conversar com o Diretor da Empresa a respeito de quaisquer assuntos, de forma informal, mantendo assim um ambiente sinérgico e amistoso, bem como a maioria dos gerenciamentos de conflito da Empresa resolvidos.

### 2.2.5 Estrutura Legal

A AUTOMAÇÃO EIRELI, atualmente conta com um único sócio acionista, esse também foi o fundador da Empresa.

### 2.2.6 Enquadramento Tributário

A AUTOMAÇÃO EIRELI atualmente se encontra no Lucro Presumido, devido ao seu regime tributário (ano fiscal) de 2015 ter faturado além do concebível no Simples Nacional (Mais que R\$3.6000.000,00), no entanto, devido aos altos encargos tributários do Brasil, a empresa observa um cenário insustentável nesse regime, e vislumbrando assim que possível voltar a recolher as Alíquotas do Simples nacional, necessitando mudar o Regime assim que oportuno.

Segue demonstração financeira da Empresa:

---

<b>Indústria</b>							
<b>DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS R\$</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ATIVO</b>							
Circulante							
Aplicações financeiras		65,750	80,711	0	0	0	0
Duplicatas a receber		514,084	341,875	178,352	125,088	36,135	37,786
Estoques		257,042	828,622	614,244	324,894	44,382	44,851
Outros ativos		0	0	0	0	0	0
		836,876	1,251,208	792,596	449,982	80,517	82,637
Não-Circulante							
Imobilizado							
Imobilizado - custo		217,530	243,280	255,680	255,680	255,680	255,680
Depreciações acumuladas		21,753	44,794	69,742	95,310	120,878	146,446
		195,777	198,487	185,939	160,371	134,803	109,235
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>1,032,653</b>	<b>1,449,695</b>	<b>978,535</b>	<b>610,352</b>	<b>215,320</b>	<b>191,871</b>
<b>PASSIVO + PAT. LÍQUIDO</b>							
Circulante							
Fornecedores		387,200	372,817	274,383	143,006	30,091	30,443
Obrigações fiscais		31,500	48,301	30,608	21,467	3,094	3,236
Obrigações trabalhistas		0	83,894	68,683	28,372	11,579	11,579
Dividendos a pagar		0	0	0	0	0	0
Outros passivos		0	0	0	0	0	0
Empréstimos para a cobertura do caixa		0	0	84,514	308,232	161,264	199,235
Financiamentos de curto prazo		52,462	11,500	40,000	40,000	40,000	40,000
		471,162	516,513	498,188	541,078	246,028	284,493
Não-Circulante							
Financiamentos de longo prazo		400,000	388,500	723,500	683,500	643,500	603,500
		400,000	388,500	723,500	683,500	643,500	603,500
Patrimônio líquido							
Capital realizado e atualizado		88,000	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000
Lucros acumulados		73,491	456,682	(331,153)	(702,225)	(762,208)	(784,121)
		161,491	544,682	(243,153)	(614,225)	(674,208)	(696,121)
<b>TOTAL DO PASSIVO + PAT. LÍQUIDO</b>		<b>1,032,653</b>	<b>1,449,695</b>	<b>978,535</b>	<b>610,353</b>	<b>215,320</b>	<b>191,872</b>

Demonstrações Financeiras  
Fonte: O Autor

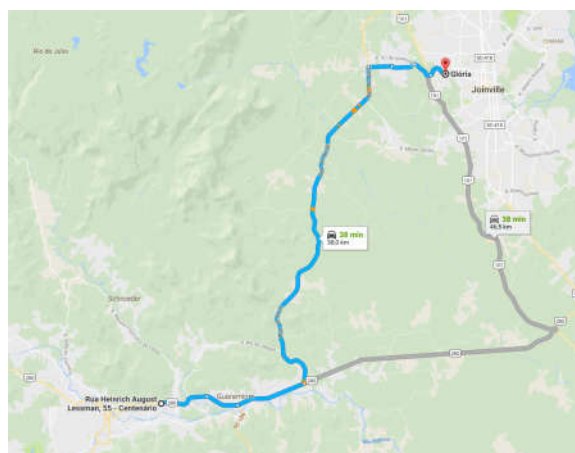
E segue também as demonstrações de resultado:

<b>Indústria</b>						
<b>DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS R\$</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO</b>						
Receita Operacional Bruta	3,102,693	4,102,500	2,140,223	1,501,050	433,624	453,426
Encargos sobre vendas	372,323	496,813	314,827	220,804	31,828	33,281
Receita operacional líquida	2,730,370	3,605,687	1,825,396	1,280,246	401,796	420,145
Custo dos produtos vendidos	2,500,928	2,983,039	2,211,279	1,169,618	266,293	269,108
Lucro bruto	229,441	622,648	(385,883)	110,628	135,504	151,037
Despesas administrativas	40,950	54,911	66,553	26,640	10,100	10,100
Despesas comerciais	60,000	61,538	64,207	60,042	52,035	54,411
Resultado da atividade	128,491	506,200	(516,643)	23,946	73,369	86,525
Receitas financeiras	0	5,129	6,457	0	0	0
Despesas financeiras	55,000	128,137	113,280	279,738	133,351	108,438
Resultado líquido antes do IR	73,491	383,191	(623,466)	(255,792)	(59,983)	(21,913)
Provisão para I.R. + Contribuição Social	0	0	164,369	115,281	0	0
Resultado líquido	73,491	383,191	(787,835)	(371,073)	(59,983)	(21,913)

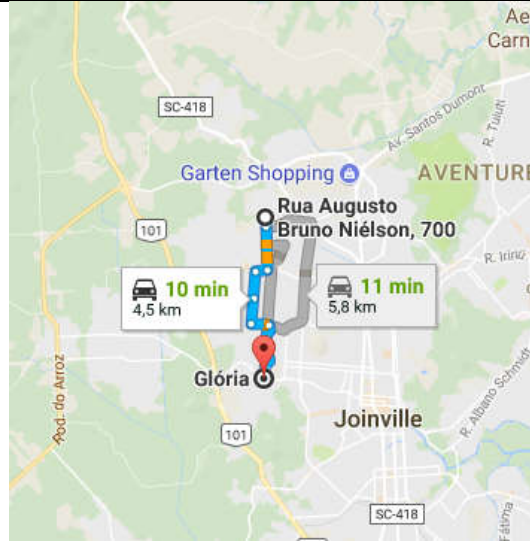
Demonstrações do Resultado  
Fonte: O Autor

### 2.2.7 Localização (Matriz de Decisão, Análise da localização e Mapa)

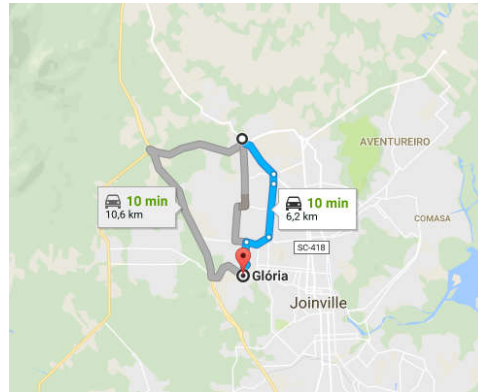
Joinville é um grande e forte polo industrial, contando com empresas Multinacionais, e de exportação milionária. Assim a AUTOMAÇÃO EIRELI, não necessitando de uma grande estrutura comercial para atender a esse nicho de mercado (máquinas e equipamentos de pequenos e médios porte), e encontrasse situada nessa cidade em um Galpão Alugado, em lugar bem localizado no Bairro Glória, estando a minutos de distância de alguns clientes seus de Joinville, e a menos de 40 minutos de um de seus principais clientes da Região. Podendo assim, muitas vezes atender via assistência técnica as necessidades desses renomados clientes no mesmo dia.



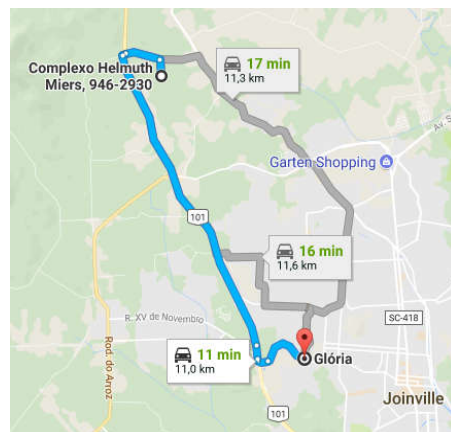
Distância até Principais Clientes (1)  
Fonte: Desenvolvido pelo Autor



**Distância até Principais Clientes (2)**  
**Fonte: Desenvolvido pelo Autor**



**Distância até Principais Clientes (3)**  
**Fonte: Desenvolvido pelo Autor**



**Distância até Principais Clientes (4)**  
**Fonte: Desenvolvido pelo Autor**

### 2.2.8 Manutenção de Registros

Todos os arquivos contábeis/fiscais, e afins, são fornecidos mensalmente a contabilidade terceirizada da AUTOMAÇÃO EIRELI, a Joinvilense Contabilidade da qual é dirigida pelo Sr. Euridez Augusto de Oliveira Silva, que por sua vez, junto a sua equipe, audita esses dados e os lança em seu sistema. Assim, após receber de volta todos os arquivos contábeis/fiscais (de contas a pagar, faturas, etc...), a AUTOMAÇÃO EIRELI os guarda em uma sala restrita para que esses arquivos possam servir de comprovante em caso de alguma auditoria fiscal da receita federal, ou similares (caso necessário).

### 2.2.9 Seguro e Segurança

A Empresa contrata anualmente o seguro dos carros PJ, e do galão alugado, além de também pagar um seguro de vida para os colaboradores, para promover a família dos mesmos algum abono, já que esses volte e meia estão na estrada. Assim com um existe um plano dedicado ao diretor da empresa, a fim de remunerar a sua família e os compromissos trabalhistas, no caso em que esse venha a faltar por alguma força maior.

### 2.2.10 Responsabilidade Socioambiental

A empresa não é uma grande geradora de resíduos, já que o seu foco é apenas montar/aplicar os produtos de mercado (de automação), mas ela tem sim a responsabilidade e respeito ambiental, para dar os devidos fins para todos os materiais que demandam de coleta seletiva como: óleos, estopas com resíduos (de graxa e óleo), cavacos de usinagem (aço, alumínio, nylon, etc..), fios de cobre, etc.... Sendo esses os principais resíduos da empresa.

### 2.2.11 Contatos estratégicos

Abaixo a Matriz com os principais contatos estratégicos da empresa;

---

ID	Cliente	Situação	Importância	Interesse	Responsável	Proposta Inicial	Resultado Próxima Ação
1	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	Simone	Venda de Máquina de Montagem	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
2	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Claudio	Venda de Máquina de Solda	Apresentar Proposta Técnica
3	GEV	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Eduardo	Venda de Máquina de Teste	Visita para rever proposta comercial
4	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Jeferson (Manutenção)	Novo Máquina de Gravação a Laser	Buscar produtos para teste
5	GEV	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Fernando	Equipamento de Movimentação do Produto	Prospeção para melhor preço
6	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	José (Cordenador)	Melhoria processo de Manipulação	Responder Comprador (negociação)
7	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	Simone	Máquina para Fabricação de Novo Produto	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
8	GEV	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Paula Oliveira (Diretora)	Venda de Máquina de Montagem	Apresentar Proposta Técnica
9	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Orni	Venda de Máquina de Solda	Visita para rever proposta comercial
10	GEV	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Alexi (Chefe Engenharia)	Venda de Máquina de Teste	Buscar produtos para teste
11	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	Simone	Novo Máquina de Gravação a Laser	Prospeção para melhor preço
12	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Claudio	Equipamento de Movimentação do Produto	Responder Comprador (negociação)
13	GEV	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Eduardo	Melhoria processo de Manipulação	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
14	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Jeferson (Manutenção)	Máquina para Fabricação de Novo Produto	Apresentar Proposta Técnica
15	GEV	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Fernando	Venda de Máquina de Montagem	Visita para rever proposta comercial
16	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	José (Cordenador)	Venda de Máquina de Solda	Buscar produtos para teste
17	GEV	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Pedro	Venda de Máquina de Teste	Prospeção para melhor preço
18	GEV	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Paula Oliveira (Diretora)	Novo Máquina de Gravação a Laser	Responder Comprador (negociação)
19	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Orni	Equipamento de Movimentação do Produto	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
20	OCAREME	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Alexi (Chefe Engenharia)	Melhoria processo de Manipulação	Apresentar Proposta Técnica
21	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	Simone	Máquina para Fabricação de Novo Produto	Visita para rever proposta comercial
22	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Claudio	Venda de Máquina de Montagem	Buscar produtos para teste
23	OCAREME	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Eduardo	Venda de Máquina de Solda	Prospeção para melhor preço
24	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Jeferson (Manutenção)	Venda de Máquina de Teste	Responder Comprador (negociação)
25	OCAREME	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Fernando	Novo Máquina de Gravação a Laser	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
26	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	José (Cordenador)	Equipamento de Movimentação do Produto	Apresentar Proposta Técnica
27	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Pedro	Melhoria processo de Manipulação	Visita para rever proposta comercial
28	OCAREME	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Paula Oliveira (Diretora)	Máquina para Fabricação de Novo Produto	Buscar produtos para teste
29	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Orni	Venda de Máquina de Montagem	Prospeção para melhor preço
30	OCAREME	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Alexi (Chefe Engenharia)	Venda de Máquina de Solda	Responder Comprador (negociação)
31	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	Simone	Venda de Máquina de Teste	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
32	OCAREME	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Claudio	Novo Máquina de Gravação a Laser	Apresentar Proposta Técnica
33	OCAREME	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Eduardo	Equipamento de Movimentação do Produto	Visita para rever proposta comercial
34	LOCCO	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Jeferson (Manutenção)	Melhoria processo de Manipulação	Buscar produtos para teste
35	LOCCO	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Fernando	Máquina para Fabricação de Novo Produto	Prospeção para melhor preço
36	LOCCO	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	José (Cordenador)	Venda de Máquina de Montagem	Responder Comprador (negociação)
37	LOCCO	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Teste	Pedro	Venda de Máquina de Solda	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
38	LOCCO	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Paula Oliveira (Diretora)	Venda de Máquina de Teste	Apresentar Proposta Técnica
39	LOCCO	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Orni	Novo Máquina de Gravação a Laser	Visita para rever proposta comercial
40	LOCCO	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Alexi (Chefe Engenharia)	Equipamento de Movimentação do Produto	Buscar produtos para teste
41	LOCCO	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	Simone	Melhoria processo de Manipulação	Prospeção para melhor preço
42	LOCCO	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Claudio	Máquina para Fabricação de Novo Produto	Responder Comprador (negociação)
43	LOCCO	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Eduardo	Venda de Máquina de Montagem	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
44	LOCCO	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Jeferson (Manutenção)	Venda de Máquina de Solda	Apresentar Proposta Técnica
45	LOCCO/PRHW	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Fernando	Venda de Máquina de Teste	Visita para rever proposta comercial
46	LOCCO/PRHW	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	José (Cordenador)	Novo Máquina de Gravação a Laser	Buscar produtos para teste
47	LOCCO/PRHW	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Pedro	Equipamento de Movimentação do Produto	Prospeção para melhor preço
48	LOCCO/PRHW	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Paula Oliveira (Diretora)	Melhoria processo de Manipulação	Responder Comprador (negociação)
49	LOCCO/PRHW	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Orni	Máquina para Fabricação de Novo Produto	Prospeção para Apresentar Croqui "esboço"
50	LOCCO/PRHW	Ativo	Não temos interesse, desair o preço superestimado	Atender demanda de Oramento da Empresa (O Pedido Não Interessa)	Alexi (Chefe Engenharia)	Venda de Máquina de Montagem	Apresentar Proposta Técnica
51	LOCCO/PRHW	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Montagem	Simone	Venda de Máquina de Solda	Visita para rever proposta comercial
52	LOCCO/PRHW	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Venda de Máquina de Solda	Claudio	Venda de Máquina de Teste	Buscar produtos para teste
53	LOCCO/PRHW	Ativo	Média, esperar contato do setor de compras.	Venda de Máquina de Teste	Eduardo	Novo Máquina de Gravação a Laser	Prospeção para melhor preço
54	LOCCO/PRHW	Ativo	Alta, precisamos desse pedido, entrar em contato com comprador	Novo cliente, iniciar novos projetos	Jeferson (Manutenção)	Equipamento de Movimentação do Produto	Responder Comprador (negociação)

Tabela: Desenvolvido pelo Autor

## 2.3 Produtos e/ou Serviços

A AUTOMAÇÃO EIRELI tem o foco em fornecer máquinas e equipamentos especiais conforme as necessidades de seus clientes, baseando-se nas características dos produtos de seus clientes, e principais particularidades dos mesmos, dedicando; testes, gabaritos e ferramentas específicas para cada aplicação.

Durante um (01) ano corrido após a entrega, os Clientes contam com uma capacitada equipe da AUTOMAÇÃO EIRELI, que fornecerá a assistência técnica necessária para não deixar a produção do cliente parada por problemas técnicos, e após o período de garantia, é mantido o atendimento da assistência técnica capacitada através de visitas cobradas conforme uma tabela especifica de preços, da qual é dimensionada o valor/hr.

### 2.3.1 Fatores Críticos de Sucesso

Existem dois pontos cruciais para o que possamos analisar os fatores críticos do sucesso; o interno e externo, nos quais podemos observar e isolar as variáveis e entender os cenários de risco da empresa, assim como observamos abaixo;

- Internamente: Comprometimento da equipe técnica, Qualidade dos Produtos (máquinas e equipamentos), Sinergia da equipe, respeito mútuo e um bom relacionamento com o cliente final.
- Externamente: Política (afetando mercado, com recessão / falta de demanda), Concorrência, e a Baixa eficiência de competitividade do país, devido aos seus caros meios de transporte e altos tributos, que permitem muitas vezes um concorrente chinês e de outros países trazerem bens e/ou produtos com um valor mais baixo que o do mercado interno.

### 2.3.2 Estratégia de Produto/Serviço

A empresa AUTOMAÇÃO EIRELI foca na qualidade, com uma ótima pós-venda e excelente atendimento ao cliente como pilares estratégicos para obter a sua reserva de mercado, buscando ter esse diferencial para conquistar bons parceiros e clientes.

### 2.3.3 Produtos/Serviços Atuais

Os “produtos” e “serviços” da AUTOMAÇÃO EIRELI nada mais é do que o seu know-how e Staff (pessoal), obtidos por uma ótima equipe que busca a cada máquina/equipamento aplicar todo o seu esforço, capacidade, e habilidades.

### 2.3.4 Tecnologia

A AUTOMAÇÃO EIRELI utiliza o software SolidWorks para elaboração de projetos mecânicos, bem como outros que buscam servir como ferramentas essenciais para aplicar os

---

competentes de automação mais avançados do mercado, como por exemplo CLP's (Controlador lógico programável).

O know-how e experiência, representa também a Tecnologia da empresa, sendo um dos pilares do negócio.

### 2.3.5 Matriz de competências essenciais

As competências essenciais para esse ramo são:

- Capacidade de criação e desenvolvimento de solução; Que é o know-how, e criatividade que o corpo técnico tem para desenvolvimento de seus produtos (máquinas e equipamentos).
- Precificação/Orçamentação; Habilidade essencial para prever o custo o mais próximo possível do que será executado (para não levar prejuízo “caso subestimado”, e para não perder bons negócio “caso superestimado”).
- Rápida e flexível adaptação de estratégia: Para poder ser ágil na tomada de decisões.

Competências		Mercado	
		Existente	Novo
Capacidade de Criação e Desenvolvimento de soluções	Novo		
	Existente	X	
Precificação / Orçamentação	Novo	X	
	Existente		
Rápida e flexível adaptação de estratégia (conforme mercado / dificuldades).	Novo		
	Existente	X	

### 2.3.6 Pesquisa e Desenvolvimento

A empresa AUTOMAÇÃO EIRELI irá investir 2,5% de seu faturamento bruto em novos softwares, e treinamento e capacitação de seu pessoal para novas tecnologia.

### 2.3.7 Alianças Estratégicas

A AUTOMAÇÃO EIRELI tem importantes parceiros de usinagem e caldeiraria da qual trocam indicações e favores, bem como empresas de Software (essenciais para o seu funcionamento), na qual obtém benefícios nos treinamentos e capacitação de seus funcionários nesses softwares.

### 2.3.8 Produção e Distribuição

Máquinas e equipamentos especiais, confeccionados sobre encomenda (de médio e pequeno porte), levam em média 110 dias para sua confecção e entrega (podendo levar historicamente de 45 a 300 dias). A entrega e instalação é toda feita pela própria AUTOMAÇÃO EIRELI, na qual seus custos já são inseridos na etapa de precificação/orçamentação.

### 2.3.9 Embalagem e Transporte

As máquinas e equipamentos fabricados pela AUTOMAÇÃO EIRELI, podem variar bastante de peso, dimensões. Por isso, normalmente é utilizado um Caminhão Munck (Que tem um guindaste hidráulico), para facilitar a manipulação e transporte do produto, que é isolado com plástico bolha e lona para não molhar em caso de chuvas. Obs.: Para exportações o processo é via marítimo (contêiner), ou via aéreo (caixa de madeira).

### 2.3.10 Serviço Pós-Venda

O pós-venda para AUTOMAÇÃO EIRELI é um de seus melhores Marketings, assim ela presta assistência técnica durante 12 meses para todas as suas máquinas e equipamentos vendidos, sendo que pela região (Santa Catarina e Curitiba) ela assume todos os custos E para fora do Estado, ou mais de 250Km, o custo de transporte e estadia é por conta do cliente (mas a mão de obra não é cobrada).

---

Após o período de garantia a AUTOMAÇÃO EIRELI pode continuar atendendo, porém, cobrando conforme hora corrida, e custos adicionais (estadia, Km rodado, etc..).

## 2.4 Análise de Mercado

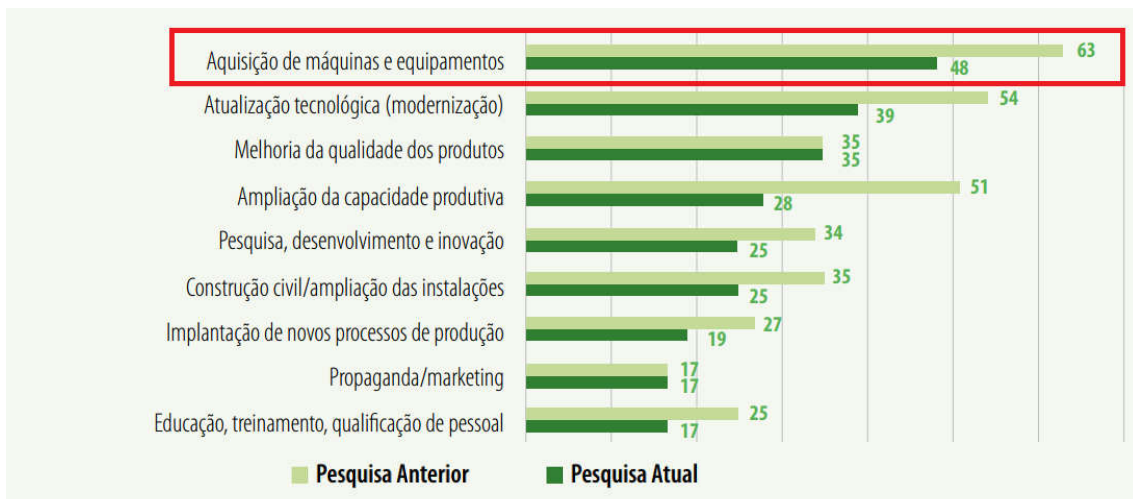
### 2.4.1 Análise da Indústria/Setor

*“O montante de investimentos previsto para o triênio 2016-2018 pelas indústrias catarinenses é de R\$ 2,7 bilhões. O valor previsto até 2018 poderá sofrer alteração para mais ou para menos em função do panorama econômico do país, ”*

Local	2016 R\$	2017* R\$	2018* R\$	TOTAL R\$
Santa Catarina	1.068.249.496,83	434.393.007,50	535.218.320,00	2.037.860.824,33
Fora do Estado	146.820.131,21	119.689.080,65	21.300.000,00	287.809.211,86
No exterior	378.857.000,00	15.000.000,00	0,00	393.857.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.593.926.628,04</b>	<b>569.082.088,15</b>	<b>556.518.320,00</b>	<b>2.719.527.036,19</b>

Fonte: FIESC/Observatório da Indústria Catarinense

### FINALIDADES DOS INVESTIMENTOS EM 2016 (% DE RESPOSTAS)



Fonte: FIESC/Observatório da Indústria Catarinense

*“A previsão de investimentos industriais para 2016 foi de R\$ 1,6 bilhão, valor 28% menor, em termos reais, do que foi realizado em 2015 pelas mesmas indústrias.*

*Em 2015 a crise político-econômica do país se intensificou, ocorrendo agravamento dos fundamentos econômicos e paralelamente não houve avanços na agenda estrutural da competitividade. O PIB do Brasil encolheu 3,8% sobre uma base de comparação do ano 2014 bastante fraca. O índice de Atividade Econômica do Banco Central para Santa Catarina, que é uma proxy do PIB, encerrou o ano em -2,6%. O quadro recessivo que já vinha sendo observado na indústria se ampliou para o comércio e serviços.*

*A indústria catarinense encerrou 2015 com queda de 7,9% em sua produção e declínio de 12% nas vendas, em termos reais. Foram fechados 36 mil postos de trabalho no segmento de transformação e 8 mil na construção civil que, somados a outras atividades, resultaram em 58,6 mil trabalhadores formais a menos no mercado de trabalho estadual.” (Fonte: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2015 a 2018 Panorama e Perspectivas dos INVESTIMENTOS DA INDÚSTRIA CATARINENSE, página 10, encontrado no Site: [https://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/panorama\\_e\\_perspectivas\\_da\\_industria\\_catarinense\\_2015\\_a\\_2018.pdf](https://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/panorama_e_perspectivas_da_industria_catarinense_2015_a_2018.pdf))*

#### 2.4.2 Descrição do Segmento de Mercado

A AUTOMAÇÃO EIRELI irá focar seus trabalhos principalmente em Joinville e Região (até um raio de por volta de 250KM), mas também atenderá para regiões mais afastadas se for conveniente. Ela atenderá toda a industrial metal mecânica, focando principalmente para: Automotivo, Eletroeletrônicos, Linha Branca, Móveis.

É difícil precisar a fatia de mercado, no entretanto pode-se especular por uma faixa de 1,8% de mercado, para o mercado de Santa Catarina (nesse segmento e setores).

#### 2.4.3 Análise SWOT do Produto/Serviço

Abaixo a Matriz SWOT das máquinas e equipamentos da empresa AUTOMAÇÃO EIRELI:



<i>MATRIZ SWOT</i>	<i>Visão Interna</i>	<i>Visão Externa</i>
<i>Favorável</i>	<i>Forças: Qualidade, Acabamento, Bom Custo vs. Benefício.</i>	<i>Oportunidade: Manutenções após 1 ano de garantia.</i>
<i>Contrário</i>	<i>Fraqueza: Podem ser copiados por algum profissional da área (concorrente) da qual pode tirar boas ideias, difícil “controle da qualidade” Qualidade Muito sensível a boa vontade e determinação de seus profissionais.</i>	<i>Ameaças: Máquina e ou equipamento não funcionar conforme projetado.</i>

#### 2.4.4 Análise do Perfil do Cliente (Segmentação)

A empresa AUTOMAÇÃO EIRELI atendera clientes pessoa jurídica, buscando focar na área metal mecânica, em empresas com mais de 100 funcionários, e faturamento superior a 20 milhões ao ano, que busquem crescimento e maximização de seu parque fabril, bem como reduzir custos com mão de obra.

#### 2.4.5 Análise do Perfil dos Fornecedores

Cada máquina fabricada terá por volta de 25% a 55% de matéria prima inserida em seu custo (CMV). Como todos os projetos são especiais, podemos citar um escopo médio esperado como referencial, conforme composição abaixo:

- 10% Itens pneumáticos: Festo, SMC, Micro.
  - 15% Materiais elétricos de Automação e Segurança, como CLP, IHM, Contatores, Bornes, Cabos, Painel elétrico, etc...: SIEMENS, WEG, PHOENIX, etc...
  - 15% Usinagens e materiais mecânicos: Ferro, alumínio, Nylon, etc...
-

- 30% Mão de Obra Interna (Direta e Indireta).
- 25% Impostos, Taxas, e Custos Administrativos.
- 5% Lucro.

### 2.4.6 Gestão de Stakeholders

Matriz de Gestão de Stakeholders					
ID	Stakeholder	Posição	Poder	Interesse	Neutralização
1	Concorrentes	Contra	4	8	Comercial; Mostra capacidade técnica, prospecção.
2	Equipe Interna	Favor / Contra	6	9	Concientização e orientações
3	Fornecedores (parceiros)	Favor	5	4	Formação de boas parcerias
4	Outros Clientes	Favor / Contra	8	8	Qualidade e bom atendimento aos clientes
5					

Matriz de Gestão de Stakeholders  
Fonte: O Autor

### 2.4.7 Análise da Concorrência

Abaixo um estudo planilhado das principais concorrentes da AUTOMAÇÃO EIRELI:

Análise da Concorrência (Em referencia a mesma máquina)					
Concorrente	Pontos Forte	Pontos Fracos	Preço	Localização	Forma de Neutralização
Máquinas EIRELI	Estrutura enxuta, Alto capital próprio	Foca em baixos preços mas não tem muita qualidade	635.000,00	Joinville	Mantendo a ótima qualidade da AUTOMAÇÃO EIRELI
MeE AUTOMAÇÃO LTDA	Alta Qualidade, Equipe Bem Qualificada, Forte equipe Comercial	Estrutura Inchada, Altos Preços	1.150.000,00	Joinville	Tentando ter o melhor Custo vs. Benefício do mercado
Master AUTOMAÇÃO LTDA	Mais de 20 anos no mercado	Altamente alavancada (muito capital de terceiros), Média qualidade	870.000,00	Jaraguá do Sul	Mantendo a ótima qualidade da AUTOMAÇÃO EIRELI
Metalica Equipamentos LTDA	Bom custo vs. Benefício, boa qualidade	Perde em alguns casos por conta da localização	953.000,00	Curitiba - PR	Tentando ter o melhor Custo vs. Benefício do mercado

Análise da Concorrência  
Fonte: O Autor

### 2.4.8 Aplicação das 5 Forças de Porter

Abaixo a aplicação das cinco forças de Porter:

Matriz de 5 Forças de Porter - Qualificação						
Concorrente	Poder Barganha dos Fornecedores	Ameaça de Produtos Substitutos	Poder de Barganha dos Clientes	Ameaça de Novos Entrantes	Rivalidade entre Concorrentes	Total
Peso	1 - Pouco poder 5 - Muito poder	1 - Pequena Ameaça 5 - Grande Ameaça	1 - Pouco poder 5 - Muito poder	1 - Pequena Ameaça 5 - Grande Ameaça	1 - Pequena 5 - Grande	
Máquinas EIRELI	2	2	2	2	1	9
MeE AUTOMAÇÃO LTDA	4	2	3	2	3	14
Master AUTOMAÇÃO LTDA	1	2	3	2	1	9
Metalica Equipamentos LTDA	5	2	4	2	3	16

Cinco Forças de Porter  
Fonte: O Autor

Observa-se que as empresas com mais qualidade são as que tem mais similaridade com a AUTOMAÇÃO EIRELI, e são as suas principais concorrentes, e as que tem mais chance de vencer em alguma concorrência. Assim, a AUTOMAÇÃO EIRELI deve ser mais flexível nas negociações que souber que essas empresas também estão participando (São elas: Metalica Equipamentos LTDA, MeE AUTOMAÇÃO LTDA).

---

## **3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING**

### 3.1.1 Estratégia de Marketing

O Marketing da AUTOMAÇÃO EIRELI se faz principalmente de forma pessoal, demonstrando conhecimento e passando segurança para os seus clientes, e também através de indicações, de empresa para empresa, e através dos parceiros (fornecedores) que tem em algumas vezes o mesmo cliente em comum.

A principal estratégia é a valorização do produto e marca da empresa, buscando a consolidação de seu nome no mercado.

### 3.1.2 Produto/Serviço e seu Posicionamento

A AUTOMAÇÃO EIRELI busca atender a todo o setor metal mecânica, e foca na qualidade bem como ser uma ótima opção de Custo vs. Benefício para os seus clientes.

### 3.1.3 Estratégia de Precificação

Os produtos (máquinas e equipamentos) e serviços (mão de obra) da AUTOMAÇÃO EIRELI estão acima da média do mercado (se comparado aos concorrentes nacionais), mas busca esse posicionamento para não interferir na qualidade de seus produtos e serviços.

### 3.1.4 Estratégia para Canais de Distribuição

A única forma de orçamentação e venda de seus produtos, é através de prospecção, visita aos clientes e verificação do serviço ou produto a ser cotado. Nas quais, após a venda e produção do produto, a AUTOMAÇÃO EIRELI faz a entrega e instalação, bem como o treinamento desse equipamento/máquinas no cliente final.

---

### 3.1.5 Propaganda e Promoção

Ao visitar novos clientes dos quais ainda não forneceu nenhuma máquina, equipamento e/ou serviço, a AUTOMAÇÃO EIRELI busca entrar com um preço abaixo do que normalmente pratica (buscando ser abaixo da média de mercado), para ter a oportunidade de demonstrar a sua capacidade e qualidade, para que possa existir futuros trabalhos, dos quais normalmente tendem a ser de maior valor.

### 3.1.6 Projeção de Vendas

A AUTOMAÇÃO EIRELI tem como meta o aumento de 5% nas vendas de cada ano.

---

---

## **4 DESENVOLVIMENTO DO PLANO OPERACIONAL**

### 4.1.1 Premissas organizacionais / estruturais

A AUTOMAÇÃO EIRELI tem como premissas organizacionais; ter colaboradores comprometidos, focados no bem comum da empresa, respeito mútuo entre todos os profissionais / clientes / fornecedores, obter um bom ambiente de trabalho.

### 4.1.2 Definição de processos operacionais

A AUTOMAÇÃO EIRELI trabalha com Projetos específicos, sendo que prospecta e avalia nos clientes suas necessidades e expectativas para cada projeto ou serviço realizado.

De posse das informações técnicas necessárias da aplicação e do produto, bem como seu dimensionamento, normas e produtividade. Assim é apresentada inicialmente uma proposta técnica/comercial. Abaixo, os processos operacionais:

#### **1º Técnica/comercial:**

- Os orçamentos são feitos por estimativas de materiais e hora homens.

#### **2º Na fase seguinte, sendo aprovado a ideia inicial com orçamento fechado (feito o pedido pelo cliente), passasse para a fase de projetos:**

- Elaboração do Pré-Projeto Mecânico, a ser apresentado ao cliente.
  - Após a aprovação do pré-projeto Mecânico;
    - o Confecção final do projeto mecânico, e detalhamento das peças para usinagem.
    - o Elaboração do Projeto Elétrico.
-

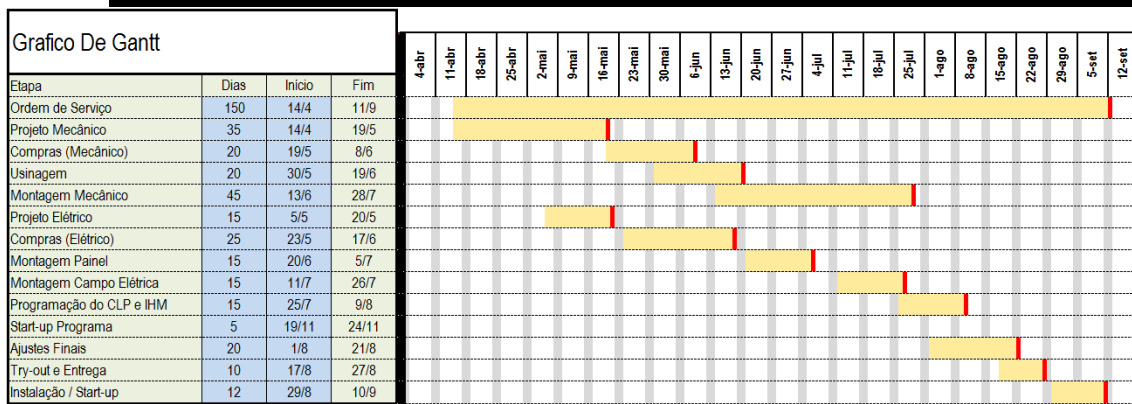
- 
- Em fim é elaborado as listas comerciais e liberação dos desenhos para usinagem.

### **3º Produção da máquina ou equipamento:**

- Cotação e Compras de materiais e serviços;
  - o As mesmas devem seguir o cronograma, e a qualidade dos materiais e serviços devem ser padronizados.
- Montagem Mecânica.
- Montagem elétrica do painel e na máquina.
- Programação do CLP e IHM.
- Ajustes finais.
- Elaboração do manual.

### **4º Try-out e Instalação:**

- Avaliação do equipamento feita pelo cliente, e validação para entrega.
  - Entrega do equipamento na dependência do cliente.
  - Início de funcionamento.
  - Treinamento de operação aos colaboradores do cliente.
  - Finalização dos últimos ajustes e rodando perfeitamente a máquina/equipamento, formaliza-se a entrega técnica.
  - Toda os processos somam aproximadamente de 45 a 300 dias (dependendo da complexidade e tamanho do projeto).
-



Exemplo de Cronograma  
Fonte: O Autor

### 4.1.3 Definição de investimentos em ativo permanente

A AUTOMAÇÃO EIRELI necessitou inicialmente de R\$200.000,00 (duzentos mil reais) em investimento, dos quais por volta de R\$110.000,00 foi utilizado para compra de ferramentas (chaves, furadeiras, disco de corte, rebolo, furadeira de bancada, etc...), computadores, notebooks, materiais de escritório, bancadas de montagem, empilhadeira, talha, instalações civil (divisórias, ar-condicionados, fiações e instalações elétricas) dois carros, e outros. E os outros R\$90.000,00 para os custos operacionais dos primeiros meses, e fluxo de caixa para a produção.

E em 2015 a empresa adquiriu uma Fresadora no valor de R\$25.750,00 para auxiliar na área de montagem, da qual foi estipulado uma depreciação de 10% a.a, sendo que sua via útil é de por volta de 10 anos. Em 2016 foi trocado um dos carros, sendo o investimento desse no valor de R\$12.400,00 para adquirir uma carro Zero, assim também foi estipulado a depreciação de 10% a.a sendo que consideramos a vida útil de um carro de empresa de 10 anos. Ambos os investimentos foram adquiridos a vista, com o capital do fluxo de caixa da empresa.

#### 4.1.4 Premissas operacionais

A empresa AUTOMAÇÃO EIRELI tem como premissas operacionais; produzir suas máquinas e equipamentos da forma mais eficiente possível (financeiramente), tentando sempre minimizar os custos com matérias e com serviço de terceiros dês de que isso não atrapalhe de nenhuma forma a qualidade de seus equipamentos/máquinas. Focando sempre em primeiro lugar na segurança dos trabalhadores e satisfação no trabalho, que refletem diretamente na produtividade e qualidade.

#### 4.1.5 Estimativa do Volumes de vendas

Abaixo segue as estimativas de vendas;

<b>Indústria</b>		2015	2016	2017	2018	2019
Faturamento mercado interno - em R\$						
Máquina 1		540,000	284,310	199,586	0	0
Máquina 2		1,200,000	947,700	332,643	0	0
Máquina 3		2,250,000	789,750	831,607	0	0
0		0	0	0	0	0
Projeto 1		0	0	0	70,055	73,767
Projeto 2		0	0	0	245,191	258,186
0		0	0	0	0	0
Serviço 01		62,500	65,813	81,775	60,000	60,000
Serviço 02		50,000	52,650	55,440	58,379	61,473

Estimativa de Vendas  
Fonte: O Autor

#### 4.1.6 Preços unitários de vendas

A empresa AUTOMAÇÃO EIRELI vende equipamentos nos valores de R\$20.000,00 até R\$750.000,00 (podendo variar ainda mais). O lucro esperado para vendas é proporcionalmente inversa ao valor da venda (em termos de porcentagem), e esse lucro pode variar de 5% a 20%, ou seja; para uma venda de R\$20K esperasse um lucro de 20%, já para uma venda de R\$750K esperasse um lucro por volta de 5%.

<b>Indústria</b>		2015	2016	2017	2018	2019
Preços de venda em R\$/unid.						
Máquina 1		45,000.00	47,385.00	49,896.41	52,540.91	55,325.58
Máquina 2		150,000.00	157,950.00	166,321.35	175,136.38	184,418.61
Máquina 3		750,000.00	789,750.00	831,606.75	875,681.91	922,093.05
0			0.00	0.00	0.00	0.00
Projeto 1		5,000.00	5,265.00	5,544.05	5,837.88	6,147.29
Projeto 2		15,000.00	15,795.00	16,632.14	17,513.64	18,441.86
0			0.00	0.00	0.00	0.00
Serviço 01		250.00	263.25	277.20	300.00	300.00
Serviço 02		20.00	21.06	22.18	23.35	24.59

**Preços Unitários**  
Fonte: O Autor

#### 4.1.7 Deduções sobre as vendas

Segue abaixo as deduções sobre as vendas;

<b>Indústria</b>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>FORMULÁRIO DE ENTRADA DE PREMISSAS (R\$)</b>							
IMPOSTOS SOBRE VENDAS			496,813	314,827	220,804	31,828	33,281
IMPOSTO DE RENDA + CSLL			0	164,369	115,281	0	0

**Deduções Sobre Vendas**  
Fonte: O Autor

#### 4.1.8 Estrutura dos gastos variáveis de vendas (exceto pessoal)

Abaixo a estrutura de gastos variáveis de vendas:



<b>Indústria</b>	2015	2016	2017	2018	2019
Custos dos serviços prestados					
Custos variáveis unitários					
Máquina 1	R\$ 20,700.00	R\$ 26,061.75	R\$ 22,453.38	R\$ 26,270.46	R\$ 27,662.79
Máquina 2	R\$ 69,000.00	R\$ 78,975.00	R\$ 74,844.61	R\$ 87,568.19	R\$ 92,209.30
Máquina 3	R\$ 345,000.00	R\$ 394,875.00	R\$ 374,223.04	R\$ 411,570.50	R\$ 433,383.73
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Projeto 1	R\$ 750.00	R\$ 789.75	R\$ 831.61	R\$ 875.68	R\$ 922.09
Projeto 2	R\$ 2,250.00	R\$ 2,369.25	R\$ 2,494.82	R\$ 2,627.05	R\$ 2,766.28
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Serviço 01	25%	25%	25%	10%	10%
Serviço 02	25%	25%	25%	10%	10%
Quantidade vendida					
Máquina 1	12	6	4	0	0
Máquina 2	8	6	2	0	0
Máquina 3	3	1	1	0	0
0	0	0	0	0	0
Projeto 1	0	0	0	12	12
Projeto 2	0	0	0	14	14
0	0	0	0	0	0
Serviço 01	250	250	295	200	200
Serviço 02	2500	2500	2500	2500	2500
Custos variáveis - R\$					
Máquina 1	248,400	156,371	89,814	0	0
Máquina 2	552,000	473,850	149,689	0	0
Máquina 3	1,035,000	394,875	374,223	0	0
0	0	0	0	0	0
Projeto 1	0	0	0	10,508	11,065
Projeto 2	0	0	0	36,779	38,728
0	0	0	0	0	0
0					
Serviço 01	15,625	16,453	20,444	6,000	6,000
Serviço 02	12,500	13,163	13,860	5,838	6,147
Custos variáveis totais - R\$	1,863,525	1,054,711	648,030	59,125	61,940

Estrutura Gastos Variáveis de Vendas  
Fonte: O Autor

<b>Indústria</b>	2015	2016	2017	2018	2019
<b>DESPESAS COMERCIAIS</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ 23,100.00	R\$ 9,100.00	R\$ 9,100.00
I	1.50%	3.00%	4.00%	12.00%	12.00%
II					
III					
IV					
Total	1.50%	3.00%	4.00%	12.00%	12.00%
Despesas comerciais	61,538	64,207	60,042	52,035	54,411

Estrutura Despesas Comerciais  
Fonte: O Autor

#### 4.1.9 Gastos fixos

Abaixo os custos fixos da Empresa.

<b>Indústria</b>	2015	2016	2017	2018	2019
Custos fixos - R\$					
Pessoal	815,000	656,000	268,730	110,000	110,000
Serviços de terceiros	155,000	263,000	57,500	8,600	8,600
Manutenção	45,000	47,385	25,740	5,000	5,000
Energia elétrica	12,314	12,967	8,650	0	0
Outros	91,700	161,000	135,400	58,000	58,000
Depreciação	500	16,216	25,568	25,568	25,568
Custos fixos totais - R\$	1,119,514	1,156,568	521,588	207,168	207,168
Custos de produção totais - variáveis + fixos - R\$	2,983,039	2,211,279	1,169,618	266,293	269,108
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>					
Pessoal	47,911	50,450	23,100	9,100	9,100
Materiais	5,000	5,265	2,000	500	500
Outros	2,000	2,106	1,540	500	500
Depreciação	0	8,732	0	0	0
Despesas totais	54,911	66,553	26,640	10,100	10,100

Estrutura Gastos Fixos

Fonte: O Autor

#### 4.1.10 Imposto de Renda e Contribuição Social

A AUTOMAÇÃO EIRELI optante pelo Lucro Presumido, terá o seu IRPJ de 2.2% e CSLL de 1.08%.

#### 4.1.11 Políticas Operacionais

Considerando que para bom e fiel desempenho das atividades da AUTOMAÇÃO EIRELI, faz-se necessária a disponibilização de informações técnicas e confidenciais, incluídas as de projeto, especificação, funcionamento, organização e desempenho da referida empresa. Serão consideradas para efeito de Políticas Operacionais toda e qualquer informação, patenteada ou não, de natureza técnica, operacional, comercial, jurídica, Know-how, invenções, processos, fórmulas e designs, patenteáveis ou não, sistemas de produção, logística e layouts, planos de negócios (business plans), métodos de contabilidade, técnicas e experiências acumuladas, documentos, contratos, papéis, estudos, pareceres e pesquisas a que o funcionário tenha acesso.

Assim o funcionário deverá:

I) usar tais informações apenas com o propósito de bem e fiel cumprir os fins da empresa;

II) manter o sigilo relativo às informações confidenciais e revelá-las apenas aos empregados que tiverem necessidade de ter conhecimento sobre elas;

III) proteger as informações confidenciais que lhe foram divulgadas, usando o mesmo grau de cuidado utilizado para proteger suas próprias informações confidenciais;

IV) manter procedimentos administrativos adequados à prevenção de extravio ou perda de quaisquer documentos ou informações confidenciais, devendo comunicar à empresa, imediatamente, a ocorrência de incidentes desta natureza, o que não excluirá sua responsabilidade.

#### 4.1.12 Fontes de recursos

A AUTOMAÇÃO EIRELI iniciou suas atividades com R\$200.000,00 em capital próprio, e para alavancar a empresa para investimento em fluxo de caixa (necessário para financiar sua produção de alto custo) faz utilização de Recursos Bancários. E para investimento em equipamentos necessários para os processos produtivo (notebook por exemplo), usa o financiamento através do cartão BNDES.

---

---

## **5 DESENVOLVIMENTO PARTE FINANCEIRA**

A AUTOMAÇÃO EIRELI, por mais que seja novo no mercado, já completou 8 anos, e obteve em seus primeiros anos de existência, grandes dificuldades e inconstâncias que molduraram e amadureceram o seu plano de negócios. As dificuldades vieram pela falta de experiência de seu empreendedor, bem como a natural resistência que se tem até consolidar uma “marca/nome” no mercado. De forma geral, observamos que de 2009 até 2012, a empresa teve grandes aprendizagens, bem como conseguiu estruturar o seu plano de negócios e obteve um amadurecimento e constância após esse período. De 2012 até meados de 2015, a empresa obteve sua fase mais próspera, observando uma boa demanda no mercado e colendo muitos dos frutos que nos primeiros 3 anos de empresa apresentou. No entanto, de meados de 2015 até o primeiro semestre de 2017 (ou seja, 2 anos), a empresa se viu destruindo valor e não mais “construindo”, sendo que no seu ápice de faturamento/vendas e produtividade, ela chegou a ter 30 funcionários em 2015, e no início de 2017, se encontrava com menos que a metade desses.

Dessa forma, em 2017 a AUTOMAÇÃO EIRELI teve que mudar drasticamente seu plano de negócios, através de reuniões e um plano estratégico formulado por uma empresa parceira de consultoria, bem como conselho interno, a empresa decidiu reformular sua estrutura, buscando também os credores (principalmente instituições financeiras), para reestruturar suas dívidas para caber na nova composição da Empresa.

Sendo assim a AUTOMAÇÃO EIRELI iniciou o seu novo Plano Estratégico no segundo semestre de 2017, os quais serão apresentados nesse capítulo.

A seguir observa-se o que mudou no Antes Vs. Depois do Novo Plano de Negócios, estrutura de gastos fixos:

---

Antes		Depois	
SALÁRIOS:	R\$ 37,500.00	SALÁRIOS:	R\$ 7,500.00
ENCARGOS TRABALHISTAS	R\$ 17,300.00	ENCARGOS TRABALHISTAS	R\$ 1,700.00
Financiamentos(Banco "fluxo de caixa")	R\$ 12,750.00	Financiamentos(Banco "fluxo de caixa")	R\$ 2,700.00
Insumos Produtivos (parafusos, cabos, lixas, brocas, etc...)	R\$ 350.00	Insumos Produtivos (parafusos, cabos, lixas, brocas, etc...)	R\$ -
Material de Expediente (Papel, café, caneta, pasta, material de limpeza, etc...)	R\$ 1,070.00	Material de Expediente (Papel, café, caneta, pasta, material de limpeza, etc...)	R\$ 200.00
Propaganda (Site, Folders, etc...)	R\$ 500.00	Propaganda (Site, Folders, etc...)	R\$ 50.00
Prestadores de Serviços (Almoço, Limpeza, etc...)	R\$ 3,700.00	Prestadores de Serviços (Almoço, Limpeza, etc...)	R\$ 300.00
Aluguel (galpão)	R\$ 5,500.00	Aluguel (sala comercial)	R\$ 800.00
PLANO DE SAÚDE	R\$ 1,300.00	PLANO DE SAÚDE	R\$ -
PLANO ODONTOLÓGICO	R\$ 210.00	PLANO ODONTOLÓGICO	R\$ -
CONTABILIDADE	R\$ 1,200.00	CONTABILIDADE	R\$ 300.00
SISTEMA	R\$ 350.00	SISTEMA	R\$ 110.00
IPTU	R\$ 255.00	IPTU	R\$ -
ENERGIA ELÉTRICA, ÁGUA	R\$ 600.00	ENERGIA ELÉTRICA, ÁGUA	R\$ -
TELEFONE, CELULAR E INTERNET	R\$ 1,150.00	TELEFONE, CELULAR E INTERNET	R\$ 350.00
DESPESAS COM GASOLINA, SEGURO DOS VEÍCULOS	R\$ 2,700.00	DESPESAS COM GASOLINA, SEGURO DOS VEÍCULOS	R\$ 800.00
Total	R\$ 86,435.00	Total	R\$ 14,810.00

Estrutura Gastos Fixos, Antes e Depois Novo Plano de Negócios

Fonte: O Autor

Como observa-se acima, no quadro o “Antes”, a AUTOMAÇÃO EIRELI contava com uma estrutura com ótimos profissionais e um galpão para a montagem de máquinas e equipamentos, porém com gastos fixo mais elevados. No novo plano de negócios da Empresa, ela diminuiu drasticamente a sua estrutura, passando de um galpão para uma sala comercial, e de um quadro com 14 funcionários, para apenas 1 efetivo (e comissionado, ou seja, ganhando conforme o volume de vendas), e um (01) terceirizado para fazer a parte financeira e RH, bem como todos os tramites necessários para alimentar a Contabilidade da empresa. E também diminuiu os movimentos contábeis, conseguiu barganhar um valor mais atrativo para esse serviço (que também é terceirizado).

O Novo Plano de negócios, nada mais é do que continuar efetivamente na área de máquinas e equipamentos no qual já detém o Expertise e Know-how, bem como já tem ótimos clientes/parceiros. Mas ao invés de fazer todos os processos de prospecção “desenvolvimento do negócio, venda da máquina”, projeto mecânico, projeto e programação elétrica, montagem mecânica, montagem elétrica, compras, etc... A AUTOMAÇÃO EIRELI ficou apenas com a parte de desenvolvimento de Projetos Mecânicos, bem como o Desenvolvimento do Negócio e Vendas das máquinas/equipamentos, “terceirizando” ou melhor “intercedendo” por seus parceiros para obter a venda “faturamento” direto do cliente final, ou seja, ao invés de fazer apenas uma Nota Fiscal, será emitido 3 NF’s, dos três parceiros que irão desenvolver o equipamento juntos, exemplificando;

**Antes:**

- Nota Fical da Máquina de Teste (100% Faturado Pela AUTOMAÇÃO EIRELI).  
Na qual era responsável por todas as etapas

**Depois (Agora):**

O cliente final irá fazer os pedidos parciais, divididos em três (03) partes, para a montagem de uma máquina e/ou equipamento inteiro, na qual a AUTOMAÇÃO EIRELI conta com parceiros de alta responsabilidade para isso, NF's são emitidas como segue:

- 1ª NF – Projeto Máquina de Teste (25% Faturado Pela AUTOMAÇÃO EIRELI).
- 2ª NF – Montagem Mecânica da Máquina de Teste (37,5% Faturado pela João Silva Rocha Pereira ME).
- 3ª NF – Montagem Elétrica e Programação da Máquina de Teste (37,5% Faturado pela Luiz Rocha Eduardo de Oliveira ME).

Assim, com uma consolidada parceria e sinergia entre as três empresas parceiras, os equipamentos mantem a qualidade e prazos (sendo que a nova meta da AUTOMAÇÃO EIRELI é vender por volta de R\$450.000,00 anuais "a sua parte"). Assim essa parceria pode continuar atendendo aos principais clientes já consolidados pela AUTOMAÇÃO EIRELI.

Assim, além de não precisar manter uma estrutura pesada, que pode puxar o resultado para baixo caso fique um ou dois meses de ociosidade, a AUTOMAÇÃO EIRELI conta com a maioria de seus custos de forma Variável, o que distribui os riscos e maximiza os ganhos para todas as partes.

Em uma análise simulada do ponto de equilíbrio (considerando dados médios de custos variáveis, etc...), observamos conforme a tabela abaixo que o Novo Plano de negócios da AUTOMAÇÃO EIRELI necessita por volta de 10% do valor de vendas do Plano de negócios antigos.

---

Antes		Depois	
Receita - Venda de Máquina e Equipamento	<b>RS 247,000.00</b>	Receita: - Projeto Mecânico, Desenvolvimento da Concepção Técnica, Desenvolvimento do Negócio e Gestão do Parceiros.	<b>RS 20,300.00</b>
<i>Comissão (5%), sobre a venda</i>	<i>-RS 12,350.00</i>	<i>Comissão sobre venda</i>	RS 0.00
<i>Custos de fabricação (variável) (Média 45% da receita)</i>	<i>-RS 111,150.00</i>	<i>Custos de fabricação (variável)(Comissão do projeto 10%, sobre a receita)</i>	<i>-RS 2,030.00</i>
<i>Impostos</i>	<i>-RS 37,050.00</i>	<i>Impostos</i>	<i>-RS 3,451.00</i>
<i>Custo Fixo Empresa</i>	<i>-RS 86,435.00</i>	<i>Custo Fixo Empresa</i>	<i>-RS 14,810.00</i>
Total	<b>RS 15.00</b>	Total	<b>RS 9.00</b>

**Ponto de Equilíbrio, (Mensal)**  
**Fonte: O Autor**

Analisando também a viabilidade de seus parceiros (até mesmo para manter a mesma qualidade de serviço, e fortalecimento e sucesso do novo plano de negócios), simulamos a meta de vendas composta mensalmente. É importante salientar que esses parceiros comerciais não detêm unicamente da parceria com a AUTOMAÇÃO EIRELI para mantimento de seus negócios, e que eles são empresa jurídica sem empregados diretos, no entanto também obtém contatos para subcontratação terceirizada caso necessidade em determinadas épocas de maior demanda.

Lucro Terceiros	
Receita Total	<b>RS 150,000.00</b>
<i>Custo da AUTOMAÇÃO EIRELI (25%)</i>	<i>-RS 37,500.00</i>
<i>Custos de fabricação (variável)</i>	<i>-RS 64,500.00</i>
<i>Impostos (sobre os 75% restantes)</i>	<i>-RS 13,500.00</i>
<i>Custo Montagem Mecânica (com mão de obra, aluguel galpão particionado, combustivel, etc...)</i>	<i>-RS 12,000.00</i>
<i>Custo Montagem Elétrica (com mão de obra, aluguel galpão particionado, combustivel, etc...)</i>	<i>-RS 12,000.00</i>
Total (Lucro dos Terceiros)	RS 10,500.00
<i>Lucro Montagem Mecânica</i>	RS 5,250.00
<i>Lucro Montagem Elétrica</i>	RS 5,250.00
Sobra (após distribuição dos Lucros)	R\$ -

**Simulação Mensal Faturamento**  
**Fonte: O Autor**

Exposto o Novo Plano de negócios, enxerga-se uma melhor mitigação dos riscos operacionais, já que o custo fixo ficou bastante reduzido, aliviando a “Pressão” de ter que fechar algum negócio para suprimento de sua estrutura, sendo que em alguns meses estrategicamente era necessário fechar com zero (0) de lucro ou até mesmo baixo prejuízo, para ter uma perca ou “prejuízo controlado”, não sendo obviamente essa a melhor estratégia a se tomar, mas em momentos de crise acaba sendo para muitos setores e companhias uma realidade intrínseca, imposta do mercado.

Além de não ter mais a necessidade de fechar máquinas em prejuízo, também obtém um melhor lucro operacional. Claro que a reestruturação das dívidas foi essencial para o comprimento do plano, pois abaixaram consideravelmente o custo fixo, no entanto o plano em si demonstra grande flexibilidade para um mercado extremamente instável, essa flexibilidade só é possível **transformando custos fixos em variáveis**, e é essa a chave conceitual do novo plano de negócios, a qual foram apoiadas as estratégias e planos de ações.

### 5.1.1 Cenário Realista

Iremos focar a projeção no cenário realista, não que isso seja necessariamente um cenário bom, sendo que os atuais aspectos econômicos do país deixam muito a desejar, podendo até ter um fundo “pessimista”.

Em 2017 teve aparente sinais de recuperação (por que o PIB não deu negativo), mas por mais que o Sr. Henrique Meirelles possa afirmar que o país “saiu da maior recessão do século”, muitos economistas afirmam que os sinais do PIB não confirmam o fim da “recessão técnica”.

Os principais planos de ação para sair da crise nacional, são as propostas:

- A PEC do Teto dos Gastos - estabelece limite para o crescimento dos gastos do Governo Federal pelos próximos 20 anos.
  - Terceirização - permite a terceirização do trabalho também para atividades-fim.
  - Reforma trabalhista - flexibiliza algumas leis.
  - Reforma da previdência - estabelece critérios mais rigorosos para a aposentadoria e previdência.
-



### 5.1.2 Demonstração de Resultados – Inicial e Projetadas

Nas demonstrações de resultado da AUTOMAÇÃO EIRELI observa-se uma crescente venda e lucros nos anos de 2014 e 2015, na qual em 2015 chegou ao seu auge de faturamento (entregando máquina vendidas em 2014). Assim, em 2016 abaixa de quase pela metade de suas vendas, a AUTOMAÇÃO EIRELI se viu na necessidade de desligar 1/3 de seu corpo técnico, tendo que se desfazer dos funcionários com o cargo mais elevado. Assim, com a rescisão de profissionais com alto salário e bastante tempo de empresa, somados a falta de vendas, e consequentemente algumas vendas com baixo lucro, a empresa teve um ano fiscal com bastante prejuízo.

A reestruturação do Plano de Negócios se iniciou em meados de 2017, e nas projeções de 2018 e 2019, é possível analisar um ano fiscal completo com a nova estrutura, bem como seus esperados resultados que tendem para a recuperação da empresa.

É importante salienta que nos anos de 2018 e 2019, a empresa pretende volta ao regime no Simples Nacional (Nos anos de 2016 e 2017, ela ficou no Lucro Presumido, devido ao fato de no ano de 2015 ter faturado mais que o limite permitido no Simples Nacional que é R\$3.600.000,00).

### 5.1.3 Fluxos de Caixa Projetados

A baixo observa-se o fluxo de caixa, considerando que o segundo semestre de 2017 e os anos de 2018 e 2019 foram projetados (formato realista).

---

<b>Indústria</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
duplicatas a receber	514,084	341,875	178,352	125,088	36,135	37,786
+ estoques	257,042	828,622	614,244	324,894	44,382	44,851
+ outros ativos	0	0	0	0	0	0
- obrigações fiscais	31,500	48,301	30,608	21,467	3,094	3,236
- obrigações trabalhistas	0	83,894	68,683	28,372	11,579	11,579
- fornecedores	387,200	372,817	274,383	143,006	30,091	30,443
- outros passivos	0	0	0	0	0	0
Necessidade de Capital de Giro	352,426	665,484	418,922	257,136	35,753	37,379

<b>FLUXO DE CAIXA</b>					
Resultado da atividade	506,200	(516,643)	23,946	73,369	86,525
(+) Depreciação	23,041	24,948	25,568	25,568	25,568
E.B.I.T.D.A.	529,240	(491,695)	49,514	98,937	112,093
(-) Variação da NCG	313,059	(246,562)	(161,786)	(221,383)	1,626
Fluxo de Caixa Operacional	216,182	(245,133)	211,300	320,319	110,467
Fluxo de Investimentos					
(-) Aquisição de imobilizado	25,750	12,400	0	0	0
	(25,750)	(12,400)	0	0	0
Fluxo Financeiro					
Novos empréstimos de curto prazo					
(-) Amortização de principal	0	0	84,514	308,232	161,264
(-) Pagamento de juros e/ou variação monetária	0	0	12,043	41,611	21,771
Financiamentos					
(+) Novos financiamentos de curto e longo prazo	0	375,000	0	0	0
(-) Amortização de financiamentos de curto e longo prazo	52,462	11,500	40,000	40,000	40,000
(-) Pag de juros de financiamentos de curto e longo prazo	128,137	113,280	267,695	91,740	86,668
(+) Integralização de capital	0	0	0	0	0
(-) Pagamento de dividendos	0	0	0	0	0
(-) Pagamento de I.R. + C.S.L.L.	0	164,369	115,281	0	0
	(180,599)	85,851	(519,533)	(481,584)	(309,703)
Geração de caixa no período	9,832	(171,682)	(308,232)	(161,264)	(199,235)
(+) Baixa nas aplicações financeiras	0	87,168	0	0	0
Geração de caixa no período após baixa	9,832	(84,514)	(308,232)	(161,264)	(199,235)
(+) Novos empréstimos de curto prazo	0	84,514	308,232	161,264	199,235
Geração de caixa ajustada	9,832	0	0	0	0

Fluxo de Caixa  
Fonte: O Autor

### 5.1.4 Valuation

Abaixo o estudo do Valuation da Empresa.

#### Fluxo de Caixa Livre (em R\$)

	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
Lucro da Atividade	506,200	(516,643)	23,946	73,369	86,525
- (IR + CSLL)	0	164,369	115,281	0	0
NOPAT	506,200	(681,012)	(91,335)	73,369	86,525
+ depreciação / amortização	23,041	24,948	25,568	25,568	25,568
- Var. N.C.G.	313,059	(246,562)	(161,786)	(221,383)	1,626
- Gastos de Capital	25,750	12,400	0	0	0
+ Venda de Ativos	0	0	0	0	0
Fluxo de Caixa Livre	190,432	(421,902)	96,020	320,319	110,467
					141,153
	190,432	(421,902)	96,020	320,319	251,621

Valor justo ativo operacional (R\$)	49,147
+ ativos não operacionais	65,750
- dívidas	452,462
Valor Econômico da empresa para o acionista	(337,565)

aliquota marginal do IR + CSLL	0%	custo do capital de terceiros	23.1%
		custo do capital de terceiros x (1 - t)	23.1%
Custo do capital próprio			
taxa livre de risco	2.17%		
Risco Brasil	3.50%		
Prêmio de mercado	4.41%		
beta desalavancado	8.85%		
D/E	-137.93%	estrutura meta	
beta alavancado	-3.36%	Participação do capital próprio	-264%
Inflação Brasil	5.01%	Participação do capital de terceiros	364%
Inflação EUA	2.05%		
Custo do capital próprio	8.58%	CMPC	61.30%

Valuation  
Fonte: O Autor

### 5.1.5 Índices Financeiros

Segue abaixo os Índices Financeiros e Econômicos.

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS NA DATA BASE**    2015    2016    2017    2018    2019

**Indicadores de Estrutura**

Endividamento de curto-prazo	36%	51%	89%	114%	148%
Endividamento total	62%	125%	201%	413%	463%
Participação do capital próprio	38%	-25%	-101%	-313%	-363%
Imobilização do Capital Próprio	36%	-76%	-26%	-20%	-16%
Imobilização dos Recursos Permanentes	21%	39%	232%	-439%	-118%
Dívida / Patrimônio Líquido	89%	-377%	-173%	-127%	-123%

**Indicadores de Liquidez**

Liquidez Corrente	2.42	1.59	0.83	0.33	0.29
Liquidez Seca	0.82	0.36	0.23	0.15	0.13
Liquidez Imediata	0.16	-	-	-	-

**Análise do Capital de Giro**

Necessidade de Capital de Giro	665,484	418,922	257,136	35,753	37,379
Capital de Giro	734,695	294,408	(91,096)	(165,511)	(201,856)
Saldo de Tesouraria	69,211	(124,514)	(348,232)	(201,264)	(239,235)
Ciclo Financeiro	58	70	62	30	30
Coeficiente de Solvência	5%	-13%	-57%	-93%	-125%

**Indicadores de Desempenho**

Margem Bruta	17%	-21%	9%	34%	36%
Margem da Atividade	14%	-28%	2%	18%	21%
Margem Líquida	11%	-43%	-29%	-15%	-5%
Giro do Ativo	2.91	1.50	1.61	0.97	2.06
Rentabilidade do capital Empregado	41%	-43%	3%	18%	42%
Rentabilidade sobre o Capital Próprio	109%	-523%	87%	9%	3%

**Índices Financeiros**  
Fonte: O Autor

---

## 6 CONCLUSÃO

Talvez as dificuldades observadas AUTOMAÇÃO EIRELI é o espelho de muitas empresas que estão na mesma situação no Brasil, demonstrando como a Macroeconomia afeta e impõem suas dificuldades, interferindo diretamente no micro e pequeno empreendedor. Claro que se tratando de uma corporação, a AUTOMAÇÃO EIRELI também pode ser e já foi afetada pelo fator de erro humano, obviamente que olhar para trás é muito mais fácil do que olhar para frente, pois os “números e eventos” já estão consumados, por isso os empreendedores devem buscar se capacitar, não apenas tecnicamente, mas também na área de gestão, administrativa, finanças, e procurar consultorias quando necessário para auxílio nas tomadas de decisões, tentando projetar um futuro realista e com planos cautelosos.

Observando as demonstrações financeiras da data base, vemos que o Endividamento de curto-prazo aumentou drasticamente de 2015 (36%), para 2019 (148%), pois a Faturamento (Circulante) da empresa diminui drasticamente de R\$3M (em 2015) para R\$0.4M (em 2019). Porém observamos uma grande alta na Margem Bruta, de 17% (2015), para mais que o dobro 36% (em 2019), traduzindo uma melhora em termos de Faturamento vs. Lucro, ou seja “eficiência financeira”. Mas o que mais explica o Nova Plano de negócios, é a necessidade de capital de giro, que claro que acompanha o faturamento e por isso em 2015 temos R\$665.484,00 e em 2019 é de R\$37.379,00, e com uma baixa necessidade de capital de giro observasse a mitigação dos riscos, pois a margem Bruta teve aumento e com a menos capital circulante. Também é importante analisar ano a ano o Índice de Giro do Ativo, pois é um bom indicador de desempenho pois demonstra como os ativos da empresa podem proporcionar melhores e eficientes lucros; assim vemos que em 2015 que foi um bom ano para empresa ela teve um índice de Giro do Ativo de 2,91 e, caindo em 2016 para 1,50 (um ano ruim para empresa). Em 2017 subiu um pouco para 1,61. E em 2018 cairá por volta de 0,97 no entanto é por conta da diminuição do faturamento, e em 2019 o índice (que mantém a mesma projeção de faturamento de 2018) sobe para 2,06 indicando que o Novo Plano de negócios é eficiente para a recuperação financeira da empresa. Também é importante salientar que um dos grandes patrimônios da empresa, que não são traduzidos nesse trabalho com números, é o seu intangível; a experiência e know-how, que podem ser traduzidos em oportunidades de negócios, e consequentemente bons ganhos.

---

Assim, o fato é; sim, a desaceleração do mercado fecha muitas empresas, e as que tentam permanecer muitas vezes se “mutilam”, trabalhando até em prejuízo pelo período que seu folego financeiro aguenta. As empresas de maior porte também sofrem, por mais que já estejam capitalizadas e bem consolidadas no mercado, essas também necessitam abaixar os preços de compras, o que também acaba dificultando na precificação dos prestadores de serviço.

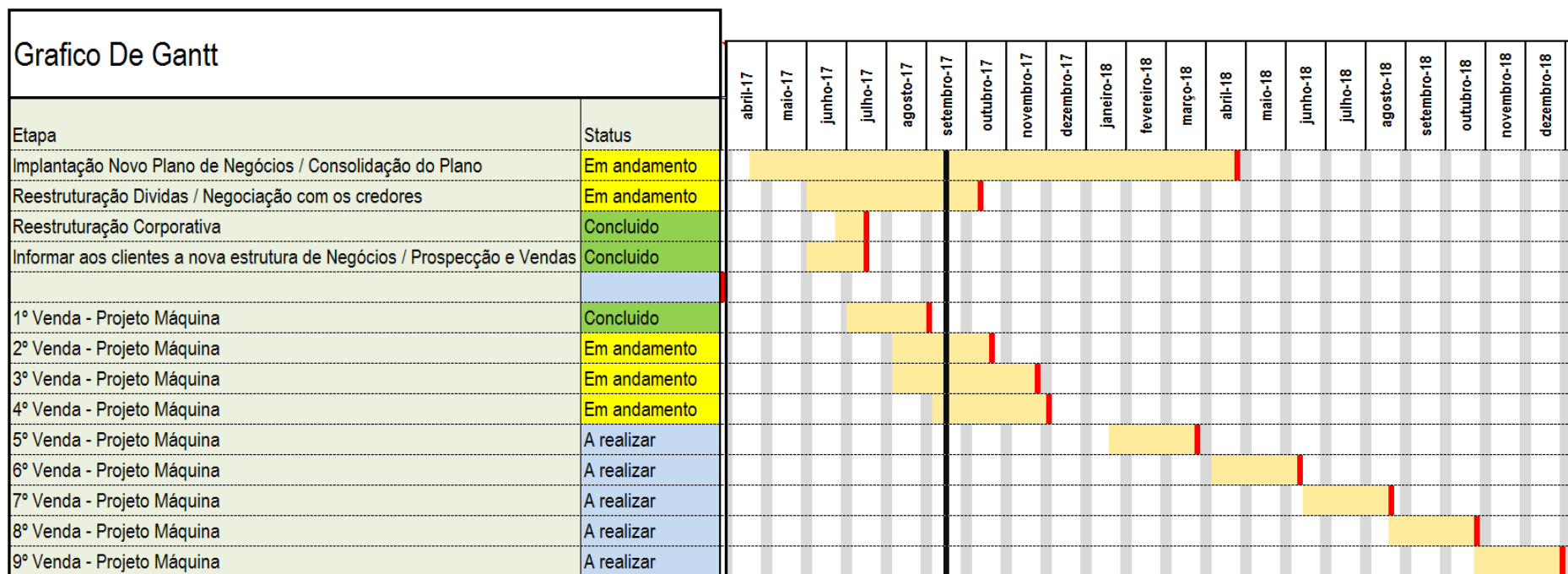
As empresas que tentam se manter e reerguer no mercado, devem tentar uma nova reestruturação, um novo Plano de Negócios, sendo a terceirização uma grande estratégia para a maioria das micro e pequenas empresas, pois se livrar dos altos encargos trabalhistas, e mitigar os riscos faz com que uma empresa possa a respirar e aos poucos, voltando a construir e não mais “destruir” valor. Também se faz necessário a reestruturação das dívidas, sendo que em alguns casos é imperativo a utilização de meios jurídicos/legais para tal, e essa reestruturação pode ser a diferença entre a total insolvência e a recuperação da empresa, visto que um país com alto risco, obtém também altas taxas de juros.

## **“1,8 milhão de empresas fecharam em 2015”**

(Márcia De Chiara, O Estado de S.Paulo, 10 Maio 2016 | 16h22), Encontrado Em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,1-8-milhao-de-empresas-fecharam-em-2015,10000050202>)

---

# 7 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO



Cronograma de Implantação  
 Fonte: O Autor

## 8 Bibliografia

Gazeta Online, Edição: A Gazeta, Publicado: 17/07/2017, Encontrado Em: <http://www.gazetaonline.com.br/noticias/politica/2017/07/sensacao-de-inseguranca-no-brasil-pode-radicalizar-eleicao-em-2018-1014078495.html>)

Portal Brasil, Edição: Portal Brasil, Publicado: 13/02/2017, Encontrado Em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/02/especialistas-projetam-2018-com-crescimento-forte-e-inflacao-controlada>)

Empresa Brasil de Comunicação S/A – EBC, Edição: Fábio Massalli, Publicado: 31/10/2016, Encontrado Em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-10/brasil-nao-saira-da-crise-em-2017-diz-economista-da-fgv>)

Grupo RBS, Edição: Zero Hora, Publicado: 12/06/2017, Encontrado Em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2017/06/mercado-reduz-previsao-para-o-crescimento-do-pib-em-2017-e-2018-9814041.html#showNoticia=QTQ3eV9bKVY0NzU4MzEzNTM3NDIyNDkxNjQ4PF1ENzUxNDQyMzMyNTgwMzEyMjk4NmdBazgwNDk0MTU5OTcwMjQ2MzI4MzImdGI4OyFJXS9PMDUpXEVBef0=>)

Brasil de Fato, Edição: Pedro Rafael Vilela, Publicado: 13 de Janeiro de 2017, Encontrado Em: <https://www.brasildefato.com.br/2017/01/13/indicadores-economicos-apontam-que-a-crise-brasileira-deve-piorar-em-2017/>)

G1, Edição: Alexandro Martello, Publicado: 22/03/2017, Encontrado Em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/governo-reduz-de-1-para-05-projecao-de-alta-do-pib-em-2017.ghtml>)

O Estado de S.Paulo, Edição: Márcia De Chiara, Publicado: 10 Maio 2016, Encontrado Em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,1-8-milhao-de-empresas-fecharam-em-2015,10000050202>)