



**UNifeob**  
| ESCOLA DE NEGÓCIOS

**2022**

# PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL



CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
**CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS  
Conservias F. Bergamasco Filho LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

**Conservias F. Bergamasco Filho LTDA.**

MÓDULO GESTÃO ESTRATÉGICA

Direito Empresarial – Prof. Marcelo Ferreira Siqueira

Gestão Orçamentária – Prof. Ricardo Ibanhez

Gestão Estratégica de Tributos – Prof. Max Streicher Vallim

Administração Estratégica e Compliance – Prof. Thiago Nogueira

Projeto de Gestão Estratégica – Prof. Ricardo Ibanhez

Estudantes:

Alison Angoti Nunes, RA 22001808

Douglas Delfino Vieira, RA 21000972

Eduardo Luis Venancio, RA 21000928

Maria Rafaela Paia, RA 21000589

Mariana Franqui Francisco, RA 21000341

Monitores:

Pietra Luvisaro Della Torre, RA 21000258

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2022

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	6
3.1 DIREITO EMPRESARIAL	6
3.1.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES DE ORDEM OPERACIONAIS	6
3.1.2 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO ALMEJADO	6
3.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	7
3.2.1 ANÁLISE E ENTENDIMENTO DOS ORÇAMENTOS	7
3.2.2 ANÁLISE DA CLASSIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA	10
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	10
3.3.1 PROJEÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA EM CADA REGIME TRIBUTÁRIO	10
3.3.2 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	12
3.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPLIANCE	13
3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	14
3.4.1.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE	14
3.4.1.2 ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE OU AMBIENTE DE NEGÓCIOS	16
3.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	18
3.4.3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	19
4. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22

## 1. INTRODUÇÃO

O Projeto de Gestão Estratégica tem como principal objetivo auxiliar a empresa Conservias a projetar suas metas. E para que isso seja possível serão realizadas várias análises e estudos que viabilizaram esse projeto.

Cada unidade de estudo terá uma parcela de contribuição para a construção do projeto. A disciplina de Direito Empresarial irá auxiliar na construção de análise de questões operacionais e na análise de modelo almejado. A matéria de Gestão Orçamentária será responsável por construir uma projeção orçamentária para a empresa. Já a disciplina de Gestão Estratégica de Tributos auxiliará a identificar o melhor regime tributário e a matéria de Administração Estratégica e Complice ajudará a promover uma reflexão de como a empresa pode utilizar suas potencialidades para explorar as oportunidades de mercado, buscando mudança de posicionamento estratégico para o futuro.

O projeto busca oferecer à empresa uma expansão de horizontes e ajudar que os propósitos estabelecidos pela mesma sejam alcançados.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Conservias F. Bergamasco Filho LTDA, CNPJ 10.706.530/0001-03, é uma empresa de prestação de serviços que atua no ramo de conservação de rodovias, sua sede fica em Espírito Santo do Pinhal-SP. A empresa presta serviços para as empresas: Madri Construtora, Sabóia Campos, Talude engenharia e M4 engenharia, nas cidades de: Itapeva, Cesário Lange, Pirapora do Bom Jesus e Piedade, todas localizadas no estado de São Paulo.

A empresa possui apenas um dono e administrador, que realiza viagens periódicas para visitação das obras em cada cidade. Em cada obra existe ao menos um encarregado que supervisiona a equipe, um trator e um caminhão.

A empresa cont m 90 funcionários no total que realizam a manuten o nas rodovias e obras de drenagem, como canaletas, drenos, linhas de tubo e plantio de gramas.

Seus concorrentes são: Renovias, UPC, Val Rocha engenharia, entre outras.

### **3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

A seguir será apresentado os conteúdos de cada unidade de estudo que utilizamos para realizar o projeto, assim como a forma que serão aplicados na empresa escolhida para a realização do projeto.

#### **3.1 DIREITO EMPRESARIAL**

Direito empresarial são as normas jurídicas que regulam as atividades da empresa.

Nessa parte do projeto realizamos uma análise dos processos jurídicos para iniciar uma empresa nesse ramo de atividade.

##### **3.1.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES DE ORDEM OPERACIONAIS**

Para constituir uma empresa é preciso que o empresário, profissional que organiza e administra os fatores de produção de acordo com o artigo 996 do Código Civil, cumpra com os requisitos para que seja possível a abertura da empresa.

Os requisitos necessários para que constituir uma empresa são o nome empresarial, escolha das atividades para exercer (CNAEs), definir o regime tributário, elaborar um contrato social onde constará a participação dos sócios, registro na junta comercial, obter o alvará para funcionamento, fazer inscrição municipal.

A empresa escolhida para participar do Projeto de Gestão Estratégica é a Conservias F. Bergamasco LTDA. A empresa é constituída por um sócio, Fernando Bergamasco Filho, e exerce sua atividade no ramo de conservação de rodovias nas cidades: Itapeva, Cesário Lange, Pirapora do Bom Jesus e Piedade (todas localizadas no estado de São Paulo) possuindo o CNAE principal 42.11-1-01. A empresa opta por tributar no regime do lucro presumido e se considera uma ME, o que já está em mudança para EPP pois a receita bruta é superior a R\$ 360 mil. A empresa possui 70 funcionários, todos com carteira assinada, e é registrada na junta comercial desde de 2009 com um capital social de R \$50.000 mil.

##### **3.1.2 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO ALMEJADO**

O modelo de negócios é a forma com que a empresa cria, entrega e captura valor com o seu serviço ou produto ofertado aos seus clientes.

Quando se idealiza uma empresa é fundamental criar um modelo de negócio e, para dar uma base onde todos os colaboradores da empresa estejam alinhados com o propósito e futuro da empresa

Com análise macro da empresa, torna-se possível avaliar, de maneira estratégica, os processos da empresa, os recursos necessários e garantir que o serviço seja entregue da

maneira correta, prática e eficaz ao contratante, garantindo também lucratividade, a curto, médio e longo prazo.

Além de estruturar toda a sua empresa, a análise facilita o entendimento do processo operacional, exibindo suas qualidades e defeitos, este processo trabalha o poder de inovação do negócio e com ele encontrar novas formas de melhorar nossos serviços.

Não existindo uma receita mágica, torna-se missão do empresário descobrir o que fará sua empresa prospectar e atingir novos patamares conforme o idealizado, e para isso conta com ferramentas como análise SWOT e CANVAS, que são técnicas de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e o valor entregue ao mercado, relacionando com a competição em negócios ou planejamento de projetos proporcionando melhora contínua do modelo de negócio.

## **3.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

Segundo Carlos A. Sá o orçamento empresarial é uma importante ferramenta para o plano financeiro de uma empresa, que permite olhar para o futuro da organização e planejar o sucesso financeiro do negócio.

O orçamento empresarial é um documento com a projeção das receitas e despesas do negócio que permite planejar quais serão os investimentos e estratégias financeiras do próximo ano, semestre ou trimestre.

### **3.2.1 ANÁLISE E ENTENDIMENTO DOS ORÇAMENTOS**

Apresentando o orçamento empresarial vale ressaltar que os valores apresentados são fictícios.

O orçamento de vendas projeta a quantidade de vendas de um determinado período e a receita que isso pode gerar à empresa. Através deste orçamento é possível controlar o rumo do negócio, fazendo comparações entre o previsto e o realizado, assim como avaliar o desempenho dos projetos.



<b>ORÇAMENTO DE VENDAS</b>				
<b>Trimestres</b>				
	<b>3T22</b>	<b>4T22</b>	<b>1T23</b>	<b>2T23</b>
<b>Unidades para vendas</b>	5	4	5	5
<b>Preço por Unidade</b>	R\$ 354.403,40	R\$ 275.528,25	R\$ 325.777,55	R\$ 348.652,20
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 1.772.017,00	R\$ 1.102.113,00	R\$ 1.535.545,00	R\$ 1.743.261,00
<b>Impostos (19%)</b>	R\$ 336.683,23	R\$ 209.401,47		
<b>Impostos (13%)</b>			R\$222.023,11	R\$ 226.623,93
<b>Receita Líquida</b>	R\$1.435.333,77	R\$ 892.711,53	R\$ 1.313.521,89	R\$ 1.516.637,07

Dados fictícios

O orçamento de vendas foi iniciado no terceiro trimestre de 2022 com 5 contratos e uma alíquota total de impostos de 19%, no quarto trimestre com o fim de um dos contratos houve uma considerável redução na receita bruta da empresa. A partir do primeiro trimestre de 2023 foi projetado um novo contrato e uma redução na alíquota total de impostos, com a diminuição dos impostos pagos e o aumento da receita bruta por causa do novo contrato a receita líquida dos trimestres 1 e 2 de 2023 cresceu consideravelmente.

Os custos de serviços prestados envolvem todos os gastos que a empresa tem ao executar algo para um cliente, isso inclui custo fixo e variável.

<b>CUSTOS DE SERVIÇOS PRESTADOS</b>				
<b>Trimestres</b>				
<b>Custo</b>	<b>3T22</b>	<b>4T22</b>	<b>1T23</b>	<b>2T23</b>
Combustível	146.414,44	92.566,34	118.551,44	129.297,81
EPI	4.720,00	4.823,00	5.248,65	5.487,23
Folha de pagamento	303.951,78	318.000,00	392.050,00	420.075,00
Mensalidade rastreador	1.243,00	3.594,00	3.594,00	3.594,00
<b>TOTAL CUSTOS</b>	<b>456.329,22</b>	<b>418.983,34</b>	<b>519.444,09</b>	<b>558.454,03</b>

<b>Trimestres</b>				
	<b>3T22</b>	<b>4T22</b>	<b>1T23</b>	<b>2T23</b>
Unidades para vendas	5	4	5	5
Custo de Serviços	R\$ 456.329,22	R\$ 418.983,34	R\$ 519.444,09	R\$ 558.454,03

Dados fictícios

O orçamento de despesas com vendas relaciona os valores a serem desembolsados pela empresa que estão vinculados à comercialização de produtos e/ou serviços prestados em um determinado período, tendo como objetivo classificar corretamente os gastos da área comercial.

Neste orçamento das despesas de vendas e administrativas os valores foram projetados baseado no aumento do número de contratos e ajustes em algumas despesas. Podemos observar na tabela abaixo que o total de despesas foi reduzido ao longo do período com a exceção do 1T23 por causa dos acordos trabalhistas.

<b>ORÇAMENTO DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS</b>				
<b>Trimestres</b>				
	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>
Acordo trabalhista	4.200,00	11.164,00	21.046,00	9.943,50
Compra de maquinas	11.270,00	7.848,00	9.290,33	12.175,00
Despesa manutenção	19.658,85	16.958,00	18.500,00	13.500,00
Materias (cimento)	0,00	-	73,80	110,70
Exame admisional	1.170,00	520,00	1.300,00	390,00
Certificado variavel	310,00	-	-	-
<b>Total Variável</b>	<b>36.608,85</b>	<b>36.490,00</b>	<b>50.210,13</b>	<b>36.119,20</b>
<b>Despesas Fixas</b>				
Seguro	1.587,60	1.588,80	1.673,54	1.715,90
Internet	330,00	330,00	347,60	356,40
Contabilidade	6.480,00	6.480,00	6.825,60	6.998,40
Aluguel	2.400,00	2.400,00	2.532,00	2.598,00
Conta de energia	139,50	139,50	144,15	146,48
Advogado	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Aluguel van	7.676,00	800,00	-	-
Instalação rastreador	2.500,00	-	-	-
Conta de água	129,00	129,00	140,18	145,77
<b>Total Fixo</b>	<b>R\$ 25.742,10</b>	<b>R\$ 16.367,30</b>	<b>R\$ 16.163,07</b>	<b>R\$ 16.460,95</b>
<b>Total Despesas V e Adm.</b>	<b>R\$ 62.350,95</b>	<b>R\$ 52.857,30</b>	<b>R\$ 66.373,20</b>	<b>R\$ 52.580,15</b>

Dados fictícios

O Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado é utilizado para a previsão de resultados que a empresa espera obter em determinado período. Esta projeção permite acompanhar se a empresa está no caminho esperado e atingindo os objetivos que foram propostos.

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO</b>				
<b>Trimestres</b>				
	<b>3T22</b>	<b>4T22</b>	<b>1T23</b>	<b>2T23</b>
Receita Total	R\$ 1.772.017,00	R\$ 1.102.113,00	R\$ 1.535.545,00	R\$ 1.743.261,00
Impostos 19%	R\$ 336.683,23	R\$ 209.401,47		
Impostos 13%			R\$ 222.023,11	R\$ 226.623,93
Receita Líquida	R\$ 1.435.333,77	R\$ 892.711,53	R\$ 1.313.521,89	R\$ 1.743.261,00
<b>Custo Produtos Vendidos</b>				
Total do CSP (Custo de Serviços Prestados)	R\$ 456.329,22	R\$ 418.983,34	R\$ 519.444,09	R\$ 558.454,03
Lucro Bruto	R\$ 979.004,55	R\$ 473.728,19	R\$ 794.077,80	R\$ 1.184.806,97
<b>Despesas Operacionais</b>				
Vendas e Administrativas	R\$ 62.350,95	R\$ 52.857,30	R\$ 66.373,20	R\$ 52.580,15
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 916.653,60</b>	<b>R\$ 420.870,89</b>	<b>R\$ 727.704,60</b>	<b>R\$ 1.132.226,82</b>

Dados fictícios

### **3.2.2 ANÁLISE DA CLASSIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA**

Na tabela de orçamento de vendas podemos observar uma redução significativa no recolhimento de imposto a partir do primeiro trimestre de 2023, isso se deve à diminuição da alíquota de imposto que foi reduzida devido ao emprego de materiais próprios nas obras. Isso fez com que os impostos pagos sobre a receita bruta caíssem de 19% para 13%.

A partir dos resultados apresentados no orçamento o grupo aconselha que a empresa crie um caixa constante assim como uma reserva de emergência que represente ao menos 6 meses de seus gastos, também recomendamos que a empresa comece a utilizar materiais próprios em seus serviços para que o imposto devido seja reduzido.

### **3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS**

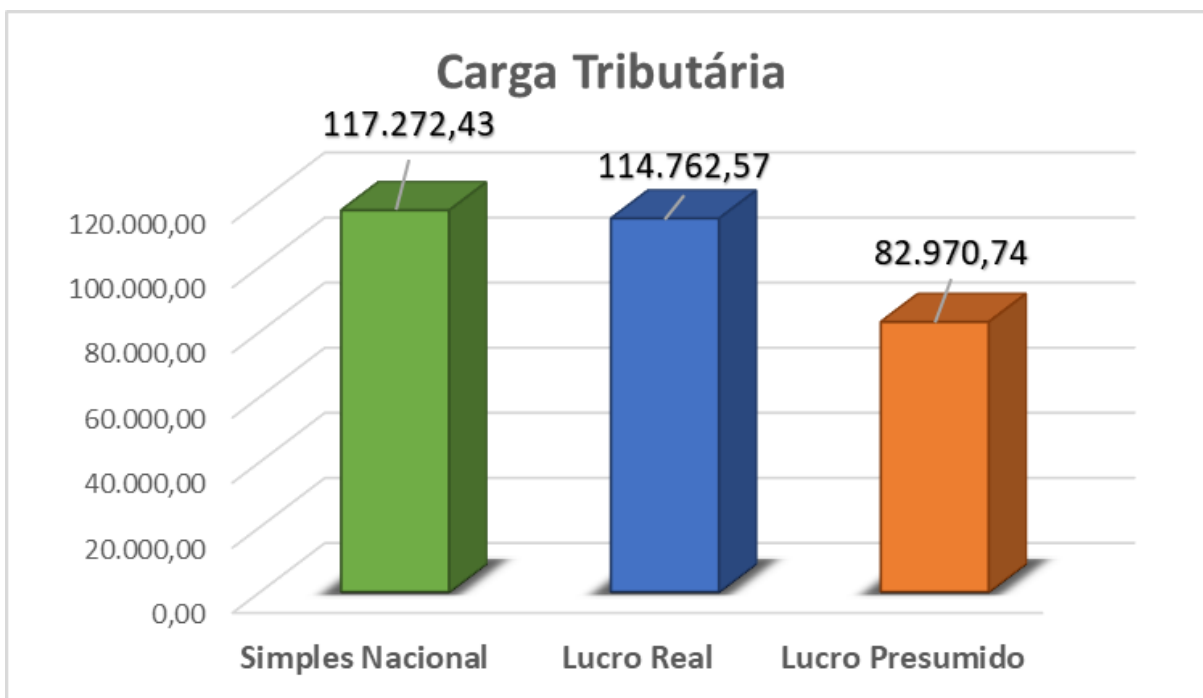
Neste tópico do projeto foi realizada uma análise da empresa do ponto de vista tributário, com o objetivo de identificar o melhor regime tributário a ser adotado e as ações estratégicas que a empresa pode aplicar para que os tributos sejam recolhidos da melhor maneira possível.

#### **3.3.1 PROJEÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA EM CADA REGIME TRIBUTÁRIO**

A empresa Conservias F. Bergamasco LTDA., que tem como ramo de atividade a conservação de rodovias, constituída por um sócio, tendo como modelo empresarial a opção LTDA., escolhe a modalidade do Lucro Presumido usando a base de cálculo de uma empresa prestadora de serviço com uma alíquota de 32% sobre a receita, tanto pro IRPJ quanto pro CSLL.

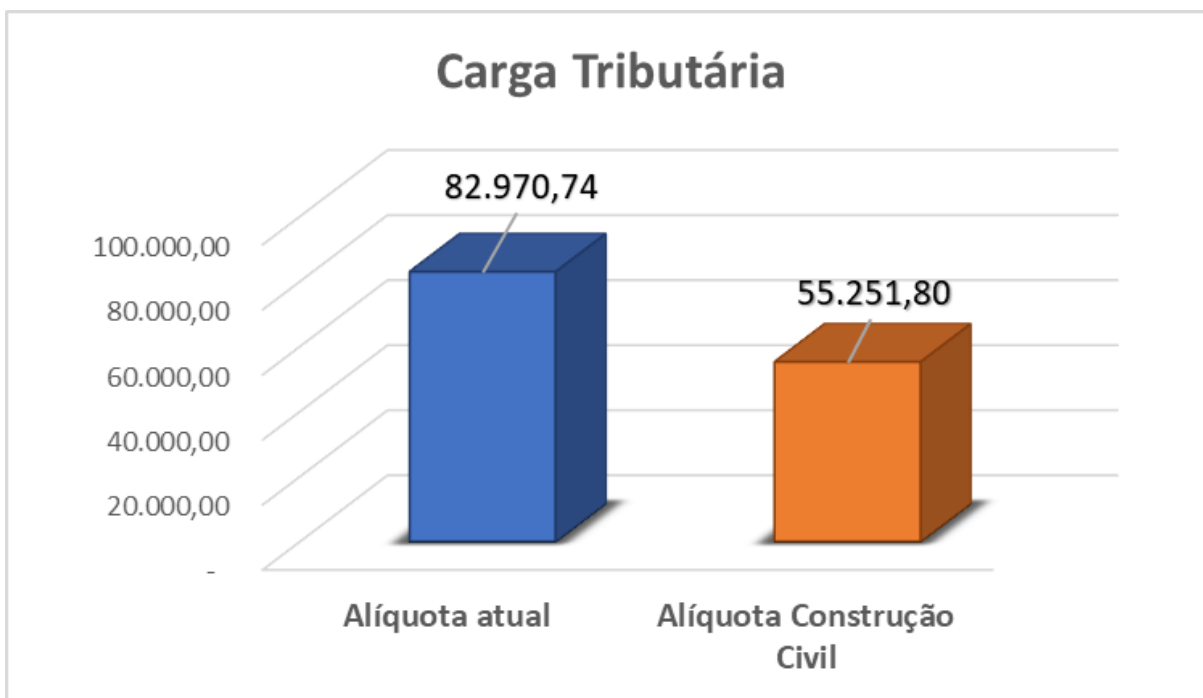
Nas análises feita pelo grupo foi possível identificar que o regime do Lucro Presumido é o mais indicado para a empresa, pois nessa modalidade os tributos arrecadados representam 19% do faturamento mensal da empresa, já no Lucro Real esse percentual sobe para 24% e no Simples Nacional a tributação representa 25% da receita.

No gráfico abaixo é possível ver a projeção da carga tributária realizada para o mês de setembro, com dados fictícios, feita para a empresa.



Dados fictícios

O CNAE da empresa 42.11-1-01 e ele se encaixa no ramo da construção por empreiteira e no regime do Lucro Presumido as empresas que possui essa CNAE tem uma alíquota de 8% no cálculo do IRPJ e 12% no CSLL, porém para fazer uso dessa alíquota é necessário que haja o emprego de matérias próprios de qualquer quantidade. Então se a empresa estiver apta a empregar material próprio nas suas prestações de serviços, a arrecadação de tributos representaria 16% da receita. É possível identificar a diferença das alíquotas no gráfico abaixo.



Dados fictícios

### 3.3.2 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Os regimes tributários são um conjunto de leis e normas que regulam a forma como uma empresa deve apurar seus tributos, baseado na sua atividade econômica e no seu faturamento. No Brasil é possível realizar a apuração por três regimes: Simples Nacional, Lucro Presumido e o Lucro real.

O Simples Nacional foi criado para as microempresas e empresas de pequeno porte com o objetivo de facilitar o processo de arrecadação. Para fazer a opção para esse regime a empresa precisa se enquadrar como microempresa ou empresa de porte pequeno, faturar menos de R\$360 mil mensais e R\$4,8 milhões anuais e ter sua atividade dentro das leis do Simples Nacional.

O Lucro Real é o regime que engloba as empresas que faturam mais de R\$78 milhões anuais e o cálculo é feito sobre o faturamento anual, geralmente esse regime é utilizado por empresas de porte grande e multinacionais e quando a empresa encaixa nos requisitos do Lucro Nacional ela precisa aderir o regime.

O Lucro Presumido por sua vez não tem como base o lucro verdadeiro da empresa. Aqui o faturamento é presumido e varia de acordo com a atividade econômica que a empresa exerce, podendo ser entre 1,6% e 32% do faturamento.

### **3.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPLIANCE**

O mundo passa por um momento muito delicado em relação ao transporte em todo o mundo. De acordo com o último levantamento da CNT (Confederação Nacional dos Transportes), divulgado no dia 14/08/2018, o transporte rodoviário enfrenta graves problemas com a baixa qualidade das rodovias e infraestrutura no Brasil: somente 12,4% da malha rodoviária é pavimentada e permanece em boa qualidade, o que representa grandes oportunidades de crescimento para as empresas segmentadas no mercado de infra-estrutura e manutenção de rodovias.

Para a revista Arteris (empresa líder mundial na gestão de rodovias), o Brasil é a 8ª economia do mundo, porém ocupa a 70ª posição no ranking mundial de infraestrutura rodoviária, um lugar muito distante do que o País pode e precisa alcançar nos próximos anos.

Segundo o painel de acidentes rodoviários divulgado pela CNT, foram contabilizados 64.452 acidentes nas rodovias federais no ano de 2021, sendo 52.762 com vítimas, o que resulta em aproximadamente 80 acidentes com vítimas a cada 200 km de rodovia.

Com base nessas informações podemos concluir que existirá muitas oportunidades e uma alta demanda de serviços rodoviários para os próximos anos, mas os desafios também são enormes, e para que a empresa Conservias Bergamasco Filho LTDA possa se destacar no seu ambiente competitivo, será necessário desenvolver algumas estratégias efetivas para lidar com os pontos fortes e fracos da empresa, como por exemplo a implementação de um planejamento estratégico para que o gestor possa determinar com clareza suas metas e objetivos, um plano de marketing com o propósito de melhorar o alcance da marca, planejamento de caixa com a finalidade de ter um controle completo das finanças da empresa e reuniões periódicas com os colaboradores afim de melhorar o relacionamento interpessoal entre a equipe, receber feedbacks, definir estratégias e manter todos informados sobre as tomadas de decisões da empresa, refletindo diretamente na motivação dos colaboradores, diminuindo o índice de rotatividade e processos trabalhistas entre os colaboradores na empresa.

### **3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

A análise de ambiente externo estuda os fatores que impactam a empresa de acordo com o segmento de mercado ou setor que o negócio está inserido, como questões política, socioeconômica, questões ambientais, globalização e tecnologia, entre outros aspectos.

#### **3.4.1.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE**

A empresa Conservias pertence ao segmento de conservação de rodovias, e está exposta às mudanças do cenário que está inserida, mudanças pela qual a empresa não tem nenhum tipo de controle, mas que pode ajudar a empresa a se planejar para identificar as ameaças e oportunidades e traçar estratégias.

Identificamos que para o mercado que a companhia faz parte, alguns fatores como política, taxa de juros, inflação e a taxa cambial podem ser oportunidades ou ameaças.

No aspecto político identificamos que dependendo do governo federal que for eleito pode ocorrer o aumento no número de investimentos no país aumentando o número de empresas que conseqüentemente vão gerar mais fluxo nas rodovias por causa do aumento de mercadorias em circulação. Assim como no governo estadual que for eleito pode investir na infraestrutura do estado que conseqüentemente abrirá mais oportunidades para empresas, então esse ponto pode ser visto como uma oportunidade.

A taxa de juros afeta a empresa pois segundo as projeções do relatório Focus emitido pelo Banco Central a taxa Selic, considerada a taxa básica de juros, vai se manter alta pelos próximos dois anos o que pode inviabilizar uma possível alavancagem para a empresa, e pode ser visto como uma ameaça.

A inflação também tem impacto sobre o meio em que a empresa opera. No cenário que ocorra a retirada de capital estrangeiro do país isso vai elevar a taxa de câmbio, e esse aumento eleva a taxa de importação que conseqüentemente aumenta a inflação. Já no cenário que ocorre o aumento na entrada de capital estrangeiro acontece o contrário que a inflação tende a ficar mais baixa, aumentando o poder de compra da empresa.

A economia global enfrenta um dos maiores desafios em décadas, esta é a grande mensagem do encontro anual de dirigentes dos bancos centrais realizado em Jackson Hole nos EUA no final do mês de agosto.

A guerra atingiu um patamar inimaginável com citações a armas nucleares por parte do governo russo e a resposta dos EUA dizendo que teriam conseqüências “catastróficas” para a Rússia, não deixando o mercado de capitais felizes. A possibilidade de um guerra entre a china e Taiwan também seria um terror uma vez que Taiwan controla quase 90% da

produção global de chips e semicondutores de alta qualidade, de acordo com site internacional DW (Deutsche Welle) a importância dos microchips superam e muito a do gás russo já que não pode ser substituído e a empresa de Taiwan consegue ditar a velocidade da evolução digital no mundo, em 2020 vimos uma alta nos preços de automóveis e dispositivos digitais, isso devido ao lockdown reduzindo a produção que ocasionou um aumento da inflação mundial.

Caso qualquer uma dessas hipóteses venham a acontecer seria o pior cenário para o mundo, ainda mais se tratando que não conseguimos recuperar totalmente o patamar anti-covid, e não seria possível hoje dimensionar os danos causados a economia devido à enorme variáveis e ser algo que maioria dos habitantes do mundo não chegou a ver (sobre a segunda guerra mundial).

A um cenário menos dramático encontrasse algumas análises que não estão considerando acontecimentos tão radicais, mas é quase um consenso que todos esses movimentos globais estão puxando para baixo a perspectiva da analista.

De acordo com o site Worldbank disponível em 26/09/22:

“A guerra está levando a altos preços das commodities, aumentando as interrupções no fornecimento, aumentando a insegurança alimentar e a pobreza, exacerbando a inflação, contribuindo para condições financeiras mais apertadas, aumentando a vulnerabilidade financeira e amplificando a incerteza política.”

A análise do WorldBank se compoendo além da análise global, usando como pilares a análises regionais sendo:

Leste da Ásia e Pacífico: Previsão de desaceleração do crescimento para 4,4% em 2022 antes de aumentar para 5,2% em 2023.

Europa e Ásia Central: A economia regional deve encolher em 2,9% em 2022 antes de aumentar em 1,5% em 2023.

América Latina e Caribe: Previsão de desaceleração do crescimento para 2,5% em 2022 e 1,9% em 2023.

Oriente Médio e Norte da África: Previsão de aceleração do crescimento para 5,3% em 2022 antes de desacelerar para 3,6% em 2023.

Sul da Ásia: Previsão de desaceleração do crescimento para 6,8% em 2022 e 5,8% em 2023.

E o WorldBank finalizou com a tabela da sua análise global mostrando o que está esperando para a economia mundial nos próximos anos com base nos acontecimentos até o mês de setembro de 2022.



	2019	2020	2021	2022p	2023p	2024p
Mundo	2.6	-3.3	5.7	2.9	3.0	3.0
Economias Avançadas	44743	-4.6	5.1	2.6	2.2	1.9
Economias Emergentes e em Desenvolvimento	3.8	-1.6	6.6	3.4	4.2	4.4

Mesmo o cenário não sendo favorável, alta da inflação nos EUA e na Europa a economia nacional apresentou deflação no mês de agosto, mas de acordo com a FGV são acontecimentos passageiros, devido aos altos custos das eleições, políticas voltadas para a reeleição e propostas “infindáveis” dos candidatos no atual cenário, e o Brasil deve seguir o ritmo mundial por ser um grande exportador e uma parte importante da receita veio desse fato.

Alguns índices como expectativas do empresário e consumidor (ICE), (ICC) apresentaram uma alta de 1 ponto e 2 pontos respectivamente, mas a análise feita pela FGV também ressalta que a tendência é desacelerar. E a projeção para o PIB de 2022 da FGV ficou assim.

Atividades	2022.III (TsT)	2022.III (AsA)	2022
Consumo das Famílias	0.2%	4.2%	3.5%
Investimento	2.3%	4.4%	-0.4%
Exportação	0.6%	2.7%	4.0%
PIB	0.4%	3.4%	2.5%
Agropecuária	1.2%	7.1%	-1.6%
Indústria	1.0%	3.1%	1.7%
Serviços	0.4%	3.4%	3.3%

### 3.4.1.2 ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE OU AMBIENTE DE NEGÓCIOS

A expectativa para o segmento de conservação de Rodovias é positiva para o ano de 2022. Além da manutenção das rodovias, o País ainda demanda uma grande expansão da malha pavimentada. De acordo com o último levantamento da CNT (Confederação Nacional dos Transportes), divulgado no dia 14/08/2018, o transporte rodoviário enfrenta graves problemas com a baixa qualidade das rodovias e infraestrutura no Brasil: somente 12,4% da

malha rodoviária é pavimentada e permanece em boa qualidade. Para efeito de comparação, esse índice chega a 40% em relação à nossa vizinhança Colômbia e 85% em países europeus.

Outros números também divulgados pela CNT demonstram o tamanho do problema. A maior parte das rodovias pavimentadas no Brasil é de pista simples (92,7%). Além disso, as condições deixam a desejar: segundo a confederação, que avalia toda a malha federal pavimentada e os principais trechos estaduais também pavimentados, 61,8% das vias pesquisadas apresentam algum tipo de problema sendo classificadas como regular, ruim ou péssima, e com isso a competitividade da economia brasileira passa a ser prejudicada pela falta de investimento em infra-estrutura, uma vez que isso acarreta um número crescente de acidentes, desperdício de carga e gasto elevado com manutenção e combustíveis.

Segundo a CNT, somente no ano passado, nas rodovias federais, foram contabilizados 58.716 acidentes com vítimas e 6.243 óbitos em rodovias federais. Para se ter uma ideia, mais da metade das ocorrências com óbitos foi em vias com pista simples de mão dupla. Esses episódios corresponderam a 71,4% das mortes registradas no ano passado.

Esses dados são altamente preocupantes e mostram que a solução passa, necessariamente, por investimentos em infraestrutura e também indica que boa parte das rodovias brasileiras ainda demandará muitos projetos e obras, o que representa grandes oportunidades para as empresas segmentadas no mercado de infra-estrutura e manutenção de rodovias.

O mercado de manutenção de rodovias também aposta que haverá uma grande retomada de obras em relação aos investimentos anunciados pelo governo e, também porque ainda existe uma grande necessidade de melhoria na qualidade da malha rodoviária nacional, a fim de proporcionar uma maior facilidade para o transporte e escoamento logístico no país.

Um grande exemplo é a empresa Conservias F. Bergamasco Filho LTDA, que têm se desenvolvido cada vez mais para aprimorar a qualidade na manutenção das rodovias, como por exemplo a utilização da tecnologia de reciclagem a frio, que se encontra como um excelente processo para a recuperação de estradas e rodovias, com desempenho e redução dos custos, investimentos frequentes na expansão de sua capacidade administrativa, como por exemplo pesquisas de desenvolvimento voltados para a qualidade da manutenção das rodovias, reunião periódica com os colaboradores, aperfeiçoamento de máquinas e equipamentos, visando ganhos na produtividade, maior conforto e segurança para os operadores e redução do consumo de combustíveis para os usuários finais usufruir de estradas com maior segurança e conforto de dirigibilidade.

Todo o sistema de gerência para manutenção rodoviária utilizado pela empresa Conservias F. Bergamasco Filho, LTDA tem como principal objetivo a obtenção do melhor retorno possível para os recursos investidos, oferecendo uma pavimentação segura, confortável e econômica aos usuários, representando a possibilidade de se avançar de um esquema de manutenção baseado apenas na correção de problemas para um sistema de manutenção planejada, capaz de prolongar a vida útil das rodovias e garantir padrões mínimos de serviço em toda malha viária.

### 3.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A empresa Conservias F. Bergamasco Filho não possuía um escritório administrativo, toda contabilidade e RH eram terceirizados. A partir de 2019 foi necessário abrir um escritório para anexar documentos, um RH próprio e administrar as despesas da empresa.

Realizando limpeza e conservação de rodovias a empresa atua apenas no estado de São Paulo onde é sua sede e existem menos burocracias para esse tipo de empreendimento, os clientes da Conservias são pessoas jurídicas geralmente contratadas pelo Município.

Analisando o ambiente interno é possível identificar quais são os conhecimentos e as habilidades inerentes à corporação e, assim, desenvolver estratégias efetivas para lidar com os pontos fortes e fracos da empresa.

Foram identificados como os pontos fortes e fracos da empresa e como também as oportunidades e ameaças os aspectos listados na SWOT abaixo.

		Forças	Fraquezas
Internos		Investimento em máquinas e equipamentos	Falta de direção estratégica
		Equipes com treinamento em dia.	Grande rotatividade de funcionários
		Qualidade da prestação de serviço.	Gastos pessoal na empresa
		Regularização da empresa em dia	Grande quantidade de processos trabalhistas
		Pagamentos em dia	Preço de prestação do serviço alto.
		Lucro alto para possíveis novos investimentos	Não possui marketing
		Oportunidades	Ameaças
Externos		Alta barreira de entrada	Mercado Concentrado
		Ineficiência do serviço público	Crises externas
		Redução da participação federal no setor	Influência política
		Grande demanda	Legislação trabalhista e tributária complexa

### 3.4.3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Segundo Michael Porter, estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Então é preciso que a empresa tenha um bom planejamento estratégico que seja capaz de estabelecer um diferencial entre seus concorrentes.

Tendo em mente esse conceito, desenvolvemos quatro sugestões para que a empresa Conservias consiga se destacar no ambiente competitivo através do planejamento estratégico.

**Melhorar a administração:** Identificamos que a empresa possui uma boa entrada de capital e uma boa margem de lucro, porém enfrenta dificuldade na destinação desses recursos. A maior complicação do negócio é a falta de caixa, que hoje está zerado, isso acarreta na falta de liquidez para quitação de passivos, pagamento dos funcionários entre outros fazendo com que a empresa fique totalmente dependente dos contratantes honrarem com o compromisso e esse comportamento traz para a empresa riscos como inadimplência, falta de dados/base para tomada de decisão, risco de falência. Para solução desse problema é recomendado que a empresa construa uma caixa, com uma política de 70/30, para distribuição dos lucros, sendo 30% do receita líquida destinado para o caixa e 70% destinado a distribuição de lucro.

**Melhorar as comunicação para os funcionários :** A comunicação pode ser melhorada com a integração dos funcionários que são contratados na empresa, mostrando as atividades que serão realizadas, quais os equipamentos de proteção individual serão utilizados, deixar claro que a empresa adota o método de intrajornada para pagamento de hora extra e mostrar que o funcionário é importante para a empresa.

**Desenvolver um site para a marca:** Ter presença no ambiente digital é de extrema importância para que qualquer empresa consiga credibilidade e visibilidade com os atuais e potenciais clientes. A empresa Conservias não possui nenhuma plataforma digital e nenhuma estratégia de marketing, e esses pontos são importantes para que a empresa melhore sua captação de clientes e agregue valor aos mesmos. Por esse motivo acreditamos que se a empresa deseja crescer e ter novos clientes é necessário que uma estratégia seja criada, mesmo que simples, para que a empresa consiga crescer e agregar valor a um possível cliente.

**Alta demanda no mercado e baixa demanda na prestação de serviços, oportunidade para crescer e conseguir mais clientes:** O mercado de conservação de rodovias conta com

grandes concorrentes sendo os maiores Grupo CCR, OHL, Triunfo, BRVias, Ecorodovias, Cibe e os governos federal e estadual, que é responsável pela maior parte do território nacional.

De acordo com a matéria feita pelo site gazeta do povo com dados da confederação nacional do transporte (CNT) a participação do setor privado na conservação de rodovias está apresentando um crescimento, em 2019 o setor privado representava 28,1% dos investimentos feitos e em 2022 deve terminar o ano com uma representatividade total de 31,2%.

A tendência de expansão privada e retração pública tende a se manter nos próximos anos, uma vez que o foco do governo de Jair Bolsonaro foi justamente o de acelerar as concessões de rodovias – e a maioria dos desembolsos ainda será feita – em meio à escassez de recursos públicos para investimentos.

Os investimentos nesse setor juntando âmbito federal e estadual, público e privado ultrapassa a casa do bilhão, mas não é o suficiente para suprir a necessidade que as rodovias nacionais estão apresentando. Na 24ª pesquisa de rodovias da CNT constatou que de urgência demandaria um investimento próximo de 62,9 bilhões de reais e para manutenção das rodovias consideradas “desgastadas” somaria um valor de 19,6 bilhões totalizando um pouco mais de 82 bilhões a preço de outubro de 2021.

A oportunidade foi encontrada devido a essa lacuna entre o investimento necessário 82 Bilhões de reais para o investidor de fato que foi de 16,6 bilhões, o menor desde 2005 segundo o portal da indústria. Devido ao alto custo de entrada no mercado dificilmente novos concorrentes irão surgir, porém as empresas existentes também estão observando essas oportunidades de crescimento e estão direcionando investimentos a essa fatia de mercado, caso a empresa não destine parte de seus lucros para adquirir uma parcela desta fatia seus números podem ser ameaçados assim como a estabilidade da empresa.

## 4. CONCLUSÃO

Analisamos a empresa Conservias do ponto de vista empresarial, tributário, orçamentário e estratégico.

Do ponto de vista do direito empresarial concluímos que a empresa está apta a funcionar, porém deve fazer a alteração de ME para EPP, pois a receita bruta é superior a 360.000 e a empresa também precisa de um modelo de negócio melhor desenhado para alcançar as metas almejadas.

Na parte tributária a empresa adota o regime tributário do lucro presumido, e no momento é a melhor opção para a empresa. E identificamos que se for possível a empresa pode adicionar ao seu inventário algum material de construção (sugerimos o cimento), isso reduzirá a alíquota da base de cálculo.

Para a gestão orçamentária prevemos um crescimento nos contratos da empresa, que também representa um crescimento na receita, porém para que a empresa consiga se desenvolver e expandir seu negócios é preciso que ela mude sua política de caixa e organize melhor as suas contas.

Por fim, no aspecto de planejamento estratégico, analisamos os pontos internos e externos da companhia e traçamos estratégias para que a empresa consiga superar suas dificuldades e crescer como esperado.

Com base no que foi apresentado, concluímos que a empresa tem um grande potencial para expandir seus horizontes, com um mercado que tende a crescer. Mas para que essa expansão se torne realidade é necessário que a empresa mude sua postura.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Diego. Rodovias federais demandam R\$12 bilhões ao ano, mas recebem metade dos recursos. **Portal de notícias**, 23 de mar de 2022. Disponível em:

<<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/infraestrutura/rodovias-federais-demandam-r-12-bilhoes-ao-ano-mas-recebem-so-metade-dos-recursos/>>. Acesso em: 21/10/2022.

Brasil, Artigo 996, Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002, Institui o código civil.

FOCUS - Relatório de Mercado, 24 de out de 2022. Disponível em:

<<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>>. Acesso em 29/10/2022.

KRAMER, Vandr . País tem cada vez mais rodovias “privadas”, mas modelo d  sinais de desgaste. **Gazeta do Povo**, São Paulo 17 de jul de 2022. Disponível em:

<<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/rodovias-investimento-privado-crescimento-concessionadas-melhores/>> . Acesso em: 22/09/2022.

PONCIO, José Rafael, O que   estratégia?. **Administradores.com**, 9 de nov de 2016.

Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-estrategia>> Acesso em: 24/10/2022

S , Carlos A. Orçamento Empresarial: Novas Técnicas de Elabora o e de

Acompanhamento: Grupo GEN, 2013 E\_ book. ISBN 9786559773398. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773398/>>. Acesso em 24/10/2022

SABINO, Marlla. Reajuste na conta de luz deve ser de 5% em 2023, apontam consultorias.

ESTAD O, São Paulo, 24 de set de 2022. Disponível em:

<<https://www.estadao.com.br/economia/conta-de-luz-aumento-2023-banco-central>>. Acesso em 7/10/2022.

SITUA O de rodovias brasileiras afeta o desenvolvimento socioecon mico do país.

**Confedera o Nacional de Transporte**, Brasília, 8 de dez de 2021. Disponível em:

<<https://cnt.org.br/agencia-cnt/situacao-rodovias-brasileiras-afeta-desenvolvimento-socioeconomico>>. Disponível: 05/10/2022.

SOMENTE 12,4% da malha rodoviária   pavimentada. **Confedera o Nacional de**

**Transporte**, Brasília 14 de ago de 2018. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/somente-12-da-malha-rodoviaria-brasileira-pavimentada>>. Acesso em 5 /10/2022.