CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

DANIELLE RIBEIRO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SECAGEM E PREPARO DE KITS PARA PALETES DE MADEIRA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PRISIONAL DE SÃO CRISTÓVÃO DO SUL, SC.

RIO DO SUL

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

DANIELLE RIBEIRO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SECAGEM E PREPARO DE KITS PARA PALETES DE MADEIRA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PRISIONAL DE SÃO CRISTÓVÃO DO SUL, SC.

Trabalho a ser apresentado para a disciplina de Pesquisa em Administração do curso de Administração, área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, para obtenção de nota final da disciplina.

Prof. Dr. Andrei Stock

RIO DO SUL

2021

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo."
(Peter Drucker)

Dedico este trabalho primeiramente a mim, por toda a minha dedicação e empenho para com este, a Deus que me deu forças, aos meus pais, Valdecir e Marcia Corrêa Ribeiro, e irmão João Victor Ribeiro, pelo amor e dedicação.

RESUMO

O plano de negócios é uma ferramenta importante que é utilizada para prever erros no planejamento assim como para verificar a viabilidade do negócio. O presente trabalho tem como objetivo apresentar a implantação de uma empresa de embalagens de madeira em uma penitenciária no município de São Cristóvão do Sul - SC. A modalidade de pesquisa utilizada é exploratória descritiva com o método qualitativo. Os resultados obtidos no trabalho foram apresentados em forma de plano de negócios dividido nas seguintes etapas: caracterização do empreendimento, plano estratégico, plano mercadológico, plano operacional, plano financeiro e análise dos investimentos. Através do desenvolvimento detalhado das etapas foi possível identificar a viabilidade do empreendimento que foi positiva em todas as áreas: administrativa, mercadológica, operacional, econômica e financeira. Assim, com todas essas informações foi possível concluir que é viável a implantação desse projeto.

Palavras-chave: Plano de negócios, Empreendedorismo, Embalagens, Penitenciária.

ABSTRACT

The business plan is an important tool that is used to predict errors in planning as well as to verify the viability of the business. This paper aims to present the implementation of a wooden packaging company in a penitentiary in the city of São Cristóvão do Sul - SC. The research modality used is descriptive exploratory with the qualitative method. The results obtained in the work were presented in the form of a business plan divided into the following steps: characterization of the enterprise, strategic plan, marketing plan, operational plan, financial plan and investment analysis. Through the detailed development of the steps, it was possible to identify the feasibility of the project, which was positive in all areas: administrative, marketing, operational, economic and financial. Thus, with all this information, it was possible to conclude that the implementation of this project is feasible.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, Packaging, Penitentiary.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....13
1.1 TEMA DE ESTUDO.....14
1.2 JUSTIFICATIVA.....15
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....16
1.3.1 Objetivo Geral.....16
1.3.2 Objetivos Específicos.....16
2 REVISÃO DE LITERATURA.....19
2.1 EMPREENDEDORISMO.....17
2.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA O EMPREENDEDORISMO.....19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....21
2.4 PLANO DE MARKETING.....28
2.5 PLANO OPERACIONAL E LOGÍSTICA.....31
2.6 PLANO FINANCEIRO E ANALISE DE INVESTIMENTOS.....32
2.7 NEGÓCIOS SOCIAIS.....38
3. O PROCESSO DE PESQUISA.....43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....43
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA.....44
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....44
4 IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SECAGEM E PREPARO DE KITS PARA PALETES DE MADEIRA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PRISIONAL DE SÃO CRISTÓVÃO DO SUL/SC.....45
4.1 INFORMAÇÕES SOBRE O NÉGÓCIO.....45
4.1.1. Definição do negócio.....45
4.1.2 Definição do projeto.....46
4.1.3. Descrição da empresa.....47

4.1.4 Qualificação dos sócios e administradores.....47
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....48
4.2.1 Missão do negócio.....48
4.2.2. Visão do negócio.....48
4.2.3 Análise S.W.O.T.....48
4.2.4. Posicionamento estratégico.....49
4.2.5 Objetivos e metas.....49
4.3 PLANO DE MARKETING.....50
4.3.1. Logomarca.....50
4.3.2 Descrição do produto.....50
4.3.2. Análise do setor e mercado.....51
4.3.2.1. Conceitos aplicados ao segmento.....51
4.3.2.2 Dados globais, nacionais e estaduais.....52
4.3.2.3 Mercado consumidor.....52
4.3.2.4 Tendências tecnológicas do ramo.....53
4.3.2.5 Canais competitivos.....53
4.3.2.6 Perfil do consumidor e novos canais.....54
4.3.2.7 Cuidados com o uso da Madeira.....54
4.3.3 Análise da atratividade da indústria.....55
4.3.3.1 Rivalidade entre as empresas existentes.....55
4.3.3.2 Poder de barganha dos clientes.....55
4.3.3.3 Poder de barganha dos fornecedores.....55
4. 3.3.4 Restrições a novos entrantes.....56
4.3.3.5 Produtos substitutos.....56
4.3.4 Análise da concorrência.....56
4.3.5 Canais de comercialização.....57
4.3.6 Estratégias de promoção.....57

4.3.7 Formação e definição de preço.....58

4.3.8 Projeção da demanda do projeto.....58

4.4 PLANO OPERACIONAL.....59

4.4.1 Definição da localização.....59

4.4.2 Implantação do projeto.....59

4.4.2.1 Descrição detalhada do projeto.....60

4.4.2.2 Investimentos fixos e cronograma físico-financeiro.....60

4.4.2.3 Exigências regulatórias.....61

4.4.2.4 Despesas pré-operacionais.....62

4.4.3 Processo produtivo.....62

4.4.3.1 Fluxo de produção.....62

4.4.3.2 Layout.....63

4.4.4 Tecnologia utilizada.....64

4.4.5 Definição de insumos e fornecedores pessoais.....65

4.4.6 Necessidade de pessoal.....65

4.4.7 Equipe gerencial.....66

4.5 PLANO FINANCEIRO.....66

4.5.1 Quadro de investimentos.....66

4.5.2 Quadro de usos e fontes.....67

4.5.3 Quadro de financiamento.....68

4.5.4 Quadro de premissas econômicas e financeiras.....68

4.5.5 Quadro de produção e vendas.....68

4.5.6 Quadro de custos e despesas operacionais.....69

4.5.7 Demonstrativo econômico projetado.....70

4.5.8 Fluxo de caixa projetado.....70

4.6 ANÁLISE DE INVESTIMENTO.....71

4.6.1 Payback descontado.....72

4.6.2 Indicadores de viabilidade – VPL, TIR e VAUE.....72
5.CONCLUSÃO.....73
REFERÊNCIAS.....75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Informações de um Plano de Negócios.....20
Figura 2: Matriz SWOT.....24
Figura 3: Análise do Ambiente.....25
Figura 4: Forças Competitivas.....27
Figura 5: Palete montado.....51
Figura 6: Padrão de Paletes segundo a Organização Internacional de Normalização.....54
Figura 7: Mapa de localização.....59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Encadeamento Produtivo.....26
Quadro 2: Quadro canvas.....46
Quadro 3: Estrutura societária.....48
Quadro 4: Análise SWOT do Empreendimento.....49
Quadro 5: Objetivos e metas.....49
Quadro 6: Análise dos concorrentes.....57
Quadro 7: Descrição dos investimentos fixos e cronograma físico-financeiro.....61
Quadro 8: Fluxo simplificado do processo produtivo.....63
Quadro 9: Layout da fábrica com área de 200 m2.....64
Quadro 10: Insumos e fornecedores potenciais.....65
Quadro 11: Necessidade de pessoal.....66
Quadro 12: Investimentos do projeto.....67
Quadro 13: Depreciação do projeto.....67
Quadro 14: Uso e fontes e Cronograma do projeto.....68
Quadro 15: Demonstrativo do volume de vendas e da receita operacional bruta.....69
Quadro 16: Custos e despesas operacionais.....69
Quadro 17: Demonstrativo do resultado econômico projetado.....70
Quadro 18: Fluxo de caixa projetado.....70
Quadro 19: Indicadores para análise dos investimentos.....71

1 INTRODUÇÃO

É perceptível a prática do empreendedorismo se tornando frequente, e o que se torna o ponto chave para o mesmo é a liberdade pessoal e financeira. E para isso é necessário planejamento e conhecimento andando lado a lado para obter uma empresa que seja próspera. O processo do planejamento é um ato que o empreendedor pode fazer para o seu empreendimento pois, somente ele sabe o público alvo que deseja atingir, e sabe qual os seus objetivos a serem alcançados.

Diante dos benefícios que um Plano de Negócios pode oferecer, o objetivo desse projeto foi à elaboração de um Plano de Negócios para se verificar a viabilidade de implantação de uma empresa de secagem e preparo de kits para paletes de madeira no Departamento de Administração Prisional (DEAP) de São Cristóvão do Sul - SC.

A cidade em questão foi escolhida, uma vez que o local possui a disponibilidade de mão de obra, insumos, espaço e a facilidade da implantação no DEAP, também será uma ação social, em educação aos reeducandos, no projeto de geração de empregos para a minimização da sua pena.

O Plano apresentado neste trabalho buscou desenvolver um plano estratégico para o empreendimento, definindo missão, visão, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades perante o mercado foram também estipuladas os objetivos e metas que devem ser alcançadas para que o empreendimento possa ser próspero.

O plano mercadológico analisou os concorrentes no mercado, características, pontos fortes e fracos e ameaças. Na sequência foi apresentado o plano operacional onde foi definido o local, funcionários, a etapa seguinte compreende o plano financeiro, onde foi detectado o investimento necessário, as receitas e despesas operacionais, as projeções de fluxo de caixa e o demonstrativo financeiro.

E por fim feito a análise dos investimentos que compreende a identificação do prazo de retorno do investimento, assim como as taxas indicadoras da viabilidade do negócio.

1.1 TEMA DE ESTUDO

O tema do estudo consiste em uma elaboração e análise da viabilidade de implantação de uma empresa de secagem e preparo de kits para paletes de madeira em uma penitenciária industrial. O empreendimento surgiu a partir da necessidade da produção de kits para paletes de madeira, onde estes, seriam os componentes necessários para a montagem de um palete, visto a grande utilização do mesmo, principalmente na logística.

O ato de empreender é importante para a sociedade, juntamente com a economia atual. Sabendo que, diversas empresas surgiram de pequenas ideias e quando foram colocadas em prática tornaram-se sustentáveis e lucrativas, gerando assim, oportunidades, empregos e tornaram-se prósperas.

Neste sentido, empreendedorismo é compreendido como a capacidade que uma pessoa possui de formular uma ideia sobre um determinado produto ou serviço em um mercado, e para poder manter-se no mercado é necessário que a ideia de empreender venha juntamente com o planejamento e a pesquisa de mercado, e para auxiliar neste processo existe a ferramenta, plano de negócios, que tem como o principal objetivo de planejar e desenvolver, mensurando os possíveis riscos e a viabilidade que exista na implantação do empreendimento. É de conhecimento geral que o plano de negócios utiliza da descrição dos objetivos por escrito do negócio e de seus respectivos passos para alcançá-los.

Outra situação que se torna relevante em São Cristóvão do Sul - SC, é um local onde existe grande oferta de matéria prima, e também por conta da mão de obra econômica relacionada à penitenciária industrial ali existente, que utiliza do trabalho como uma ocupação aos reeducandos para a reeducação e para posteriormente a inclusão dos mesmos no mercado de trabalho, juntamente com a redução de pena.

Partindo destes pressupostos elaborou-se a seguinte problema de pesquisa: Existe viabilidade na abertura de uma empresa de secagem e preparo de kits para paletes de madeira no Departamento de Administração Prisional no município de São Cristóvão do Sul - SC?

1.2 JUSTIFICATIVA

Como empreendedor é inevitável planejar o futuro do negócio e adequar as ideias juntamente com projeto, assim colocando em prática a partir da abertura do empreendimento. O estudo trata-se de um planejamento, algo que requer atenção e dedicação relacionada ao empreendedor, pois é necessário observar as oportunidades e caminhos a seguir. Para Schermerhorn (2007), empreendedor é um indivíduo que corre riscos e procura agarrar oportunidades que outros deixaram passar ou as enxergaram como problemas ou ameaças. Segundo o autor, grandes empreendedores construíram seus legados partindo apenas de ideias e muito trabalho.

Com isso, a elaboração deste plano de negócio de implantação de uma empresa de secagem e preparo de kits para paletes de madeira no DEAP de São Cristóvão do Sul - SC, será relevante, visto que, será uma ação social, em educação aos reeducandos, no projeto de geração de empregos para a minimização da sua pena e também uma ótima oportunidade de investimento.

É oportuno a implantação da empresa no local, uma vez que o local possui a disponibilidade de mão de obra, insumos, espaço e a facilidade da implantação. Sendo assim, é necessário concretizar essa ideia para a efetivação da implantação.

Para a acadêmica, a realização do plano de negócios de uma empresa de secagem e preparo de kits para paletes de madeira possibilitará adquirir conhecimento e descobrir se o empreendimento terá viabilidade ou não, e constitui uma oportunidade para aprofundar os conhecimentos sendo aplicados em um trabalho. Também, vale ressaltar a importância do empreendimento para a sociedade em geral, e para o desenvolvimento local e regional.

No entanto, o estudo poderá servir de motivação e como um referencial para outros acadêmicos, ou até mesmo a empresários que desejam implantar um negócio em uma unidade prisional. Além disso, a elaboração deste trabalho é um requisito acadêmico como condição parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócios para a implantação de uma empresa de secagem e preparo de kits para paletes de madeira no Departamento de Administração Prisional (DEAP) de São Cristóvão do Sul/SC.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral do presente trabalho, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

a) Determinar o planejamento estratégico da organização;
b) Definir o plano de Marketing a ser implementado;
c) Elaborar o plano operacional a ser seguido;
d) Realizar análise de investimento do empreendimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Maximiano (2011), empreendedor é uma palavra que tem origem do termo em latim *imprendere*, que significa decidir realizar tarefa difícil e laboriosa.

De acordo com Ortigara:

> [...] a palavra empreendedor foi utilizada primeiramente na França no início do século XVI, *entrepreneur*, originária de *entreprendre*, que significa o ato de abrir uma empresa (*Démarrer une entreprise*), e que tem como derivadas as palavras empresariado (e*ntrepreneuriat*) e empreendedor (*intrapreneur*), como uma definição geral, *entreprendre* significa conseguir coisas concluídas. (ORTIGARA, 2008, p.36 e 37).

Embora existam diversas definições, todas estão associadas a inovação, ainda na visão do autor *Id.* (2008), estudos apontam características criativas e intuitivas que levam o empreendedor a uma busca por oportunidades de negócios, tal qual não mede esforços para "reduzir o risco e gerir o empreendimento de forma inovadora e racional." (p. 36). Empreender não significa criar o inexistente, pois ainda na ótica de Ortigara:

> [...] mesmo que use elementos já conhecidos, como se identifica nas características do alquimista, o empreendedor, pela simples mudança de sua utilização, encontra novas maneiras de combinar e fazer surgir algo novo, ou pelo menos uma nova forma de realizar. (2008, p.32).

O empreendedor pode criar oportunidades, que são mais importantes que as ideias, oportunidades estas que são definidas por Dornelas como "ideias com potencial de retorno econômico, ou seja, são ideias que podem ser transformadas em produtos e/ou serviços que alguém vai querer adquirir." (2017, p.02).

Sharma e Chrisman (1999) apud Piscopo (2010) propõe que o empreendedorismo corporativo compõe um conjunto de ações ou procedimentos de um negócio: a renovação

estratégica, inovação e *corporate venturing* (interno e externo), tendo como objetivo a implementação de novas oportunidades de negócio.

A renovação estratégica de acordo com Piscopo (2010) representa uma nova forma de combinação ou recombinação dos recursos das organizações, através desse objetivo redefinimos o modelo de negócio podendo chegar a reestruturação organizacional. Outro procedimento do empreendedorismo corporativo é a inovação, segundo Costa et. Al., é por meio do qual exploram as mudanças da empresa como uma oportunidade de novos negócios, Piscopo afirma que “envolve as modalidades de produto, processo, organizacional e mercadológico.” (2010, p.05).

Além dos procedimentos de renovação estratégica e inovação, o empreendedorismo corporativo também pode ocorrer sob a forma de *corporate venturing*, nada mais é que uma expressão que caracteriza o investimento em *startup* geralmente de grande porte. De acordo Sharma e Chrisman (1999) *apud* Piscopo (2010) o termo CV pode ser dividido nas categorias interna e externa. A interna contempla os novos negócios desenvolvidos no âmbito de uma organização já estabelecida e a externa aborda os novos negócios criados fora dela.

Compreendemos que o empreendedorismo corporativo é a ação de empreender na organização, o que auxilia no desenvolvimento de uma gestão organizacional que possibilita a renovação da empresa de forma mais rápida.

De acordo com Stock, o empreendedorismo de negócio "trata-se do comportamento empreendedor vinculado a um negócio, uma empresa, a um empreendimento empresarial que visa o lucro." (2017, p.04). O empreendedorismo de negócios se evidencia quando o empreendedor tem uma ideia e a transforma em uma atividade empresarial, seja por necessidade [...] ou quando ele vislumbrou uma oportunidade de fazer algo novo ou de forma melhor, ou ainda através de processos mais eficientes para atender a uma necessidade pela qual as pessoas se acham dispostas a pagar por sua satisfação. Aqui, variáveis tais como planejamento, criatividade e inovação são essenciais para o sucesso da empreitada. (STOCK, 2017).

Para Stock (2017) o empreendedor de negócios não precisa necessariamente criar/inovar um produto/serviço, mas sim, atender a necessidade do consumidor,

podendo oferecer um produto/serviço que já exista, de forma mais barata, mais rápida ou com melhor qualidade em relação aos seus concorrentes.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA O EMPREENDEDORISMO

De acordo com Bernardi (2014) o surgimento de um novo projeto acontece de várias formas: oportunidades, contatos especializados, inovação, entre outros, mas independente de qual seja a ideia, o plano de negócio é indispensável. A elaboração de qualidade de um plano de negócios aumenta as chances de sucesso do empreendimento, mas deve-se monitorar e avaliar as estratégias, para que haja atualização constante.

Segundo Martins (2006):

> Toda empresa deve elaborar um plano de negócios completo, que deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica, a estrutura organizacional da empresa, relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional. É uma maneira de apresentar a empresa para o mercado. (MARTINS, et al, 2006, p. 7).

A partir deste detalhamento de informações, se é possível estudar a viabilidade, detectar a vulnerabilidade e ameaças do negócio, sendo assim, utilizando alternativas estratégicas preventivas.

Cecconello e Ajzental (2008) dizem que a elaboração do plano de negócio tem o objetivo de desenvolver argumentos consistentes e fundamentados para a proposta do empreendedor, investigando os riscos antes de investir. O plano de negócio é um documento que apresenta informações básicas e aspectos do empreendimento, e deve ser atualizado de acordo com as mudanças do ambiente (BIZZOTTO, 2008), exposto na figura 1.

Figura 1: Informações de um Plano de Negócios.

Fonte: Adaptação de BIZZOTTO, (2008).

No contexto atual, as mudanças são constantes e para sobreviver no mercado, uma empresa ou um novo empreendimento precisa estar fundamentado em um bom plano de negócios e todos os seus processos devem ser estudados e bem elaborados para então serem executados. Na visão de Dornelas:

> [...] o Plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. (DORNELAS. 2011 p.04).

Este documento serve como uma ferramenta de gestão, para o auxílio de um planejamento focado em estratégias competitivas, como a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Já na visão de Cecconello e Ajzental (2008 p. 18) o Plano de negócios é utilizado “para identificar uma oportunidade de negócio, reunir dados para a análise, interpretar as informações geradas e verificar sua viabilidade ou inviabilidade.” Avaliando os riscos e oportunidades o empreendedor tem maior chance de ser assertivo nas escolhas para o negócio. Ainda de acordo com os autores o Plano de negócios é um documento para a apreciação e avaliação de partes interessadas, e suporte à tomada de decisão de investimentos.

Biagio e Batocchio afirmam que o Plano de negócios “é muito mais importante para a estratégia empresarial do que simplesmente a tentativa de convencer um investidor de que o negócio é viável” os autores acrescentam ainda que o Plano descreve o negócio e serve para que a empresa se apresente diante dos fornecedores, investidores, clientes, parceiros e empregados.

Não somente para os fins já apresentados, o PN serve como base de inserção para empresa frente ao mercado de trabalho, no geral o objetivo é facilitar a análise das informações presentes para obter resultados e tendências futuras.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para melhor análise e compreensão, nesse tópico iremos descrever o conceito, a importância, as fases de um planejamento estratégico e sua relação com a gestão.

Ansoff (1993) diz que, estratégia representa os vários conjuntos de regras de decisões para orientar o comportamento de uma organização, ou seja, traçar metas de longo prazo e determinar os meios para alcançá-las.

Para Mintzberg (2000), a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Por isso, Coral, (2002, p.48) define estratégia como “um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Segundo Porter (1991) planejamento estratégico é um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas.

Conforme Oliveira (2015), O planejamento estratégico é um instrumento para analisar as condições internas e externas das empresas com a finalidade de identificar as oportunidades de mercado que auxiliam no processo decisório. E também, [...] “atuando de forma inovadora e diferenciada.” (OLIVEIRA, 2015. p. 18).

De acordo com Barbieri “por estratégia pode-se entender o estabelecimento de objetivos e ações que alcancem efeitos no ambiente de negócio em que a empresa atua ou pretende atuar, com o objetivo de colocá-la numa posição de vantagem”. (2011, p. 114).

Com a mesma visão Ansoff (1965) diz que o planejamento estratégico é a parte da administração que desenvolve o potencial de lucros futuros de uma empresa ao assegurar que esta atue em mercados que tenham condições de satisfazer seus objetivos, ofereça produtos/serviços desejados por esses mercados e ofereça seus produtos/serviços de forma a assegurar uma vantagem competitiva.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o papel da estratégia nas organizações é resolver as grandes questões, como por exemplo, quais mercados são os melhores; de forma que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes. No mesmo sentido Henderson (1998, p. 5) anotam que “Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

De acordo com os autores entendemos que um planejamento estratégico é um dos primeiros e principais instrumentos que uma organização deve ter. De fato, para que uma empresa sobreviva em tempos de crise é necessário se ter um bom plano estratégico. Chiavenato (2004, p. 152) diz que “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”.

“O Planejamento é importante também porque em um mundo em constante mudança, é determinante que as pessoas e organizações planejem[...]” (SILVA, 2008, p.

9). Para melhor entendermos a importância de um planejamento estratégico, Baggio e Lampert dizem:

> O planejamento apresenta-se como atividade que leva as organizações a identificarem as necessidades de interferir no curso dos acontecimentos e criar o futuro, de enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis e de coordenar eventos e recursos entre si. (2010, p. 34).

Compreendemos o quão grande é a importância de um plano, pois a elaboração e a execução do mesmo levam a organização ao sucesso, atingindo seus objetivos, mesmo em um ambiente desfavorável. O Planejamento é um processo gerencial, no qual contêm fases de formulação.

Para Oliveira (2015), a elaboração de um planejamento estratégico consiste em quatro fases básicas:

- Fase I – Diagnóstico Estratégico: É a identificação da visão, valores e análise *SWOT*[1].
- Fase II- Missão da Empresa: É o estabelecimento da missão da empresa, dos propósitos atuais e potenciais, estruturação de cenários, postura estratégica e estabelecimento das macro estratégias e macro políticas.
- Fase III- Instrumentos Prescritivos e Qualitativos: É o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, de estratégias e políticas, dos projetos e planos de ação.

Fase IV- Controle e Avaliação: consiste em acompanhar o desempenho do planejamento estratégico, com a função de assegurar o êxito do plano estabelecido.

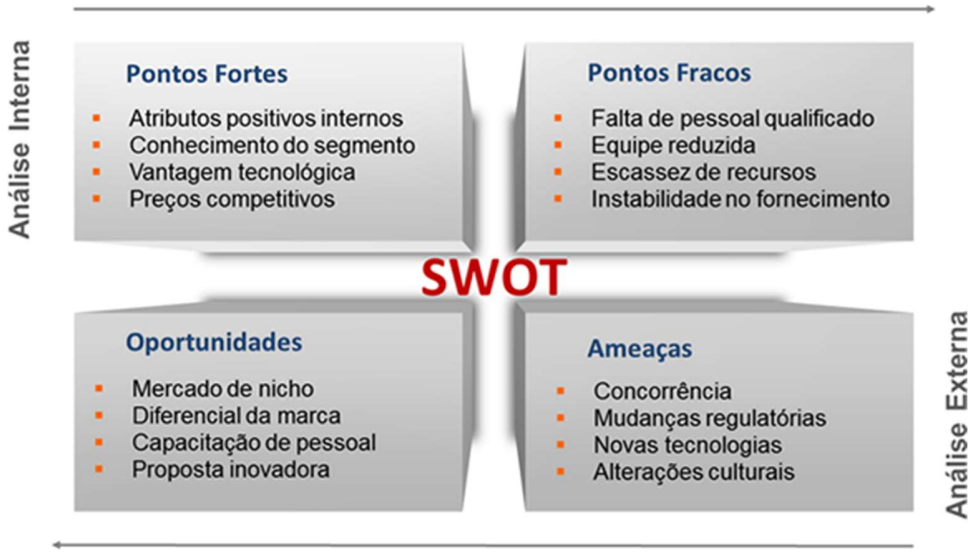
O diagnóstico é a primeira fase do planejamento estratégico, o qual corresponde à análise dos processos e ambientes internos e externos da empresa e determina qual é a situação em que a empresa se encontra. O diagnóstico estratégico consiste em três etapas, apresentadas a seguir.

- Visão: A visão da empresa deve refletir os seus ideais, metas e objetivos que ela pretende atingir em um determinado espaço de tempo, seja ele um futuro próximo ou distante. Para Collins e Porras (1993, p. 4 apud Oliveira, 2015, p. 67) visão é “idealização de um futuro desejado para empresa”. A visão também deve estabelecer fins qualitativos que provê a motivação da empresa.

[1] Abreviatura em inglês para se referir aos termos: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

- Valores: Os valores de uma empresa são um conjunto de princípios éticos e morais, premissas e crenças que dão suporte para as suas decisões, “os valores consolidam a personalidade da empresa e proporcionam sustentação para as suas políticas” (OLIVEIRA, 2015, p. 45).
- Análise *SWOT:* A análise *SWOT* é uma matriz para a verificação de oportunidades e ameaças externas e pontos fortes e fracos internos (KOTLER e KELLER, 2012). Ela orienta a situação atual da empresa e analisa fatores tangíveis e intangíveis, apresentada na figura 2. “A estratégia *swot* resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existe risco e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades” (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 83). Corrigir os pontos fracos tornando-os pontos fortes onde se identificou oportunidades e monitorar as ameaças.

Figura 2: Matriz *SWOT*



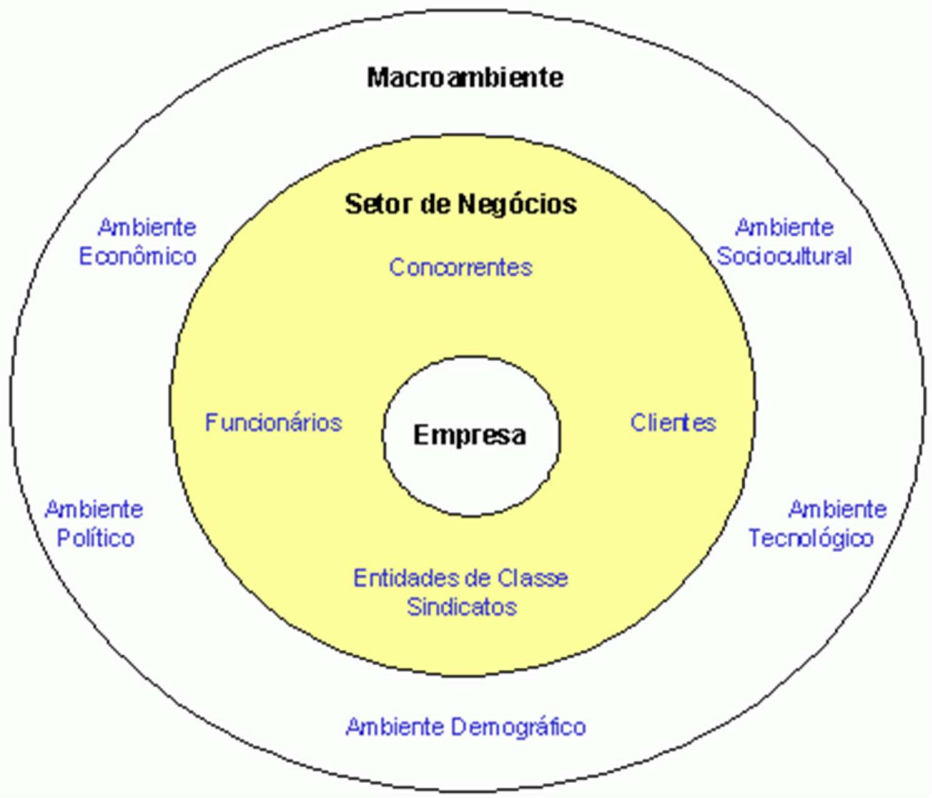
Fonte: Adaptação de HOLLEY (2011).

A segunda fase consiste em identificar a missão da empresa entre outros fatores. A missão é a razão de ser da empresa, seus propósitos e o que ela faz, “transmitir o que a empresa quer dizer de forma clara, concisa e interessante” (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012, p. 34). Os propósitos são o que impõe a cumprir a missão, a análise dos cenários estratégicos pode ser de situações positivas ou negativas, pois “os cenários são composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as

postulações de eventos específicos" (OLIVEIRA, 2015, p. 123) e é um processo que os gestores da empresa devem participar.

A postura estratégica é estabelecida pelos gestores através da escolha de uma alternativa de ação para se fazer cumprir a missão, após a pesquisa da fase I e parte da fase II, devem-se identificar as macroestratégias que correspondem às ações que a empresa vai aderir e as macropolíticas que são as orientações que facilita no processo decisório, (OLIVEIRA, 2015) apresentada na figura 3.

Figura 3: Análise do Ambiente



Fonte: Adaptação de CORDIOLI, L. A. "Análise Ambiental: proposta de um modelo que complete a visão setorial" (2008, p. 91).

A fase III de um planejamento estratégico consiste em criar e estabelecer objetivos, desafios e metas para serem alcançadas, estratégias para atingi-las com maior efetividade, políticas para auxiliar nas tomadas de decisão e projetos para planos de ação a serem executados. A fase final avalia e controla o planejamento estratégico que está sendo efetuado, a fim de assegurar a realização do plano com maior êxito. (OLIVEIRA,

2015). Após a identificação dessas fases, também se é necessário analisar o encadeamento produtivo da organização, conforme o quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Encadeamento Produtivo

	Fornecedores de Insumos/ Fornecedores de Informação	
Organizações de Apoio	ORGANIZAÇÃO	Possíveis Terceirizações
	Consumidores de produtos/ Informações Geradas	

Fonte: Elaborada por Stock, A. (2017).

Castro, Lima e Cristo (2002, p. 6), dizem que o encadeamento produtivo provou ser útil, “para organizar a análise e aumentar a compreensão dos complexos macroprocessos de produção” e que ainda se é capaz de examinar oportunidades não exploradas. Para gerir uma empresa, o planejamento deve-se estar presente em todos os setores dos níveis: estratégico, tático e operacional, para a tomada de decisão.

De acordo com Oliveira (2015), o planejamento no nível estratégico é de longo prazo e abrange toda a empresa, com a responsabilidade da formulação de metas e objetivos a serem alcançados.

Planejamento tático é o planejamento em médio prazo que enfatiza as atividades correntes das várias partes ou unidades da organização e representa a tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos em nível departamental. (CHIAVENATO, 1999, p. 228).

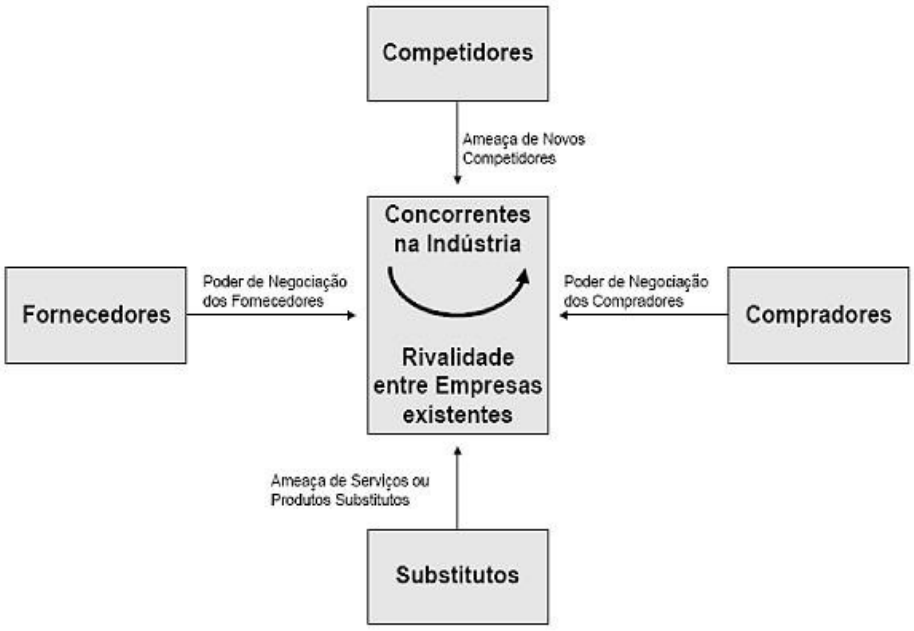
Planejamento operacional representa um plano detalhado para as operações indicando como devem ser administradas as operações do dia-a-dia. (LUNKES, 2003, p. 17).

Esses planejamentos fazem parte dos processos gerenciais de uma organização, na qual o gestor tem conhecimento de todas as áreas. Para uma melhor elaboração de um planejamento estratégico, devem ser investigadas as forças competitivas, são elas

que determinam a atratividade de um determinado ramo de negócio, explorando as características de ameaças e poder, permitindo a análise da organização, sendo, “o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor” (PORTER, 1998, p. 12).

Segundo Porter (1998), as cinco forças competitivas que moldam a estratégia apresentada na figura 4, são: a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha entre os fornecedores e o poder de barganha dos compradores.

Figura 4: Forças Competitivas



Fonte: Adaptação de Porter, M. E. “Forças que dirigem a concorrência na indústria”. (2004, p. 4).

De acordo com Thompson, Strickland III e Gamble (2008), para a utilização dessa ferramenta em uma organização, se é necessário estruturar a concorrência em três passos, a fim de identificar a natureza e a força da pressão competitiva.

- 1° passo: Identificar as pressões competitivas específicas associadas a cada uma das cinco forças.
- 2° passo: Avaliar a intensidade das pressões que incidem sobre cada uma das cinco forças (elevada, forte, moderada, normal ou fraca).

- 3° passo: Determinar se a intensidade conjunta das cinco forças competitivas conduz à obtenção de lucros atraentes.

Através deste instrumento, é possível se ter uma noção das pressões competitivas e ajuda anteceder uma estratégia de ação, avaliando a posição de mercado que se está inserida e identificando possíveis vantagens de inovação e lucratividade.

2.4 PLANO DE MARKETING

Segundo a *American Marketing Association*, marketing é definido como "uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, bem como gerir as relações entre eles, a fim de beneficiar a organização e seus constituintes" (MAGALHÃES, 2006, p.32).

Ainda de acordo com Kotler (2006, p. 04) "O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais". Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele "supre necessidades lucrativamente".

Na visão de Nardis:

> O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. (NARDIS, 2010, p. 2).

Compreendemos que Marketing vai muito além de divulgação da imagem da empresa, ele abrange muitos fatores que buscam satisfazer o cliente e a própria organização. Nardis afirma que "o plano de marketing é um documento estratégico corporativo. O seu público é principalmente interno, mas ele também pode ser lido por pessoas que não pertencem a organização" (2010, p. 476).

Para Kotler o Plano de Marketing é:

> “O instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em um analise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços”. (KOTLER, 2006, p. 41).

Um plano de marketing deve contemplar dois aspectos: o estratégico e o tático. O aspecto estratégico consiste na análise da situação e oportunidades do mercado determinando as estratégias a serem desenvolvidas. Por outro lado, o aspecto tático se refere as ações operacionais a serem executadas em decorrência das estratégias determinadas, como precificação, determinação de canais, contratação de agencias e fornecedores para executar as ações etc. (GABRIEL, 2010, p. 59).

Com isso fica claro que um Plano de Marketing age tanto na área tática quanto na estratégica de diferentes setores de mercado e mostra que o marketing não é apenas propaganda, mais sim uma ferramenta de múltiplas funções dentro das organizações.
Segundo Malcolm H.B., McDonald (1989), apud Goleman, (2009, pg.62) “Planejamento de marketing é simplesmente uma sequência e uma série de atividades conduzindo ao estabelecimento dos objetivos de marketing e à formulação dos planos que levem à concretização destes.”

A utilização de um plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises e maior rentabilidade.

Varanda (2010) propõe que o Inbound Marketing é focado na criação de compartilhamento de conteúdo voltado o para o público-alvo específico. O grande objetivo “é tornar a empresa tão atrativa para os clientes, de tal modo que sejam eles a contatar-nos.” (p.07). O Inbound compõe três grandes pilares: SEO, Marketing de Conteúdo e Estratégia em Redes Sociais.

O SEO significa *Search Engine Optimization* (Otimização para mecanismos de busca) seu principal objetivo é a otimização de sites, para obter melhores resultados orgânicos, ou seja, o melhor posicionamento de um site em uma página de resultados de uma busca. Ainda de acordo com Varada (2010), o SEO pode ser divido em fatores

internos e externos. A interna é relacionada ao site e a externa é analise dos demais sites, por exemplo a quantidade links.

Além do pilar SEO, o Inbound Marketing é composto pelo Marketing de Conteúdo é uma maneira pelo qual atraímos o público-alvo em criar e distribuir conteúdo relevantes e valiosos para nossos consumidores. O último componente a Estratégia em Redes Sociais, segundo Varanda:

> "Estes recursos ampliam o alcance e o impacto que o seu conteúdo pode ter junto dos clientes. Quando o seu conteúdo é discutido através de networks/grupos de discussão, ou até mesmo sites de relacionamentos, este torna-se mais autêntico e relevante, com maior possibilidade de atrair clientes qualificados para o site". (VARANDA, 2010, p. 07).

Para Varanda as redes sócias "tratam-se de um marketing de permissão que de uma forma passiva estabelece a sua relação com o público-alvo, pois dá uma oportunidade aos clientes de construírem um relacionamento com a empresa que preencha as suas necessidades. " (2010, p. 08).

O termo Outbound Marketing, mais conhecido como o Marketing Tradicional, na visão de Miller (2015) apud Aguiar e Bastos (2016, p.02) "pode ser entendido como a uma rede de pesca visando pescar o maior número possível de pessoas. ".
Já para Vaz pode ser definido:

> [...] como "marketing de interrupção", devido a sua estratégia se basear na interrupção do cotidiano do cliente. Seu embasamento está na busca por clientes, frequentemente por meio da promoção de produtos e serviços por intermédio dos esforços publicitários, promocionais e de venda pessoal. (VAZ, 2008 apud AGUIAR e BASTOS, 2016, p.02).

Logo Outbound é a forma mais tradicional e direta de prospectar novos clientes por meio de táticas consideradas, por exemplo: mídia paga na TV ou em rádio, em outdoors, com o telemarketing, panfletos, entre outros.

2.5 PLANO OPERACIONAL E LOGÍSTICA

Na visão de Dornelas (2008), descreve a seção do plano operacional constituído por três subseções respectivamente:

Estratégia Operacional – é responsável por apresentar um panorama da estratégia, com ênfase nas vantagens competitivas que o empreendimento apresenta localização geográfica das instalações de produção, disponibilidade de mão de obra, legislação local, infraestrutura, proximidade com os fornecedores, descrição das instalações e de que forma serão adquiridas.

Abrangência das operações – apresentado em forma de diagrama como a empresa agrega valor aos insumos, tornando a decisão de quais etapas de produção serão executadas na empresa e quais serão terceirizadas. Neste diagrama também deverá ser incluído os fornecedores e vendedores facilitando a visualização dos diversos relacionamentos e as maneiras de melhor administrá-las

Operação em andamento – esta subseção está embasada pela abrangência das operações e é responsável por apresentar detalhes das atividades diárias da empresa, como a quantidade de produção dia da empresa, bem como, os tipos de insumos necessários.

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com propósito de atender às exigências dos clientes. (SALGADO, 2013)

> O surgimento da logística não tem data definida, desde a “construção das pirâmides do antigo Egito foi um evento que exigiu planejamento muito bem organizado. Conceitos de logísticas, como prazos de construção, materiais escolhidos, movimentação dos materiais, aquisição de mão de obra, e outros, estavam envolvidos. ” (PAURA, 2012 p.14)

Na Revolução Industrial na Inglaterra, no século XVIII, que acabou se espalhando pelo mundo no século XIX. A Revolução Industrial veio para inovar, onde substituiu a mão de obra por máquinas que fabricavam em grandes quantidades. Porém foi Henry Ford em 1913 que adotou em sua fábrica a produção em série do famoso modelo Ford T. Com isso veio a necessidade de movimentar insumos e produtos. (SALGADO, 2013).

Segundo o autor, surgiu a necessidade de estruturar:

• As compras e recebimentos;

•O processo fabril em série (ou seja, a logística de produção);

•O estoque (a logística de armazenagem);

•A entrega às lojas (a logística de distribuição ou de transportes). (SALGADO, 2013, p.12).

“A logística caminha rigorosamente através de processos e atividades executadas sequencialmente, em cada empresa e em todas as empresas que, juntas, forma uma cadeia, chegando ao cliente”. (SALGADO,2013, p.10)

Logística é a organização dos produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes, tem também a reversa que é quando algo retorna a sua origem, sendo por não funcionar, quebrado ou ser reaproveitado.

“A logística perfeita é aquela que flui naturalmente, sem resistência, até seu destino”. (SALGADO, 2013, p.10).

De acordo com os autores, dentro das organizações a área de logística vem tomando cada vez mais espaço, ela auxilia na tomada de decisão e determina como devemos comprar e gerenciar nossos estoques, para que tudo chegue na hora certa as linhas de produção, e que possamos ter uma rentabilidade ainda maior através do bom uso dos recursos da organização. A Logística empresarial envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem, facilitando o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, tornando disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados (ALVES, et al., 2018).

2.6 PLANO FINANCEIRO E ANALISE DE INVESTIMENTOS

Um planejamento financeiro bem elaborado é a principal arma de uma empresa é a oportunidade dela se desenvolver, analisar e comparar diferentes cenários de vários

ângulos, permitido assim que seus gestores possam determinar suas metas financeiras de curto e longo prazo. Na visão de Ross ele:

> [...] formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. “Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. O planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão. (ROSS 1998, p.82 apud LUCION, 2005, p. 06).

Lucion (2005) determina que um bom planejamento financeiro seja uma forma eficaz de reconhecer o cenário atual do empreendimento e analisar os caminhos que podem ser percorridos para as metas serem alcançadas, com a prospecção dos recursos disponíveis. De acordo com Lemes o plano pode:

> [...] direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência. (LEMES, 2002, p.243).

Estevão ressalta que o plano financeiro é composto por “Receitas e custos, Fluxo de caixa, princípio do desconto, custo de oportunidade, Valor presente líquido, taxa de rentabilidade, taxa interna de retorno, tempo de retorno do investimento, ponto de equilíbrio e a análise de sensibilidade e de cenários." (2016, p.36).

Uma empresa tem como objetivo a obtenção de lucro máximo, por esse motivo o plano tem como principal finalidade de garantir que suas metas traçadas em relação às áreas particulares de operação sejam viáveis e internamente coerentes. Podendo garantir a gestão financeira, a saúde e a tranquilidade de uma organização.

O início de um negócio requer estudo de diversas análises, principalmente se é viável ou não fazer um investimento, que segundo Matarazzo (2010, p.190), consiste em “aplicações voluntárias em outras empresas, em bens não necessários à manutenção das atividades ou então aplicações decorrentes de incentivos fiscais. Não mantêm relação com as operações da empresa. ”

Diante das análises da organização é possível utilizar alguns mecanismos para obter a validação do negócio. Para ver se seu investimento é viável ou não, utiliza-se métodos de avaliação, que são classificados de acordo com Hoji (2010):

- Método do Valor Presente Líquido: consiste em determinar o valor no instante inicial, descontando o fluxo de caixa líquido de cada período futuro (fluxo de caixa líquido periódico) gerado durante a vida útil do investimento, com a taxa mínima de atratividade, e adicionando o somatório dos valores descontados ao fluxo de caixa líquido do instante inicial.
- Método do Valor Futuro Líquido: determina o valor do fluxo de caixa no instante futuro, utilizando as mesmas formas de cálculo e critérios do Método do VPL, diferenciando-se somente quanto ao aspecto da data focal.
- Método do Valor Uniforme Líquido: consiste em transformar uma série de valores uniformes, por meio da aplicação de uma taxa mínima de atratividade. Método da Taxa Interna de Retorno: a taxa de juros que anula o VPL é a taxa interna de retorno (TIR).

Este método assume implicitamente que os fluxos de caixa líquidos periódicos são reinvestidos à própria TIR calculada para todo o investimento.

Método do Prazo de Retorno: consiste na apuração do tempo necessário para que a soma dos fluxos de caixa líquidos periódicos seja igual ao fluxo de caixa líquido do instante inicial.

Após a realização da análise dos métodos e ter uma validação adequada do seu negócio, é necessário trabalhar o setor financeiro da empresa. Dentro de uma organização existe o setor financeiro que tem grande importância para o funcionamento da empresa, um dos mecanismos utilizado para administrar esse setor é o Balanço Patrimonial, que de acordo com Matarazzo (2010) é a demonstração que apresenta todos os bens e direito das empresas – Ativo –, assim como as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

Para saber como está a situação da empresa de acordo com os ativos e passivos, é utilizado um sistema chamado balanço patrimonial, que de acordo com Hoji (2017) serve para demonstrar a situação estática da empresa em determinado momento. Cada empresa pode determinar a data de encerramento do balanço conforme suas

conveniências, mas a maioria das empresas brasileiras encerra o balanço em 31 de dezembro de cada ano, coincidindo com o encerramento do ano civil.

Após saber o balanço patrimonial e o que ele mostra da empresa, é preciso identificar os ativos, passivos e patrimônio líquido, que consistem segundo Hoji (2017) em todos os bens e direitos que podem ser convertidos em dinheiro a curto prazo são classificados como ativo circulante. Entendem-se como ativos de curto prazo os valores realizáveis (conversíveis em dinheiro) até o final do exercício social seguinte. Caso o ciclo operacional da empresa seja superior a um ano, por exemplo, 15 meses, o curto prazo será de 15 meses. As obrigações exigíveis a curto prazo, isto é, que vencem até o final do exercício social seguinte, ou até o final do ciclo operacional seguinte (como no ativo circulante), são classificados como passivo circulante.

O Patrimônio líquido representa os recursos próprios da empresa, que pertencem a seus acionistas ou sócios. Depois de separar e identificar todos os bens e direitos, as obrigações e os recursos da empresa, é de grande importância aprimorar os estudos sobre as análises que podem se dividir em duas partes.

Para ter um resultado mais apurado de como está o desenvolvimento da empresa é utilizado dois tipos de análises, a análise vertical que “baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras” e análise horizontal que “baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e em relação a uma demonstração financeira básica. ” (MATARAZZO, 2010, p.170 a 172). Seguindo o mesmo pensamento, o objetivo da análise vertical consiste, segundo Matarazzo (2010) em mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais.

Logo o objetivo da análise horizontal é “mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa”. (MATARAZZO, 2010, p.176).

Depois de realizar as análises sendo vertical ou horizontal, é preciso identificar quais serão os custos ou despesas que a empresa irá ter, que são classificados como: custo ou despesas variáveis e fixos.

- Custos ou despesas variáveis: “São aqueles cujo valor aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas”. (BRAGA, 2015, p.180).
- Custos ou despesas fixas: “São os que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independentemente das variações ocorridas no volume de produção e vendas durante esse período”. (BRAGA, 2015, p.180).

Posteriormente para saber e manter seus índices em crescimento, é realizado outros tipos de análises, que são classificadas de acordo com Braga (2015) como: alavancagem operacional, que “decorre da existência de custo e despesas operacionais fixos que permanecem inalterados dentro de certos intervalos de flutuação de produção e venda” (p.203), alavancagem financeira que consiste no “volume de empréstimos e financiamentos e as taxas de juros e encargos contratadas determinam o valor de despesas financeiras apropriadas em cada período de acordo com o regime de competência” (p. 205), e alavancagem combinada onde “todas as empresas apresentam efeitos conjunto dessas alavancagens.” (p.207).

Logo após compreender os tipos de alavancagens, é necessário o entendimento de três ciclos importantes: ciclo operacional, ciclo econômico e ciclo financeiro para entender o início do funcionamento da organização, que se definem segundo Hoji (2010) como:

- O ciclo operacional de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda. [...] O ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda.
- O ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado. Caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico.
- O ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda. Caso haja pagamento de custos ou despesas após o recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro.

Com o entendimento dos três ciclos citados acima, na administração financeira também existe um instrumento muito importante para o funcionamento da empresa denominado como capital de giro, que segundo Hoji (2017) consiste como:

- Capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na Contabilidade.

Após saber o capital de giro, onde a empresa sobre transformações, é viável elaborar um instrumento de controle chamado fluxo de caixa.

No ambiente financeiro existe um mecanismo para controlar as entradas e saídas da empresa, chamado fluxo de caixa, que segundo Hoji (2010, p.74) “é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa) ”.

Entende-se também sobre as atividades de fluxo de caixa, segundo Hoji (2017) uma operação financeira, ocorrem entradas e saídas de dinheiro (e vice-versa). Um empréstimo implica receber o dinheiro (entrada de caixa) em uma data e devolvê-lo posteriormente acrescido de juro (saída de caixa); uma aplicação financeira implica desembolsar um valor (saída de caixa) para recebê-lo (entrada de caixa) após algum tempo, acrescido de juro. Essas operações podem ser representadas pelo fluxo de caixa. Depois de fazer e analisar o fluxo de caixa, é preciso verificar a taxa interna de retorno da empresa, que consiste de acordo com Hoji (2017) em ser uma taxa de juros implícita num fluxo de caixa, que, aplicada sobre os pagamentos (saídas de caixa) e recebimentos (entradas de caixa), faz com que o valor presente líquido seja zero, isto é, a soma dos pagamentos e a soma dos recebimentos tornam-se iguais em valor presente. Ao aplicar a TIR sobre cada valor nominal do fluxo de caixa, a soma dos pagamentos fica igual à soma dos recebimentos, anulando-se, em qualquer data focal.

Além de verificar a taxa interna de retorno, é preciso avaliar seu investimento através de um período chamado de payback, que se caracteriza segundo Gitman (2010) o período de payback é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa. No caso de anuidade, o período de payback pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual. No caso de uma série mista de entradas de caixa, as entradas de caixa anuais precisam ser acumuladas até a recuperação do investimento inicial.

Depois de criar a parte estratégica da empresa e verificar o período de recuperação do investimento, é preciso fazer o orçamento que pode ser classificado como orçamento de capital ou de vendas, para poder assim visualizar a situação da organização no futuro, que consiste de acordo com Hoji (2010/2017) como o orçamento de capital é um programa de aplicação de capital de longo prazo vinculado ao plano estratégico e trata de investimentos permanentes. As decisões relacionadas ao orçamento de capital devem ser tomadas somente após profundo estudo, pois uma vez iniciado o processo de dispêndio de capital, sua interrupção ou reversão não será fácil.

O Orçamento de vendas: A finalidade do Orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em marketing.

De acordo com os autores citados neste capítulo, o planejamento do setor financeiro é uma tarefa no qual requer muita atenção, pois é uma parte da empresa que irá administrar custos, despesas, investimentos, patrimônio, procurando sempre o crescimento econômico da empresa.

2.7 NEGÓCIOS SOCIAIS

De acordo com Brandão, Cruz e Arida ([2013 ou 2014], p. 4) os Negócios Sociais são “[...] os empreendimentos que combinam retorno financeiro com geração de impacto social por meio de produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida de comunidades de baixa renda [...]”.

As empresas atuantes com negócio social, são empresas comuns, sem uma classificação especifica e nem de enquadramento fiscal, se tornam diferentes das demais visto pela sua finalidade, intencionalidade, relação com alguma realidade local e compromisso com determinado território ou coletividade. Para poder iniciar suas atividades é necessário um capital inicial, pois considera-se que são negócios autossustentáveis, ou seja, as atividades são financiadas através de capital próprio ou

investidor e não através de auxílio do governo, estes investidores podem ser pessoas físicas, fundos de investimento, aceleradoras e incubadoras de empresas que prestam consultoria aos negócios sociais em sua fase de projeto e inicial, ou jovens empreendedores que desejam iniciar seu próprio negócio com o objetivo não somente de lucrar, mas também de impactar positivamente a sociedade.

> De acordo com a proposta de Muhamed Yunnus, prêmio Nobel da Paz e fundador do Grammen Bank, iniciativa pioneira de investimentos dessa natureza, os negócios sociais devem gerar impacto para populações de baixa renda, e excedentes financeiros (dividendos) reinvestidos na organização, sem possibilidade de distribuição de lucros para os sócios. Segundo: outro segmento dos fundos de investimento de impacto defende que os dividendos podem ser remetidos para os responsáveis pela iniciativa. (BRANDÃO, CRUZ e ARIDA, [2013 ou 2014], p. 5).

Se o Negócio Social criado seguir as diretrizes do conceito de Muhamed Yunnus, o investidor aplicará seu capital no negócio, a empresa trabalhará com o capital durante determinado exercício, e ao final do período, todo o lucro auferido será reinvestido na própria atividade, ou seja, os sócios/investidores não receberão dividendos, somente terão direito de resgatar o capital investido, sem acréscimos.

Devido a ser um novo conceito, poucos acreditam na possibilidade de lucrar através de uma atividade que é voltada para o atendimento de problemas sociais de população de baixa renda, porém, como afirma Sanders (2011, p. 24): “Ao contrário do que possa parecer inicialmente, uma empresa pode se preocupar com as pessoas, ser orientada por uma cultura e, ainda assim, ter bons resultados financeiros”.

Diferentemente dos movimentos sociais, caracterizados pela espontaneidade e relativa informalidade, os empreendimentos sociais são organizações formalmente constituídas, responsabilizam-se por sua autonomia administrativo-financeira e, ainda que com algumas especificidades, inserem-se nas relações de mercado. Exigem uma gestão cuidadosa para resguardarem-se de sua vulnerabilidade financeira e para serem suficientemente transparentes a fim de assegurar sua legitimidade junto aos públicos com os quais interagem.

Muitos empreendimentos são oriundos de organizações da sociedade civil que amadureceram seu desempenho. Frente ao desafio de assegurar a sustentabilidade e independência financeira, elas criaram formas de geração de receita a partir dos serviços que prestam e dos bens que são capazes de produzir. Outros surgiram da atuação social empresarial, por exemplo, como um avanço em relação aos projetos e parcerias que caracterizavam os programas de responsabilidade corporativa. Há também a criação ou recriação de novos negócios destinados a incorporar aqueles segmentos sociais até então excluídos do consumo. No entanto, é significativa a emergência de empreendimentos que não estão vinculados às raízes dos movimentos sociais e das organizações do terceiro setor, tampouco às iniciativas empresariais de responsabilidade social. São empreendimentos que surgem, desde sua concepção, como "qualquer iniciativa que gere valor social como principal objetivo estratégico e direciona sua ação de forma inovadora" (NICHOLLS, 2006, p.3). Isto é, são propostas de negócios sociais que visam atender, com serviços básicos – como nas áreas de educação e saúde –, a população que não tem acesso à oferta privada de altos preços nem à oferta pública que é escassa e de má qualidade. Outros são associações dedicadas à produção econômica para gerar trabalho e renda para pessoas e grupos que têm dificuldades de acesso aos mercados formais. Há ainda empreendimentos voltados ao meio ambiente, que realizam ações de preservação dos recursos naturais, transações por emissão de carbono, programas educacionais e certificações ambientais. Ou seja, é uma ampla e diversificada gama de organizações, com diferentes portes, inseridas ou não em cadeias produtivas, pertencentes ou não a arranjos produtivos locais, que estão ocupando espaços para incrementar a vitalidade nas relações econômicas e a participação nas relações sociais e políticas. Nesta multiplicidade de possibilidades, é possível também observar o surgimento de um novo tipo de organização que aglutina dois objetivos antes vistos como incompatíveis: a geração de valor econômico e a geração de valor social.

Empresas sociais (social enterprise), negócios inclusivos (inclusive business) e negócios sociais (social business) são alguns dos termos usados atualmente para explicar as organizações que visam solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado. Como aponta Young (2008), apesar da ambiguidade e diversidade dos termos, pode-se afirmar que este tipo

de empreendimento é visto como algo importante e distinto da forma clássica e tradicional de fazer negócios.

Pode-se encontrar na literatura três principais correntes que explicam os negócios sociais. A perspectiva europeia, nascida da tradição de economia social (associativismo e cooperativismo), enfatiza a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva norte-americana, para a qual esses negócios são organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas socioambientais. A terceira perspectiva, predominante em países em desenvolvimento, considera negócios sociais como empreendimentos socioambientais que atuam na lógica de mercado e que visam a redução da pobreza e a transformação das condições sociais que marginalizam ou excluem as pessoas.

Pode-se dizer que os negócios sociais possibilitam inserir a população do segmento de baixa renda e minorias no mercado formal e tem como preocupação a melhoria das condições de vida desta população e/ou a conservação da biodiversidade. Para alguns acadêmicos (PRAHALAD; HART, 2002), a melhoria das condições de vida é obtida quando se facilita o acesso dessas pessoas a quaisquer bens e serviços até então disponíveis somente para as camadas socioeconômicas mais privilegiadas. Os autores cunharam a expressão BoP (Base of the Pyramid) – “base da pirâmide” para identificar a população com menor poder aquisitivo. Nesse sentido, a proposição de Prahalad e Hart (2002) considera que todos os empreendimentos voltados para o atendimento das necessidades dos consumidores de baixa renda podem ser considerados negócios sociais, sem que necessariamente atuem em áreas que tenham impacto estrutural nas vidas das pessoas, tais como: saúde, educação ou moradia.

Autores como Karnani (2007) são mais críticos em relação a esta visão, considerando-a mercadológica e consumista porque ela não propiciaria reverter a situação de extrema pobreza e aumentaria os problemas ambientais decorrentes do excesso de consumo. Sen (2000) enfatiza que o principal problema da pobreza é a privação da liberdade humana e, para revertê-la, é necessário oferecer acesso e condições sociais e econômicas fundamentais, tais como: educação, serviços de saúde, energia, moradia e oportunidades de geração de renda. Nesta abordagem, seria mais adequado estimular iniciativas de mercado que ofereçam soluções para ampliar a oferta

de produtos e serviços que atendam essas necessidades básicas e estruturais, as quais têm amplo impacto na melhoria das condições de vida das pessoas da “base da pirâmide”. Outra forma de analisar os negócios sociais está relacionada ao impulsionador do empreendimento. Prahalad e Hart (2002) reforçam o papel das multinacionais como atores fundamentais na proposição de soluções para o combate da pobreza no mundo. Entre suas habilidades estariam a capacidade de inovar, a agilidade na implementação das iniciativas e, sobretudo, o potencial de escala característico das grandes corporações. Khanna e Palepu (2006) contrapõem essa visão, reforçando a relevância das empresas locais que se tornam os “gigantes emergentes”. Por conhecerem melhor as condições peculiares de seus países, têm enorme vantagem competitiva e são mais eficazes no atendimento e em oferecer acesso às pessoas da base da pirâmide. Por outro lado, vale ressaltar que estas empresas, apesar do bom conhecimento desse público e do ambiente de negócios onde se inserem, não têm, necessariamente, uma visão sobre as questões sociais locais. Em geral, atendem o segmento de baixa renda em função da proximidade e natureza do negócio em que atuam, e não, necessariamente, por terem uma intenção deliberada de construir um modelo de negócios com a intencionalidade de provocar impacto social positivo. Por outro lado, um estudo elaborado pela SEKN reforça o papel das pequenas e médias empresas, cooperativas e organizações da sociedade civil na oferta de soluções voltadas para a população de baixa renda. Nesta perspectiva, a população da base da pirâmide muitas vezes está na função de produtores e não simplesmente de consumidores.

3. O PROCESSO DE PESQUISA

No capítulo serão abordados os principais procedimentos metodológicos que serão utilizados para a elaboração dos objetivos do presente estudo, sendo o delineamento da pesquisa, universo da pesquisa e a coleta e tratamento dos dados, tendo como o principal objetivo descrever pela melhor maneira o processo da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos deste estudo, escolheu-se uma pesquisa exploratória e descritiva tendo a abordagem qualitativa, sendo utilizados alguns métodos de coleta de dados, entre eles o levantamento bibliográfico e o documental.

Para Mattar (1999, p. 75) “diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa”.

Relacionado a pesquisa exploratória esta, busca elencar as hipóteses sobre o tema estudado, para que as pesquisas possam ser validadas e testadas, já a pesquisa descritiva é uma classificação da pesquisa científica, a qual tem como objetivo, descrever características de um fenômeno ou experiência para o estudo realizado. Então trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem o propósito de descrever as características de determinada situação, segundo Malhotra (2001, p. 108) “o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado”.

Método que será utilizado será o qualitativo, onde o método possibilita o trabalho com descrições, comparações e interpretações, a pesquisa qualitativa busca proporcionar a melhor visão e compreensão do contexto do problema. Sendo a pesquisa descritiva objetiva a descrição do fenômeno, Malhotra (2001, p.153) considera que a

pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem das percepções e dos valores das pessoas.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (1991, p.108) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados deste estudo foi realizada através de pesquisa de campo e através de fontes secundárias como: livros científicos, revistas, artigos, teses e materiais encontrados na Internet como recursos para a elaboração da fundamentação teórica e do Plano de Negócio, além de consultas a internet, como o site do IBGE, para obtenção de dados populacionais, entre outros sites citados nas referências.

Para Mattar (2001, p. 220) “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”.

A pesquisa qualitativa foi realizada através de conversas informais com os fornecedores, proprietários de estabelecimentos similares ao deste projeto e também observação direta realizada junto aos principais concorrentes do município com o objetivo de analisar os pontos fortes e fracos, estrutura, ambiente, produtos e serviços.

O trabalho teve limitações referentes a informações de impacto social, devido ao público alvo para formação de mão de obra é de reeducandos no sistema prisional, parte da pesquisa relacionada a dados do DEAP teve dados sigilosos que não puderam ser utilizados no trabalho.

4 IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SECAGEM E PREPARO DE KITS PARA PALETES DE MADEIRA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PRISIONAL DE SÃO CRISTÓVÃO DO SUL/SC

4.1 INFORMAÇÕES SOBRE O NEGÓCIO

4.1.1. Definição do negócio

Trata-se de um projeto de implantação de um empreendimento no segmento madeireiro, na parte de secagem e preparo de kits para paletes de madeira. O segmento do negócio será constituído por empresas que utilizam paletes, como cabos e fios, metalúrgicas, gráficas, montadoras de palete e o DEAP com a ação social em uma ocupação para os reeducandos.

A proposta de valor será atender o mercado de embalagens com produto durável, com flexibilidade e preço competitivo, o gerenciamento de resíduos e com a inclusão de detentos no mercado de trabalho. Os principais canais são a equipe de venda, conversas presenciais e a transportadora, mantendo o relacionamento através do feedback, por e-mails e WhatsApp. A receita será gerada por dois fatores, a venda dos kits para paletes de madeira com custo fixo baixo e também com a terceirização deste serviço para as outras empresas, por conta da mão de obra barata, tendo como recursos chaves a fábrica, a equipe e o produto. As atividades, serão a compra da matéria prima, estoque, o preparo da madeira e o embalo para o transporte, tendo como parceiros os fornecedores de matéria prima, fornecedores de insumo, transportadora e o DEAP. Os custos principais serão a manutenção do ambiente, fornecedores, produção, logística e a transportadora.

Quadro 2: Quadro canvas

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.2 Definição do projeto

Trata-se de um projeto de implantação no segmento madeireiro na parte de embalagens, a secagem e preparo de kits para paletes de madeira.

A expectativa é fazer a usinagem em média de 15m3 mês. A empresa será instalada junto a unidade do DEAP de São Cristóvão do Sul/SC e irá necessitar de um galpão com 200 a 500 metros quadrados já existentes ou a construir -se assim necessitar, será necessário também um pátio para secagem de madeira ao sol com maior espaço útil possível, que tenha capacidade de R$ 35.000,00 produzido ao mês.

Para iniciar suas atividades a empresa empregará na primeira fase em torno de 15 a 25 detentos, e na segunda fase após seis meses com a instalação da estufa de ar forçado, a empresa terá um aumento na de 50% na sua produção. Após este investimento a empresa necessita em torno de 30 a 35 detentos no total de seu quadro de funcionários. A empresa pretende atingir a produção mínima na primeira fase.

4.1.3. Descrição da empresa

O empreendimento será constituído como sociedade simples limitada pois conta com a separação dos sócios e não permite que o patrimônio pessoal dos sócios seja tomado. Sua denominação será **JD Embalagens** atuando de segunda a sábado. A previsão de entrada de Operação é em 2021/2, por conta do Edital de Chamamento Público N 007 / SAP / DEAP / 2020. A principal política da empresa será entregar os kits de paletes para empresas, fazer serviços terceirizados para outras empresas com a fabricação dos kits para paletes e fazer a inclusão de detentos no mercado de trabalho com a reeducação.

4.1.4 Qualificação dos sócios e administradores

O empreendimento será constituído por dois sócios, que serão identificados por A e B neste trabalho. O sócio A será apenas sócio proprietário e não realizará funções na empresa e apenas terá participação nos lucros com 50% e o sócio B será o diretor administrativo contendo 50% da sociedade.

Sócio A, Brasileiro, viúvo, formado em Administração de empresas, possui pós em gestão estratégica de negócios e outros cursos no Brasil e Exterior. Já atua há 40 anos nesse segmento madeireiro de embalagens no Brasil e possui uma ampla experiência profissional. Tem 70 anos, dono de empresa e também é sócio de outras empresas e clubes.

Sócio B, Brasileiro, casado, formado em Administração de empresas pela UNIDAVI. Já atua há mais de 27 anos nesse segmento madeireiro de embalagens no Alto Vale e possui uma ampla experiência profissional. Tem 47 anos, e é sócio de um clube na cidade.

Quadro 3: Estrutura societária

Estrutura Societária			
Sócio	**Função**	**Participação %**	**Valor - Cap. Social**
A	Sócio	50%	604.250.000
B	Diretor	50%	604.250.000
SOMA		100%	1.208.500.000

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Missão do negócio

Desenvolver embalagens de madeira, buscando eficiência e a satisfação de nossos clientes.

4.2.2. Visão do negócio

Ser referência como empresa de embalagem que melhor atenda as expectativas e ser reconhecida por fazer a inclusão social de apenados no DEAP.

4.2.3 Análise S.W.O.T.

O diagnóstico estratégico foi realizado usando a metodologia SWOT analisando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, está demonstrado a seguir.

Quadro 4: Análise SWOT do Empreendimento

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
a) Ser reconhecida pelo projeto social.	a) Rotatividade.
b) Baixo custo de mão de obra.	b) Falta de pessoal capacitado.
c) Disponibilidade de mão de obra.	c) Estrutura sem devolucao.
d) Benefícios.	
e) Capacidade de crescimento.	
OPORTUNIDADES	**AMEACAS**
a) Desenvolvimento de clientes.	a) Ser mal reconhecida pelo trabalho
b) Abertura de maior nicho em embalagens	no DEAP pelos clientes.
de madeira.	
c) Produto com valor competitivo.	

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4. Posicionamento estratégico

A JD Embalagens se posiciona como estratégia genérica de **líder em custos** (modelo de Porter) amparada nas condições:

- Local com oferta de matéria prima;
- Mão de obra econômica.

4.2.5 Objetivos e metas

Quadro 5: Objetivos e metas

OBJETIVOS	METAS
Atingir a produção Minima	10% a.a
Expandir investimento de equipamentos	50% para prox. 5 anos
Aumentar o quadro de funcionarios	45% a.a
Capacitar os colaboradores	2% da receita bimestral
Manter crescimento de vendas	10% a.a
Criar fidelidade com os clientes	50% a.a

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 PLANO DE MARKETING

4.3.1. Logomarca

JD

EMBALAGENS

A logo foi desenvolvida e pensada a partir do produto base que será utilizado pela empresa, ás arvores a madeira de pinus, as cores verdes e marrom foram definidas seguindo o mesmo princípio e também pensando na sustentabilidade, e a cor crua foi escolhida visto a que as embalagens serão na cor crua da madeira. E “JD” foi escolhido por serem iniciais dos filhos do sócio B.

4.3.2 Descrição do produto

Será ofertado uma categoria de produto: Kits para palete de madeira.

O produto Kits para paletes serão todos os componentes necessários para a quantidade de um palete de tamanho 1.200x800 mm, com a matéria prima a madeira de

pinus, pregos em rolo coil 2,5x55mm, grampos industriais 14x25mm e 14x50mm, sendo embalado com o fitilho.

Os paletes seguem a instrução normativa número 32 de 2015, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Art. 3. Onde diz que as embalagens e suportes de madeira ou peças de madeira, em bruto, a serem utilizadas como material para confecção de embalagens e suportes, destinados ao acondicionamento de mercadorias no trânsito internacional, foram submetidos a um tratamento fitossanitário oficial aprovado e reconhecido pela NIMF 15.

Figura 5: Palete montado

Fonte: Google imagens

4.3.2. Análise do setor e mercado

4.3.2.1. Conceitos aplicados ao segmento

Os paletes são estrados de madeira muito utilizados no setor logístico, foi popularizado no Brasil no ano de 1990, onde os paletes começaram a ser amplamente requisitados no país desde então.

A indústria de paletes é encarregada por produzir caixas, baús, pallets e suportes para empresas e transportadoras e sua utilização pode ser tanto para uso doméstico quanto profissional, também podem realizar a confecção tanto em pequena quanto em larga escala. Cada um dos estrados possui alta durabilidade, resistência e também pode ser personalizado de forma a atender os objetivos de sua fabricação.

4.3.2.2 Dados globais, nacionais e estaduais

Nos anos 80 e 90, a produção de paletes para a Indústria no Brasil era alta e maciça, contudo, poucas pessoas sabiam de sua utilidade, muitos chegavam a observá-las nos supermercados servindo como apoio para a colocação de bebidas a venda, como cervejas e refrigerantes, todavia, várias frentes ambientais resolveram mudar essa história, mostrando para a população que o palete era um material importante em várias situações, e que um bom cuidado somado com sua reutilização coerente e barata, faria dele um diferencial em qualquer ambiente. Atualmente, sua utilização é vista como um novo artigo de moda por todos os estados do Brasil e países do mundo, se transformando num objeto modernista para o ambiente doméstico. Ao invés de ser apenas um utensílio escondido e desprezado, ele se tornou em um dos destaques, transparecendo naturalidade e respeito pela natureza.

4.3.2.3 Mercado consumidor

O mercado de paletes está em crescimento, acompanhando as tendências da economia brasileira, apresentando um incremento de 8% a 10% ao ano. O problema talvez seja a obtenção de madeira reflorestada a preços compatíveis com o desejo do mercado, com grande disputa de matéria-prima com a construção civil, exportação e até

com a celulose. Mesmo com o surgimento de materiais alternativos, a madeira segue disparada como a melhor alternativa para a fabricação de paletes, principalmente pela excelente relação custo x benefício, bem como pela facilidade de se produzir diversas medidas e baixos volumes (caso do Brasil, onde não temos uma padronização de medidas) sem a necessidade de moldes ou ferramentas especiais. A tendência é que os clientes comecem a perceber a importância da padronização, e os benefícios que ela trará para toda a cadeia logística, reduzindo significativamente os custos. A madeira utilizada na fabricação dos paletes é oriunda de reflorestamentos, portanto, atendendo às exigências do meio ambiente, e de longe é a matéria-prima mais utilizada no mundo todo, pois pode, além de tudo, ser reciclada, reformada, etc.

4.3.2.4 Tendências tecnológicas do ramo

A paletização robotizada garante ao negócio um aumento no ganho operacional e funcional, maior agilidade no processo interno logístico e permite realizar boa parte das atividades logísticas de maneira automatizada e rápida, proporcionando um estoque mais eficiente na indústria, seja para manutenção ou fabricação dos mesmos.

Além da velocidade que o sistema de paletização robotizada garante, a baixa manutenção; a alta versatilidade, e também é um grande benefício o uso dessa tecnologia proporciona.

4.3.2.5 Canais competitivos

As mais respeitadas empresas atuantes no Brasil que trabalham com madeiras de origem certificadas pelo IBAMA. Investem em pesquisa e desenvolvimento, produzem com máquinas de alta tecnologia e defendem a mão-de-obra mais qualificada do setor.

4.3.2.6 Perfil do consumidor e novos canais

Figura 6: Padrão de Paletes segundo a Organização Internacional de Normalização

Dimensões (W x L)	Região onde mais se usa
1016 × 1219	América do norte
1000 × 1200	Europa e Ásia
1165 × 1165	Austrália
1067 × 1067	América do Norte, Europa e Ásia
1100 × 1100	Ásia
800 × 1200	Europa

Fonte: Faz comex

Pela sua versatilidade, hoje toda operação logística eficiente depende do palete como ferramenta. Novos segmentos industriais têm optado pelo uso do palete de madeira, pois é indiscutivelmente o melhor custo x benefício do segmento, devido às suas características físicas, mecânicas e biológicas, ao custo e à sustentabilidade, o palete de madeira não tem substituto e a previsão é de ser utilizado cada vez mais e em mais situações, de fato, ele se aplica em todos os setores industriais que utilizam a movimentação, ou seja, havendo venda de produtos.

4.3.2.7 Cuidados com o uso da Madeira

Os paletes de madeira necessitam de um cuidado mais aprimorado e precisam ter a comprovação de fumigação ou fitossanitário, isso por que podem apresentar vestígios

de pragas. Se em algum momento apresentarem pragas, o palete precisa então voltar ao seu local de origem, o que como consequência, irá trazer prejuízos consideráveis ao importador ou exportador. É muito importante tentar evitar esse possível prejuízo, tendo uma boa organização da empresa em si. Quem faz a fiscalização da madeira dos paletes aqui no Brasil, é o ministério da agricultura, pecuária e abastecimento.

4.3.3 Análise da atratividade da indústria.

A análise da atratividade da indústria será realizada utilizando da teoria das 5 forças de Porter: rivalidade entre as empresas existentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, restrições a novos entrantes e produtos substitutos.

4.3.3.1 Rivalidade entre as empresas existentes

Sendo um mercado competitivo, com grandes e pequenas empresas, muitas passam por dificuldades de manterem-se rentáveis no mercado, visto que a empresa ficará estabelecida no DEAP, a rivalidade será inexpressiva.

4.3.3.2 Poder de barganha dos clientes

Com o mercado competitivo é visto que os clientes poderão exercer o poder de barganha, considerando a existência de poucos clientes relacionado a quantidade de empresas.

4.3.3.3 Poder de barganha dos fornecedores

É bastante importante pois, nesse segmento, estamos dependendo do fornecedor para a entrega da matéria-prima e dos insumos para a produção, não existindo tanto poder de negociação.

4. 3.3.4 Restrições a novos entrantes

Existe grande possibilidade de novos entrantes. Mas, como a empresa será instalada no DEAP, a competição neste local é inexistente, pois para poder estar instalado lá é necessário passar por um longo processo.

4.3.3.5 Produtos substitutos

Existem produtos substitutos ao palete, são de tipos diferentes, algo que não os torna competitivos no mercado por conta do preço elevado.

4.3.4 Análise da concorrência

As 3 empresas que tendem a ser rivais do novo empreendimento estão estabelecidas nos estados brasileiros, e serão identificadas por A, B e C para assim evitar problemas relacionados à imagem desses estabelecimentos.

Quadro 6: Análise dos concorrentes

CARACTERÍSTICAS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Preço	Forte	Fraco	Médio
Prazo	Médio	Fraco	Forte
Matéria prima própria	Forte	Média	Fraco
Vínculo com projeto ambiental ou social	Fraco	Forte	Fraco
Índice de acidente de trabalho	Forte	Forte	Médio

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.5 Canais de comercialização

Os produtos serão comercializados da fábrica para as empresas de cabos e fios, metalúrgicas, gráficas, montadora de paletes. Após isso com o produto delas já alocado chegará ao consumidor final.

4.3.6 Estratégias de promoção

Os meios de promoção exclusivamente utilizados já no início do empreendimento serão:

a) Venda pessoal e equipe de vendas;
b) Marketing direto: Utilizado para um público específico com ações digitais personalizadas, o contato ocorrerá por meio telefônico e e-mail;
c) Endomarketing: Treinar e capacitar os colaboradores.

4.3.7 Formação e definição de preço

O preço de venda foi definido e formado a partir do valor calculado dos custos e das despesas, para cobrir o custo direto do produto e serviço somado às despesas fixas e variáveis, juntamente com a margem de lucro definida pela empresa.

As condições de pagamentos normais, serão de recebimento até 28 dias após a data do faturamento, as formas de pagamento que a empresa irá adotar será a vista, e se precisar irá adequar-se conforme a demanda do cliente.

Já para a compra da matéria prima irá comprar com 45 dias, pois o nosso capital de giro precisa estar no mínimo, ele estando no mínimo tendo 45 dias o lead time, dá tempo de comprar a matéria prima, produzir, receber e pagar para o fornecedor.

4.3.8 Projeção da demanda do projeto

A projeção da demanda da empresa será conforme a capacidade produtiva, onde tudo que será vendido será produzido. O empreendimento pretende atender em média de 30 clientes por mês do nosso público alvo, empresas de cabos e fios, metalúrgicas, gráficas, montadoras de paletes. A quantidade que irão consumir, do segmento de cabos e fios 25m3, fábrica de paletes e outros 15 a 20m3.

4.4 PLANO OPERACIONAL

4.4.1 Definição da localização

O empreendimento será instalado no DEAP de São Cristóvão do Sul - SC, em imóvel doado ou construído, localizado na Estrada Geral Paredão, s/nº, São Cristóvão do Sul - SC, 89533-000.

Figura 7: Mapa de localização

Fonte: Google Maps

O local foi escolhido pelas seguintes razões:

a) Condição de habilitação a chamada pública.
b) Região penitenciária;
c) Proximidade de matéria-prima em volumes;
d) Mão de obra barata dos apenados;
e) Espaço disponível sem custo de até 600 m2;
f) Facilidade de localização e acesso;

g) Facilidade de instalação;
h) Incentivos fiscais;
i) Infraestrutura de serviços públicos;

4.4.2 Implantação do projeto

4.4.2.1 Descrição detalhada do projeto

O projeto contempla a instalação de uma fábrica junto a unidade do DEAP de São Cristóvão do Sul/SC em um galpão pré-moldado com 200 metros quadrados já existentes ou a construir se assim necessitar, contendo instalações elétricas e sanitárias adequadas a atividade, o piso industrial será o concreto polido. Um pátio para secagem de madeira ao sol com maior espaço útil, com capacidade de pôr em grades em média 50 m3 de madeira.

4.4.2.2 Investimentos fixos e cronograma físico-financeiro

Os investimentos fixos dimensionaram-se a partir da descrição do projeto juntamente comparados a empreendimentos já existentes no local.

Quadro 7: Descrição dos investimentos fixos e cronograma físico-financeiro

INVESTIMENTOS	UNIDADE	QUANTIDADE	CUSTO (R$)	TOTAL A.A (R$)	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2
PRÉDIO E INSTALACÕES						
Prédio	Unidade	1	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 200.000,00	R$ 0,00
Elétrica	Conjunto	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 0,00
TOTAL				**R$ 210.000,00**		
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS						
Destopadeira quádrupla	Unidade	1	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 0,00
Plaina 4 faces	Unidade	1	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00	R$ 0,00
Coletor de serragem	Unidade	2	R$ 2.000,00	R$ 4.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Refiladora	Unidade	1	R$ 4.500,00	R$ 4.500,00	R$ 4.500,00	R$ 0,00
Fita para desdobro	Unidade	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 0,00
Cacamba para resíduo	Unidade	4	R$ 500,00	R$ 2.000,00	R$ 500,00	R$ 1.500,00
Repicador	Unidade	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 0,00
Container para depósito	Unidade	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 0,00
Empilhadeira	Unidade	1	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 0,00
Estufa	Unidade	1	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 0,00
Ferramental a.a	Unidade	200	R$ 2.500,00	R$ 500.000,00	R$ 250.000,00	R$ 250.000,00
TOTAL				**R$ 698.500,00**		
SOMA FIXOS				R$ 908.500,00		
CAPITAL DE GIRO				R$ 300.000,00		
TOTAL DE INVESTIMENTO				R$ 1.208.500,00		

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.2.3 Exigências regulatórias

Para abertura e registro da empresa é necessário realizar os seguintes procedimentos:

Legais: Comprovante de inscrição e de Situação Cadastral de Pessoa Jurídica (CNPJ), Estatuto ou Contrato Social, Certificado de Regularidade do FGTS - CRF, Certidão Negativa de débitos relativos aos Tributos Federais e a Dívida Ativa da União, Certidão Negativa de Débitos Estaduais, Certidão Negativa de Débitos Municipais, Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT), Certidão Negativa de Falência, Concordata e Recuperação Judicial, Licenciamento Ambiental ou declaração do órgão competente declarando sua inexigibilidade, Declaração de cumprimento de Saúde e Segurança no Trabalho, Declarações Negativas de Trabalho Infantil e Trabalho Escravo. Elaboração do contrato social contendo as condições que regerão a empresa, o nome, localização, CNPJ da atividade empresarial, qualificação dos sócios e estrutura societária. O documento deverá ser registrado na Junta Comercial do Estado, registrado na fazenda federal, estadual e municipal.

Sanitárias: Não se aplica licenças sanitárias obrigatórias por não ser uma empresa de fabricação direta ao ramo alimentício

Ambientais: A licenças ambientais necessárias para atuação da fabricação de pallet é o órgão responsável pela fiscalização que permite o trabalho de retirada de madeira, atual IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) e IMA (Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina).

4.4.2.4 Despesas pré-operacionais

O empreendimento poderá operar logo que conclua a infraestrutura para funcionamento. Onde estão previstos gastos pré-operacionais de investimentos, para a aquisição, instalação e funcionamento da mesma, com máquinas, dispositivos de montagem, ferramentas, empilhadeira e etc.

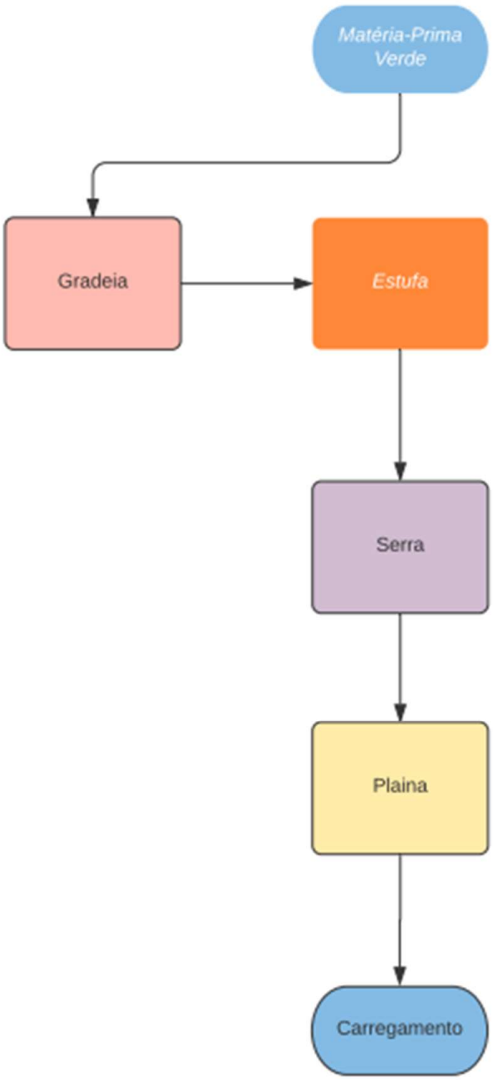
4.4.3 Processo produtivo

4.4.3.1 Fluxo de produção

O fluxo de produção é único, e a produção é feita no formato de células, onde são produzidas em etapas para em uma última etapa chegar ao produto final.

Tem como principal objetivo demonstrar o sequenciamento do processo produtivo.

Quadro 8: Fluxo simplificado do processo produtivo

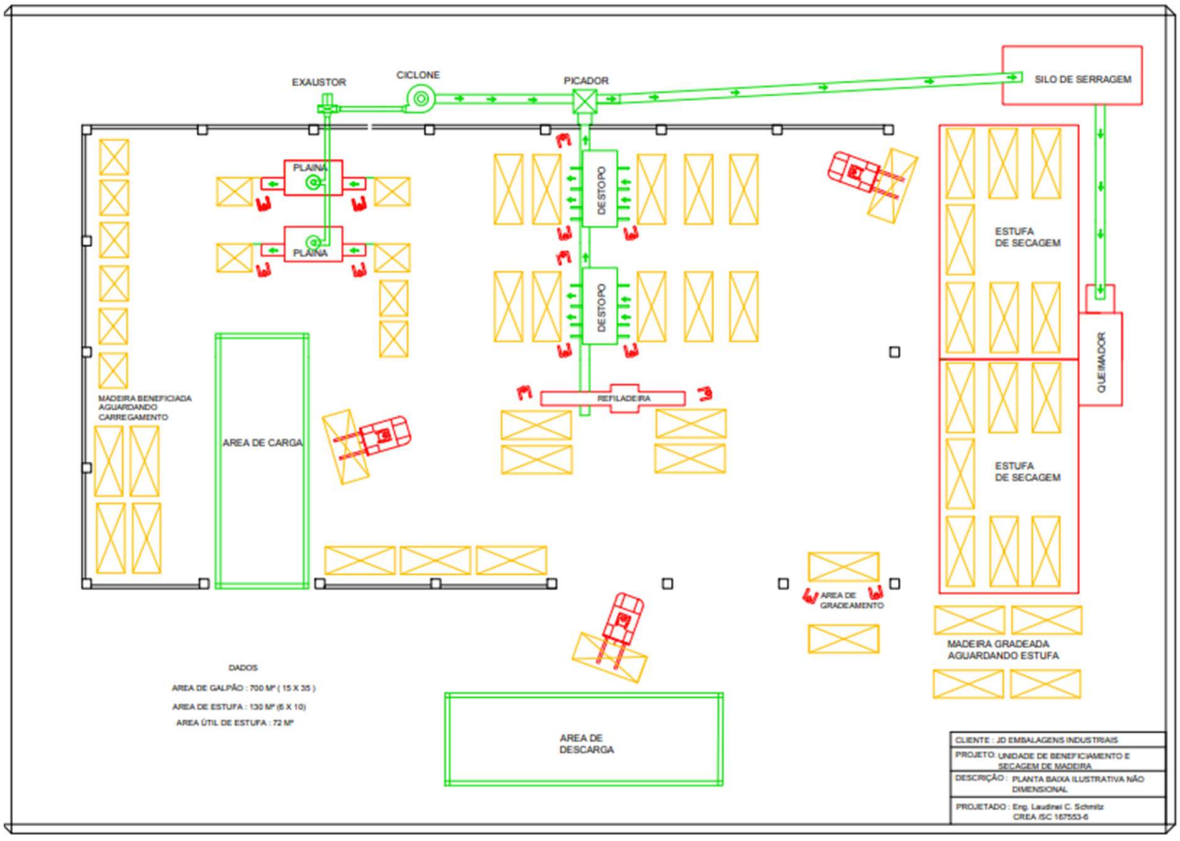


Fonte: Elaborado pela autora

4.4.3.2 Layout

O layout está distribuído em área de 200 m2, incluindo estufas de secagem interna.

Quadro 9: Layout da fábrica com área de 200 m2



Fonte: Engenheiro Laudinei

4.4.4 Tecnologia utilizada

O empreendimento contará com suas máquinas com até 60% de tecnologia. Mas, tecnologias estas que já são conhecidas no mercado, por empresas do mesmo ramo.

4.4.5 Definição de insumos e fornecedores pessoais

Segue no quadro abaixo os insumos que serão utilizados no novo empreendimento:

Quadro 10: Insumos e fornecedores potenciais

INSUMO	CONSUMO	FORNECEDOR
Maquina	R$ 110.000,00	WEG
Lubrificantes e máquinas a.m	R$ 166,67	COREMMA
Servico de manutenção e maquinas a.a	R$ 300,00	SERV. METZLER
Gás a.m	R$ 300,00	SMART GÁS
Insumo Madeira m3 por kit pallet	R$ 75,00	MADEICO
Material de embalagem por kit pallet	R$ 10,00	COREMMA
Mentoria e procesos de qualidade a.a	R$ 5.000,00	D.B CONSULTORIA
Ferramental a.a	R$ 2.500,00	COREMMA

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.6 Necessidade de pessoal

O quadro de pessoal será formado inicialmente de 25 a 30 detentos na produção e após um ano a ideia é aumentar para 35 detentos trabalhando no chão de fábrica e um gerente geral. Não há necessidade de administrativo visto que o pessoal do administrativo será do DEAP.

As atividades laborais serão ofertadas na unidade prisional de São Cristóvão do Sul, para cada reeducando que exercer atividade laboral, será realizado depósito bancário (repasse) a título de remuneração, de no mínimo um salário mínimo nacional, respeitada a manutenção do percentual mínimo de postos trabalho, os planos de capacitação e observada a proporção dos dias trabalhados, e do produto da remuneração pelas atividades laborais realizadas pelos reeducandos será destinado o percentual de 25% (vinte e cinco por cento) ao fundo rotativo da penitenciária da região de Curitibanos, a título de ressarcimento ao Estado pelas despesas realizadas com a manutenção do reeducando, sendo os demais 75% (setenta e cinco por cento) destinados ao reeducando.

Quadro 11: Necessidade de pessoal

DEPARTAMENTO	FUNCÃO	QUANTIDADE	SALÁRIO BASE
Fábrica	Producão	35	R$ 1.100,00
Escritório	Gerente	1	R$ 5.083,00

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.7 Equipe gerencial

A equipe de gerenciamento será composta pelos 2 sócios de forma exclusiva.

4.5 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro será constituído pelo orçamento de capital e orçamento operacional que será evidenciado a partir de 6 tabelas: investimento, uso e fontes, produção e vendas, custos e despesas operacionais, demonstrativo de resultado econômico e projeção do fluxo de caixa. As premissas de projeção estão estabelecidas no decorrer do trabalho ou indicados nas tabelas correspondentes.

4.5.1 Quadro de investimentos

Investimentos fixos do projeto estão estabelecidos na tabela no subcapítulo 4.2.2. O capital de giro (NCG) foi estabelecido considerando os prazos médios em número de dias de faturamento do primeiro ano do projeto, já relacionado às taxas de depreciação, as mesmas foram estabelecidas pelo método linear, levando em consideração a vida útil dos ativos.

Quadro 12: Investimentos do projeto

INVESTIMENTOS				
DESCRIÇÃO			referência	TOTAL
INVESTIMENTOS FIXOS			**75%**	**908.500**
PRÉDIO E INSTALACÕES			17%	210.000
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			58%	698.500
INVESTIMENTOS EM GIRO		Dias	**24,82%**	**300.000**
Caixa mínimo		7	4%	50.000
Clientes		42	4%	50.000
Estoques		30	21%	250.000
(-) fornecedores		(15)	-4%	(50.000)
TOTAL DOS INVESTIMENTOS			**100%**	**1.208.500**

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 13: Depreciação do projeto

DEPRECIAÇÃO	
TAXA %	VALOR R$
Soma	**78.250**
4%	8.400
10%	69.850

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.2 Quadro de usos e fontes

O projeto não demandará de fontes de terceiros visto que o capital social é superior aos investimentos previstos no primeiro ano, a execução do projeto está prevista em duas etapas semestrais.

Quadro 14: Uso e fontes e Cronograma do projeto

QUADRO DE USOS E FONTES			Cronograma			
			ETAPAS DO PROJETO			
DESCRIÇÃO	%	TOTAL	1-bim	2-bim		
USOS (aplicações)	**100%**	**1.208.500**	**908.500**	**300.000**		
PRÉDIO E INSTALACÕES	17%	210.000	210.000	-		
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	58%	698.500	698.500	-		
CAPITAL DE GIRO	25%	300.000	-	300.000		
FONTES (origens)	100%	**1.208.500**	**604.250**	**604.250**		
SOCIO A	50,00%	604.250	604.250	-		
SOCIO B	50,00%	604.250	-	604.250		
RECURSO DOS SOCIOS		1.208.500				

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.3 Quadro de financiamento

O projeto não terá financiamento, visto que os recursos dos sócios suprem todas as necessidades do mesmo.

4.5.4 Quadro de premissas econômicas e financeiras

A empresa ofertará uma categoria de produtos: KIT PALETE
Para o cálculo da receita operacional bruta (ROB) foi considerado o volume de vendas de cada ano, e multiplicado pelo valor atual do produto R$200,00.

4.5.5 Quadro de produção e vendas

A empresa ofertará um produto, o Kit para paletes. É estimado a usinagem de 15m3 mensalmente no primeiro ano, com o crescimento de 10% ao ano, até o 5 ano assim, permanecendo-se estável nos demais períodos projetados.

Para o cálculo da receita operacional bruta (ROB) foi considerado R$75,00 o m3. Para fins de projeção não foram reconhecidos qualquer efeito inflacionário nos preços.

Quadro 15: Demonstrativo do volume de vendas e da receita operacional bruta

QUADRO DE PRODUÇÃO E VENDAS DE KIT PALETE							
DESCRIÇÃO		REF	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
CAPACIDADE PRODUTIVA			35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA		m3	30%	40%	50%	60%	70%
VOLUME DE VENDA/ PRODUTOS		m3	10.500	14.000	17.500	21.000	24.500
RECEITA OPERACIONAL (ROB)		R$ 200,00	**2.100.000**	**2.800.000**	**3.500.000**	**4.200.000**	**4.900.000**

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.6 Quadro de custos e despesas operacionais

Os custos do empreendimento foram estimados da seguinte forma:

Quadro 16: Custos e despesas operacionais

QUADRO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS							
DESCRIÇÃO	V/F	REF	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
CUSTO PRODUTO VENDIDO (CPV)		Custo unit	**892.500**	**1.190.000**	**1.487.500**	**1.785.000**	**2.082.500**
Insumo Madeira m3 por kit pallet	V	75,00	787.500	1.050.000	1.312.500	1.575.000	1.837.500
Material de embalagem por kit pallet	V	10,00	105.000	140.000	175.000	210.000	245.000
DESPESAS OPERACIONAIS (dc+da+df)			**579.944**	**579.944**	**579.944**	**579.944**	**579.944**
DESPESAS ADMINISTRATIVAS E COMERCIAIS			**579.944**	**579.944**	**579.944**	**579.944**	**579.944**
Lubrificantes e máquinas a.m	F	166,67 a.m	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Servico de manutenção e maquinas a.a	F	300 a.m	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Gás a.m	F	300 a.m	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Depreciação	F	a.a	78.250	78.250	78.250	78.250	78.250
Salario Gerente	F	5.083	60.996	60.996	60.996	60.996	60.996
Encargos	F	50,00%	30.498	30.498	30.498	30.498	30.498
Salario presidiarios/ Pag para governo	F	1.100,00	396.000	396.000	396.000	396.000	396.000
Mentoria e procesos de qualidade a.a	F	5.000 a.a	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
DESPESAS FINANCEIRAS							
IMPOSTOS SOBRE VENDAS		**Aliquota**	**328.650**	**438.200**	**547.750**	**657.300**	**766.850**
ICMS		12,00%	252.000	336.000	420.000	504.000	588.000
PIS		0,65%	13.650	18.200	22.750	27.300	31.850
COFINS		3%	63.000	84.000	105.000	126.000	147.000

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.7 Demonstrativo econômico projetado

Elaborado considerando a estimativa de vendas, gastos operacionais e tributos, sendo utilizado o método do Simples Nacional para cálculo dos tributos sobre as vendas e sobre os lucros (IR e CSL).

Quadro 17: Demonstrativo do resultado econômico projetado

DEMONSTRATIVO RESULTADO ECONÔMICO PROJETADO							
DESCRIÇÃO		referência	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA		A	2.100.000	2.800.000	3.500.000	4.200.000	4.900.000
(-) Impostos sobre vendas		B	328.650	438.200	547.750	657.300	766.850
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		C = A- B	1.771.350	2.361.800	2.952.250	3.542.700	4.133.150
(-) Custo dos produtos vendidos		D	892.500	1.190.000	1.487.500	1.785.000	2.082.500
(=) RESULTADO BRUTO		E = C- D	878.850	1.171.800	1.464.750	1.757.700	2.050.650
(-) Despesas operacionais		F	579.944	579.944	579.944	579.944	579.944
RESULTADO OPERACIONAL		G = E - F	298.906	591.856	884.806	1.177.756	1.470.706
(-) Imposto de renda e contr. social s/lucro		H	47.880	63.840	79.800	95.760	111.720
RESULTADO LÍQUIDO DO PERIODO		I = G- H	251.026	528.016	805.006	1.081.996	1.358.986
(-) Participação nos resultados		J	-	-	-	-	-
RESULTADO APÓS A DISTR. DE RESULTADOS		K= I-J	251.026	528.016	805.006	1.081.996	1.358.986

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.8 Fluxo de caixa projetado

Este está estimado para o período de 5 anos, sendo o período "atual" o período em que o projeto é executado. A tabela está exposta em três categorias de movimentação de caixa: fluxo das operações, fluxo dos financiamentos e fluxo dos investimentos. As movimentações do projeto a captação e a aplicação ocorrem no período atual, enquanto as demais movimentações operacionais ocorrem apenas a partir do ano 1.

Quadro 18: Fluxo de caixa projetado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO							
DESCRIÇÃO		ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
FLUXO OPERACIONAL	FO		425.036	733.946	1.042.856	1.351.766	1.660.676
ROB	A		2.100.000	2.800.000	3.500.000	4.200.000	4.900.000
(-) gastos totais - despesas financeiras	B		(1.801.094)	(2.208.144)	(2.615.194)	(3.022.244)	(3.429.294)
EBIT	C = A-B		298.906	591.856	884.806	1.177.756	1.470.706
(+) depreciação	D		78.250	78.250	78.250	78.250	78.250
EBITDA	E = C+ D		377.156	670.106	963.056	1.256.006	1.548.956
(-) pagamento de IR e CSL	F		47.880	63.840	79.800	95.760	111.720
FLUXO FINANCEIRO	FF	604.250					
(-) despesas financeiras			-	-	-	-	-
(-) amortização de empréstimos			-	-	-	-	-
(+) financiamentos			-	-	-	-	-
(+) ingresso de capital próprio (sócios)		604.250					
FLUXO DE INVESTIMENTOS	FI	(908.500)					
(-) investimentos fixos		(908.500)					
(+) venda de ativo fixo ou valor residual							
FLUXO CAIXA DO PERIODO	FO +FF+FI	(304.250)	425.036	733.946	1.042.856	1.351.766	1.660.676
(+) valor inicial			(304.250)	120.786	854.732	1.897.588	3.249.354
SALDO FINAL DE CAIXA		(304.250)	120.786	854.732	1.897.588	3.249.354	4.910.030

Fonte: Elaborado pela autora

Levando em consideração as projeções, elas indicam geração de riqueza considerando o investimento de cada sócio o caixa acumulado no último período projetado (ano 5) foi de R$ 4.910.030

4.6 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Neste capítulo será onde iremos analisar se o investimento para implantação do negócio se torna viável ou não. Os investimentos foram analisados considerando as seguintes premissas, sob o ponto de vista do investidor:

a. Investimentos líquidos: R$604.250 mil.
b. Período de retorno esperado: 5 anos.
c. Taxa mínima de atratividade: 15% ao ano.
d. Valor residual: zero.
e. Indicadores eleitos: payback descontado, VPL e TIR.

Quadro 19: Indicadores para análise dos investimentos

ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS SOB O PONTO DE VISTA DO INVESTIDOR						
Descrição	0	1	2	3	4	5
Fluxo de caixa do empreendimento	(604.250)	425.036	733.946	1.042.856	1.351.766	1.660.676
Fluxo de caixa a valor presente	(604.250)	425.036	638.214	788.549	888.808	949.497
Saldo a recuperar payback descontado	(604.250)	(179.214)	(783.464)	(1.387.714)	(1.991.964)	(2.596.214)
TMA	15%					
Payback descontado	1,42	Anos				
VPL	1.660.676,00					
TIR	108%					
VAUE	R$ 495.405,48					

Fonte: Elaborado pela autora

4.6.1 Payback descontado

Indicador este que mostra o período necessário onde que as entradas de caixa se igualem ao valor que foi investido, o tempo necessário para a recuperação do investimento. No payback descontado para obter o resultado do retorno dos investimentos desconta-se a taxa mínima de atratividade (TMA), no projeto em questão a TMA é de 15%, o prazo de retorno obtido foi de 1,42 anos, tempo inferior aos 5 anos propostos como meta para o projeto.

4.6.2 Indicadores de viabilidade – VPL, TIR e VAUE

O Valor Presente Líquido (VPL) considera o tempo no dinheiro, ou seja, todas as entradas e saídas são trazidas ao valor presente e quando o resultado ser maior ou igual a zero o projeto é confiável.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) mostra que a taxa de rentabilidade do projeto deve ser maior ou igual a TMA para que o projeto seja viável.

O Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE) é igual ao lucro médio do período calculado no projeto.

A partir dos resultados obtidos, o projeto mostrou-se financeiramente viável visto que o seu VPL resultou maior que zero, a TIR resultou superior ao percentual de 15% da TMA.

5 CONCLUSÃO

O empreendedorismo nas empresas é de suma importância para o país. Entretanto, para empreendedores que pretendem abrir seu próprio negócio é importante a elaboração de um plano de negócio, para minimizar os possíveis riscos. O Principal objetivo do presente trabalho foi a busca de informações e sua análise para a elaboração de um Plano de negócios, o qual permitiu identificar a viabilidade de implantação de uma empresa de secagem e preparo de kits para paletes de madeira no DEAP de São Cristóvão do Sul – SC.

Inicialmente se fez um levantamento bibliográfico, para obter todas as informações para que pudessem tornar um projeto o mais preciso possível. Relacionado aos objetivos específicos do estudo, foram estabelecidas com clareza as características gerais do negócio entre elas: missão, visão, valores, de tal forma também foi elaborada a estrutura organizacional, legal e operacional de acordo com o mercado.

Por meio deste trabalho, foi perceptível a importância de conhecer e analisar o ambiente em que a empresa está inserida, uma vez que o mercado atual está em constante mudança. Após o levantamento do plano operacional, de marketing, financeiro e o orçamentário, do projeto elaborado pode-se verificar que a abertura de uma empresa de secagem e preparo para kit de paletes de madeira no DEAP de São Cristóvão do Sul – SC, é viável, e um negócio atrativo.

Do ponto de vista social, o negócio possibilitará a reinserção produtiva das pessoas e auxiliará na melhoria das condições de vida dos reeducandos e na remição de pena na proporção de dias trabalhados.

Observando a análise dos investimentos, a taxa interna de retorno (TIR) foi de 108% a.a., o que supera a taxa mínima de atratividade (TMA) estipulada, de 15% a.a. Ao analisar o payback descontado percebe-se que o prazo de retorno dos investimentos acontecerá em 1,42 anos, tempo inferior ao estipulado, como meta que era de 5 anos. O demonstrativo econômico projetado traz que a empresa irá alcançar seus objetivos, confirmando com o fluxo de caixa que consta com resultados crescentes.

O valor presente líquido (VPL) ficou com o resultado de R$1.660.676,00, como o valor anual uniforme equivalente (VAUE) corresponde a um lucro médio do período de R$495.405,48 informações estas que consolidam a viabilidade do empreendimento.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.. **Benefício do uso de tecnologia de informação no desempenho empresarial.** FGV-EAESP/GVpesquisa. Relatório 07/2005.

AGUIAR, K.; BASTOS, F.. Inbound marketing para o varejo: a chave para atração e retenção de clientes. **Pós em Revista do Centro Universitário Newton.** n.13, 8 f., 2016.

ANSOFF, I. H.; MDONNELL, E. J.. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Luis César Gonçalves; GARCIA, Adriana Amadeu. Teoria geral da administração: orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

AUTRAN, M.; COELHO, C.U.F.. **Básico de contabilidade e finanças.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

BAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A.. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. 2 ed. São Paulo: Manole, 2012.

BESSANT, JOHN. TIDD, JOE. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre, RS. Artmed editora S.A, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=Gs5OKI2SV5sC&lpg=PA3&hl=pt-BR&pg=PA5#v=onepage&q&f=false. Acesso em 13/06/2021.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A.. **A construção do plano de negócios percurso metodológico para:** caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, a compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, analise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERVO, A. L.; et. al.. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAVES, E. O. C.. **A Tecnologia e a Educação**. 2007. Disponível em: <http://smeduquedecaxias.rj.gov.br/nead/Biblioteca/Forma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada/Tecnologia/chaves-tecnologia.pdf>. Acessado em: 03 Jun. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. – Barueri, SP. Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA. A. M.; et. al.. **Empreendedorismo corporativo:** uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 4, 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn /article/viewFile/637/563>. Acessado em: 15 Nov. 2017.

DALLANORA, E.; et. al.. **Análise ambiental de uma empresa de organização de eventos.** VIII Mostra Acadêmica da FAMES, 2015. Disponível em: <http://fames.edu.br/mostra-academica/anais/viii-mostra-academica-da-fames/artigos/evandro-dallanora-evandro-l-freitas-luciana-p-cristofaria-camila-coletto.pdf> Acessado em: 14 Nov. 2017.

DORNELAS, J. C. de A.. **Plano de negócios seu guia definitivo:** O passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DORNELAS, J.; et. al.. **Plano de negócios com o modelo canvas:** guia prático de avaliação de ideias de negócios a partir de exemplos. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

DRUCKER, Peter. Introdução a Administração. São Paulo, Pioneira, 1984

FELISBERTO, I. AP.; GALVANIN, B. **Negócios sociais: a importância e as dificuldades na elaboração do plano de negócio.** Disponível em: < https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_IZABELA.pdf>. Acesso em: 02 de setembro de 2021.

GABRIEL, M.. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

GHODDOSI, N.. **Sistema de Informação Estratégico para o Gerenciamento Operacional (SIEGO) como uma ferramenta de apoio de decisão utilizando Data Warehouse.** Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/

bitstream/handle/123456789/85376/199791.pdf?sequence=1>. Acessado em: 23 Nov. 2017.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis estratégicos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GITMAN, L. J.. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GOLEMAN, D.. **Marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HASAN, A. C. S.; KONIG, S. M. D. R.. **Learning to Manage: A Field Experiment in the Indian Startup Ecosystem.** Harvard Business School: 2017. Disponível em: < http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-100_ed66db20-77d4-4876-8ec7-2d00d5b61202.pdf> Acessado em: 20 Nov. 2017.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. EMPREENDEDORIMO. 9. ed. São Paulo: AMGH EDITORA LTDA, 2014.

JUNIOR, O. G. B.. **Inovações de ruptura e inteligência competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 2001.

KARNANI, A. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate porverty. **California Management Review,** v. 49, n. 4, p. 90-112, 2007.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. **Harvard Business Review,** v. 84, n. 10, p. 60-69, 2006.

KOTLER, P.. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P.. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KRUGLIANSKAS, I.. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LEMES J.. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LONGO, W. P.. **Tecnologia e soberania nacional**. São Paulo: Ed. Nobel, 1984.

LIMA, Daniel. As cinco forças de Porter. 2011 Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/ Acesso em:13/06/2021.

LUECKE, Richard. Estratégia. Rio de Janeiro: Record, 2008.

LUCION, C. E. R.. Planejamento financeiro. **Revista Eletrônico de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM,** Santa Maria, v. 3, n. 3, 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/SENAC/Downloads/6507-29054-1-SM.pdf>. Acessado em: 25 Out. 2017.

MACEDO, M. de M.. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**, v.1, n. 1, 2012.

MACHADO, N.; et.al.. **Do Homo Sapiens ao Robô Sapiens**. Rio do Sul: Unidaviproppex, 2014.

MAGALHÃES, M. F.. **Explicando marketing:** Simplesmente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MASLOW, A. H.. **O comportamento humano na empresa**. 2. ed. Rio de janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MASAKAZU, Hoji. Administração financeira e orçamentária. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017

MAXIMIANO, A. C. A.. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINTZBERG, H; et. al.. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NARDIS, S. G.. **Gestão de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NICHOLLS, A. Playing the field. **Social Enterprise Journal,** v. 2, n. 1, p. 1-5, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. .**Planejamento Estratégico.** 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORTIGARA, A. Â.. **A cabeça do empreendedor:** o pensamento do fundador de uma empresa de sucesso. Florianópolis: Insular, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PISCOPO, M. R. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./mar. 2010..

PORTER, M.. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business,** v. 1, n. 26, p. 1-14, 2002.

_____. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição = On competition:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANVICENTE, A. Z.. **Administração Financeira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Sharma, P.; CHRISMAN, J. J.. **Toward a reconciliation of the definition in the field of corporate entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory and Practice, 1999.

STOCK, A.. **Programa de Iniciação ao Primeiro Emprego – Módulo Empreendedorismo**. Prefeitura Municipal de Rio do Sul, 2017.

RODRIGUES, N. M. H. M.. **Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter**. 144 f. Dissertação - Universidade Nova de Lisboa Faculdade de Ciências e Tecnologia Departamento de Engenharia Civil, 2010

ROJO, C. A.; COUTO, E. R.. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **Revista TECAP**, v. 02, n. 02, 2008.

ROSS, S. A., et. al.. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

TEIXEIRA, C. R. de N.. **Tecnologias móveis e sem fio pessoais na produtividade dos funcionários.** Porto Alegre: UFRS, 2013.

TEIXEIRA, J. C. da S.. Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. **Revista Produção.** São Paulo, v. 13 n. 1 2003..

VARANDA, L. I. A.. **Inbound Marketing:** Estudo sobre a percepção da credibilidade da fonte em comunidades online. 114 f. Tese ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

YOUNG, D. R. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, J.J.; STEUERLE, C. E. (Ed.). **Nonprofits and business.** Washington, DC: The urban Institute

Press, 2008. P. 21-46.