

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MARINA CARARO ZAUZA**

**PLANO DE NEGÓCIO:**

Implantação de uma indústria de corte e dobra de ferro na cidade de Ibiraiaras – RS

**PASSO FUNDO**

**2013**

**MARINA CARARO ZAUZA**

**PLANO DE NEGÓCIO:**

Implantação de uma indústria de corte e dobra de ferro na cidade de Ibiraiaras – RS

Trabalho de Conclusão de Curso ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ms. Amanda Guareschi

**PASSO FUNDO**

**2013**

**MARINA CARARO ZAUZA**

**PLANO DE NEGÓCIO:**

Implantação de uma indústria de corte e dobra de ferro na cidade de Ibiraiaras – RS

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 13 de dezembro de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Amanda Guareschi  
UPF – Orientador

Prof. Dr. Eduardo Finamore  
UPF

Prof. Esp. Roger Belin  
UPF

**PASSO FUNDO**

**2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, o único digno de toda minha honra e gratidão pela oportunidade por mim aproveitada.

A minha mãe Sylvania e meu irmão Tobias, pelo apoio, incentivo e paciência no decorrer dos estudos, obrigada por tudo.

Ao meu pai Nicanor (in memoriam), que mesmo ausente sempre me deu forças para vencer os obstáculos. Muito obrigada.

A toda a minha família, que de alguma forma colaborou para minha formação.

Ao meu namorado Paulo Antônio, por estar ao meu lado, pela paciência e pelo carinho nessa etapa importante da minha vida.

Aos meus colegas, pelo companheirismo, pela amizade construída, pelo conhecimento e as dificuldades que passamos juntos e que conseguimos superar e vencer.

Aos meus amigos, inclusive de ônibus, que sempre me incentivaram e me animaram principalmente nas horas mais difíceis.

À amiga e professora Ms. Amanda Guareschi, pela paciência, competência e conhecimento transmitido para que pudesse concluir da melhor forma o trabalho.

Obrigada a meus mestres por todo conhecimento transmitido.

Agradeço a todos que de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho.

## RESUMO

ZAUZA, C. Marina. **Plano de negócio: Implantação de uma indústria de corte e dobra de ferro na cidade de Ibiraiaras - RS.** Passo Fundo, 2013, f. 85. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis). UPF, 2013.

O presente trabalho realizado com base nos dados da cidade de Ibiraiaras – RS teve por objetivo identificar a viabilidade econômica e financeira na implantação de uma indústria de corte e dobra de ferro. Diante desse objetivo foi possível realizar o diagnóstico estratégico da organização, criando a missão e visão, bem como os objetivos e valores do novo empreendimento. Na metodologia, foi utilizada como coleta de dados os dados atualizados do IBGE e informações com o próprio investidor do novo negócio, tudo no intuito de identificar os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Com a realização da análise SWOT e dos cálculos utilizados para avaliação de investimento, foi possível definir a posição estratégica e financeira atual do investimento proposto. Por fim, entre os resultados apresentados e analisados no estudo foi identificado a inviabilidade na implantação da indústria e também buscou-se contribuir com sugestões e recomendações para a mesma.

Palavras-chave: Avaliação de investimento. Viabilidade econômica e financeira.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos empreendedores de sucesso.....	17
Quadro 2 – Parte II - Organização e Estrutura .....	37
Quadro 3 – Custos de Produção .....	41
Quadro 4 – Custos por Função .....	42
Quadro 5 – Tipos de Produtos .....	50
Quadro 6 – Quando fazer Propaganda.....	53
Quadro 7 – Análise SWOT.....	62
Quadro 8 – Matriz de Posicionamento Estratégico .....	62

## LISTA DE FÓRMULAS E FIGURAS

Fórmula 1 – ROE .....	43
Fórmula 2 – ROI .....	44
Fórmula 3 – TIR .....	45
Fórmula 4 – VPL .....	46
Figura 1 – Canais de Distribuição .....	52

## LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 – PIB do Município de Ibiraiaras .....	58
Tabela 1 – Preço de Compra e Venda das Chapas .....	66
Tabela 2 – Preço dos Equipamentos e Veículos .....	67
Tabela 3 – Resultado Avaliação de Investimento .....	67

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO DO ASSUNTO .....	10
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	13
<b>1.3.1 Objetivos gerais</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	14
<b>2.1.1 Conceito</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Características</b> .....	<b>16</b>
2.2 MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS .....	18
<b>2.2.1 Conceito</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Objetivos</b> .....	<b>19</b>
2.2.3 Aspectos Estratégicos .....	21
2.2.3.1 Dados do Empreendedor .....	21
2.2.3.2 Missão da Empresa .....	22
2.2.3.3 Visão da Empresa .....	23
2.2.3.4 Setor de Atividade .....	25
<b>2.2.4 Aspectos Mercadológicos</b> .....	<b>27</b>
2.2.4.1 Estudo dos Clientes .....	27
2.2.4.2 Estudo dos Concorrentes .....	29
2.2.4.3 Estudo dos Fornecedores .....	31
2.2.4.4 Oportunidades .....	32
2.2.4.5 Ameaças .....	33
2.2.4.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	34
2.2.4.7 Estrutura Organizacional e Legal .....	36
<b>2.2.5 Aspectos Financeiros</b> .....	<b>38</b>
2.2.5.1 Investimentos .....	38
2.2.5.2 Custos Fixos e Variáveis .....	40
2.2.5.3 Índices de Desempenho .....	42
2.2.5.4 Prazo de Retorno sobre Investimento (RSI) .....	44
2.2.5.5 Método do Valor Presente Líquido (VPL) .....	45
<b>2.2.6 Aspectos de Marketing</b> .....	<b>46</b>
2.2.6.1 Estratégia de Marketing .....	47
2.2.6.2 Preço .....	48
2.2.6.3 Produto .....	49
2.2.6.4 Canais de Distribuição .....	51
2.2.6.5 Publicidade e Propaganda .....	52
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>54</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	54
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	55
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS .....	56

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	56
<b>4 VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA .....</b>	<b>57</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIECONÔMICA DE IBIRAIARAS .....	57
4.2 ORGANIZAÇÃO E ESTUTURA DOS SERVIÇOS .....	59
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	60
<b>4.3.1 Declaração da Missão .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.2 Declaração da Visão .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.3 Declaração dos Valores .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.4 Análise do ambiente externo e interno .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.5 Matriz de Posicionamento Estratégico .....</b>	<b>62</b>
4.4 VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO .....	63
<b>4.4.1 Concorrentes .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.2 Fornecedores .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.3 Fluxo De Caixa Projetado .....</b>	<b>65</b>
<b>4.4.4 Avaliação do Investimento .....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>73</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A Administração é uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções, um trabalho que envolve a combinação e direção de recursos necessários para se atingir objetivos específicos, ou seja, a arte de transformar uma ideia em um projeto. Entretanto, para que isso seja eficaz, acredita-se que o empreendedor deva se fazer necessário, principalmente na busca de recursos, a fim de transformar as oportunidades em um negócio lucrativo.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO DO ASSUNTO

Dentre as tantas áreas da Administração, tem-se o plano de negócio, que pode se dizer de um documento de planejamento que define o ponto de partida e os objetivos da empresa, traçando o percurso que a mesma deverá seguir. Planejar pode auxiliar na formulação de metas, objetivação e estabelecimento das orientações para o futuro de uma empresa, uma oportunidade de negócio.

Com base nestes argumentos o desenvolvimento de um plano de negócio, como sistematização das ideias a respeito dos negócios do empreendimento, pode ser visto como uma etapa positiva. A existência de um plano estratégico pode aumentar a possibilidade de uma empresa aproveitar potencialidades e oportunidades atuais e futuras, ao mesmo tempo em

que pode permitir a redução da probabilidade de ameaças, prevenindo boa parte dos riscos e situações operacionais adversas.

O trabalho desenvolvido menciona o sistema de corte e dobra de ferro, que de acordo com suas necessidades, pode proporcionar muitos benefícios a obras em geral. Esse sistema possibilita determinar o consumo final do ferro no início do exercício, reduzindo prováveis perdas, auxiliando na montagem, e valorizando a relação custo-benefício.

Entende-se que os segmentos que podem ser atendidos a partir deste serviço se destacam principalmente em: metalúrgicas, construções civis, indústrias de máquinas agrícolas, oficinas mecânicas, empresas de quadros de comando, empresas de energia elétrica, entre outras.

O mercado que oferece o serviço de corte e dobra de ferro considera-se inferior à necessidade do consumidor externo. Acredita-se que as empresas maiores produzem e utilizam esse sistema para consumo próprio, ou seja, não terceirizam o produto, dificultando a comercialização e proporcionando falta de oportunidade e condições para o comércio regional.

A indústria de corte e dobra de ferro na cidade de Ibiraiaras pretende identificar quais serão as oportunidades deste novo empreendimento, estabelecer local e espaço físico, quais serão as principais ameaças, identificar os pontos fortes e fracos no processo, avaliar custos e preços de vendas, relacionar produtos e serviços oferecidos, entre outros, tendo como função cessar as necessidades dos consumidores, proporcionando qualidade produtiva, rentabilidade para ambos, praticidade e rapidez na compra e na entrega do produto, facilidade de comunicação para com os fornecedores, além de fornecer assistência técnica especializada, isso tudo objetivando menores custos e menores perdas para o negócio sem agredir o meio natural.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Ao surgir a ideia de um novo empreendimento, deve-se analisar todos os ângulos possíveis, a fim de verificar se realmente é interessante para a sociedade no qual estará inserido. Todo planejamento requer dedicação e trabalho, principalmente quando se trata de uma nova empresa. O empreendedor precisa buscar alternativas, novos caminhos, examinando de forma minuciosa cada detalhe, dando maior segurança ao negócio e, conseqüentemente, diminuindo os riscos.

A elaboração de um projeto não se atém somente a aspectos financeiros, analisa também indicadores operacionais e de mercado, sendo todos de suma importância. A criação de novas empresas se torna uma experiência favorável para a sociedade, na medida em que abre portas para novas oportunidades de empregos, além de contribuir para o aumento da economia local e suas eficiências.

O objetivo do presente perfil será trabalhar e esquematizar as informações relevantes encontradas sobre o sistema de corte e dobra de ferro, que ajudem na criação de elementos para uma decisão de investimento, permitindo ao investidor atingir um alto nível de desenvolvimento, competitividade, buscando excelência e qualidade, para poder assim atender o cliente residencial e industrial, com qualidade e preços baixos.

Com este estudo, pretende-se analisar a viabilidade econômica e financeira da implantação de uma indústria, avaliando os pontos fortes e fracos deste planejamento e contribuindo de forma sustentável para a sociedade.

Através da análise e desenvolvimento de um plano de negócio, o problema a ser respondido é: **Há viabilidade na implantação de uma indústria de corte e dobra de ferro na cidade de Ibiraiaras – RS?**

### 1.3 OBJETIVOS

Com base no perfil do trabalho serão apresentados os seguintes objetivos a serem concretizados.

#### 1.3.1 Objetivos gerais

Elaborar um plano de negócio de uma indústria de corte e dobra de ferro na cidade Ibiraiaras – RS, verificando sua viabilidade econômica e financeira.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Aplicar uma análise mercadológica na região, incluindo clientes e fornecedores;
- Elaborar um plano financeiro comparando custos e despesas;
- Identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças;

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A Revisão de Literatura auxilia o leitor a um melhor entendimento do assunto em questão. A partir deste conceito pretende-se dar ao leitor uma visão de toda a estrutura a ser explorada pelo presente trabalho.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

Neste contexto serão apresentados os conceitos e as características de um empreendedor de sucesso.

#### **2.1.1 Conceito**

Sabe-se que os estudos na área de empreendedorismo são recentes, talvez o que os estudiosos procurem ainda desvendar são as características deste profissional.

Dolabela (2008, p. 59) conceitua, empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, suas origens, seu perfil, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

Todo economista sabe que o empreendedor provoca impacto e é importante. Entretanto, para os economistas o “empreendedor” é um evento “meta-econômico”, algo que influencia profundamente, e, de veras, molda a economia, sem fazer parte dela. (DRUCKER, 2008, p. 19)

Schumpeter (1934 apud CHIAVENATO, 2008, p. 08) amplia o conceito dizendo que o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias ou pela criação de novas formas de gestão.

Jean-Baptiste Say (1964 apud DOLABELA, 2008, p. 59), que é considerado o pai do empreendedorismo, e o economista austríaco Schumpeter (1934), que relançou as ideias sobre o empreendedor e seu papel na sociedade, associam o empreendedor à inovação, ao desenvolvimento econômico e ao aproveitamento de oportunidades de negócio.

E ainda, “muitas oportunidades exigem mais do que mera sorte ou intuição. Elas exigem que a empresa busque a inovação, organize-se adequadamente e seja administrada de maneira a poder explorá-la.” (DRUCKER, 2008, p. 75)

Dornelas enfatiza que “quando se fala em inovação, a semente do processo empreendedor, remete-se naturalmente ao termo inovação tecnológica.” (2008, p. 24)

DRUCKER considera que “uma empresa inova onde tem conhecimento, seja de marketing ou de tecnologia. Qualquer coisa nova previsivelmente enfrenta dificuldades, e por isso tem-se que conhecer o negócio.” (2008, p. 242)

Pereira *et al.* argumenta que os empreendedores devem estar constantemente criando estratégias de ações, soluções diferentes para os diversos problemas nas organizações, criando novos produtos e inovando os já existentes para que sua empresa possa se tornar cada vez mais competitiva e criativa. (2007, p. 38)

Outro aspecto levantado por Pereira *et al.* é que “estimular a criatividade é estimular a flexibilidade, a visão do futuro, a autonomia, os trabalhos em equipe, a liderança e a busca por soluções alternativas.” (2007, p. 38)

Contudo, qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são a teoria e o conceito, e não a intuição. (DRUCKER, 2008, p. 34)

Outro aspecto levantado por Drucker:

A prática do empreendimento está assentada numa teoria da economia e sociedade. A teoria vê a mudança como um fato normal, e, até mesmo, como saudável. E também vê a principal tarefa na sociedade, e especialmente na economia, como sendo a de fazer alguma coisa diferente e não a de fazer melhor o que já está sendo feito. (2008, p. 34)

Chiavenato finaliza o conceito comentando que o empreendedor “não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias.” (2008, p. 03)

### **2.1.2 Características**

De início vale destacar que a criação de uma nova empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em harmonia com seus valores e conhecimentos.

Filion (1997 apud DOLABELA, 2008, p. 71) “acredita que as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época ou em função da etapa de crescimento da empresa.”

Dolabela (2008, p. 73) acredita que o mais relevante é saber que, tendo desenvolvido o autoconhecimento, conhecendo as características necessárias e o setor de atuação, é possível construir complementaridades, buscando outros que tenham as qualidades que faltam.

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características ambientais e sociológicas, permitem o nascimento de uma nova empresa. (DORNELAS, 2008, p. 17)

A seguir serão apresentadas as principais características dos empreendedores de sucesso:

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	Aprovação; Independência; Desenvolvimento pessoal; Segurança; Autorrealização.
Conhecimentos	Aspectos técnicos relacionados com o negócio; Experiência na área comercial; Escolaridade; Experiências em empresas; Formação complementar; Vivência com situações novas.
Habilidades	Identificação de novas oportunidades; Valoração de oportunidades e pensamento criativo; Comunicação persuasiva; Negociação; Aquisição de informações; Resolução de problemas.
Valores	Existências; Estéticos; Intelectuais; Morais; Religiosos.

**Quadro 1: Características dos empreendedores de sucesso.**

Fonte: De Mori (2004, p.50).

Assim “as características do empreendedor, além de, na sua maioria, serem adquiridas, são de alcance de qualquer pessoa.” (ACOSTA, 2011, p. 112)

E mais, “o segredo esta em desenvolver todas as características no seu conjunto, pois elas constituem a matéria-prima básica do homem/mulher de negócios, a essência do espírito empreendedor.” (CHIAVENATO, 2008, p. 19)

## 2.2 MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS

Neste subtítulo é explicada a importância da criação de um Plano de Negócio para a implantação de um novo empreendimento, ressaltando os principais objetivos e estratégias.

### 2.2.1 Conceito

Quando se fala em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo plano de negócio (*business plan*). Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa em crescimento ou a ser criada. (DORNELAS, 2008, p. 79)

Para Dolabela “o Plano de Negócios pode ser visto como um repositório de todo conhecimento do empreendedor.” (2008, p. 182)

Salin *et al.* ao referir-se de plano de negócio diz que é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. (2005, p. 03)

Por sua vez “o plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa, cujo conteúdo deve contribuir para.” (DOLABELA e PAVANI *apud* PIZO *et al*, 2004, p. 184)

Gerar um instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle das fases do projeto da empresa, pois deixa transparente a forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos; (*apud* MACEDO, 2007, p. 86)

Dolabela afirma que “o Plano de Negócios é, portanto, um instrumento que permite ao empreendedor condensar as informações que são obtidas no mercado, buscando sensibilizar os parceiros e os investidores.” (2008, p. 242)

Dornelas conclui enfatizando que “sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.” (2008, p. 84)

### **2.2.2 Objetivos**

Uma das principais utilidades de um plano de negócios é o seu suporte para a venda de um projeto ou uma ideia. O plano de negócios acaba sendo uma ferramenta extremamente útil quando usada com este propósito. É a partir do plano que o empreendedor pode definir alternativas de apresentação que julgue mais adequadas para buscar o conhecimento do público alvo. (DORNELAS, 2008, p. 97)

Dolabela destaca que “um Plano de Negócios deve ser feito com o objetivo de identificar as possíveis oportunidades e ameaças e de sustentar as decisões que o empreendedor deverá tomar para se tornar bem-sucedido.” (2008, p. 242)

Dornelas (2008 apud NAKAGAWA, 2011, p. 55) descreve alguns objetivos básicos pelos quais um plano de negócios pode ser escrito:

- a) testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- b) orientar o desenvolvimento das operações e estratégias;
- c) atrair recursos financeiros;
- d) transmitir credibilidade;
- e) desenvolver a equipe de gestão.

Os objetivos, se claramente definidos, remete a definição clara e precisa das atividades a serem interpretadas como tarefas, sendo as ações o ponto crucial de uma boa estruturação de táticas, estas provenientes de estratégias embasadas, elaboradas e alavancadas pela visão do seu gestor. (WILDAUER, 2011, p. 41)

Segundo o Sebrae – SP (2008 apud NAKAGAWA, 2011, p. 24) o plano de negócio “permite sistematizar um amplo conjunto de relevantes variáveis sobre negócio, possibilitando prever problemas e/ou gargalos sobre os quais é possível definir ações preventivas ou que permitam antecipar soluções, ampliando as chances de sucesso do negócio.”

Dolabela acrescenta que através do plano de negócio, pode-se verificar as diversas influências ambientais incidentes sobre o novo negócio, e, desta forma, minimizar seus riscos.” (2008, p. 242)

Por sua vez Chiavenato (2008, p. 17), conclui que “seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que o levará do entusiasmo à desilusão e ao fracasso.”

### 2.2.3 Aspectos Estratégicos

Toda organização tem a necessidade de realizar atividades de planejamento no ambiente em que está inserida, independente da estratégia adotada para a empresa. A definição do negócio, da missão e da visão é o “cartão de visita” da empresa. Entretanto, faz-se necessário à realização do diagnóstico estratégico, da postura estratégica e a formulação da melhor estratégia bem como a implementação e controle.

#### 2.2.3.1 *Dados do Empreendedor*

De acordo com Dornelas “a decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso. Na verdade, essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores.” (2008, p. 24)

E mais, “o processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio.” (2008, p. 24)

Em seguida Chiavenato relata que “pessoas capazes de se engajar em novos negócios, produzir riqueza, participar do crescimento econômico, gerar valor para a sociedade e abrir novos empregos. Este é o espírito empreendedor.” (2008, p. 23)

Dornelas conceitua empreendedor como “um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.” (2008, p. 19)

Chiavenato (2008, p. 20) destaca que para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa:

- a) ter vontade de trabalhar duro;
- b) ter habilidade de comunicação;
- c) estudar maneiras de organizar o trabalho;
- d) ter orgulho daquilo que faz;
- e) manter boas relações interpessoais;
- f) ser um *self-starter*, um autopropulsionador;
- g) assumir responsabilidades e desafios;
- h) tomar decisões.

Concluindo “o mercado recompensa o empreendedor que tem visão estratégica, criador de soluções e inovações, zeloso no atendimento ao cliente e que sabe como gerir o negócio com profissionalismo e seriedade.” (CHIAVENATO, 2008, p. 14)

### 2.2.3.2 Missão da Empresa

(Chiavenato op.cit., 2000) A primeira preocupação que o empreendedor precisa ter quando pretende abrir um novo negócio – ou mesmo dar-lhe continuidade – é definir porque sua empresa precisa existir. (CHIAVENATO, 2008, p. 143)

Chiavenato define missão dizendo que “significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe.” (2008, p. 142)

Rebouças comenta que “a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.” (2004, p. 76)

E ainda, que “é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.” (2004, p. 126)

Bernardi também enfatiza “é uma declaração que permeia a cultura da empresa e define qual é o propósito da empresa.” (2006, p. 134)

Chiavenato nota que a missão “sempre estará centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.” (2008, p. 142)

E mais, “a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado.” (Kotler, 1980 apud REBOUÇAS, 2004, p. 76).

Desta forma, Kotler (2007, p. 87) comenta que uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização.

Chiavenato conclui exaltando que a “missão é o DNA do negócio.” (2008, p. 143)

### *2.2.3.3 Visão da Empresa*

De início é interessante destacar que enquanto a missão se refere à essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, a visão está focada no destino e no futuro. A visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de certo horizonte de tempo. (CHIAVENATO, 2008, p. 146)

Rebouças conceitua visão:

É conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. (2004, p. 88)

Bernardi reforça o conceito dizendo que a visão “representa um objetivo de longo alcance, ou um ponto referencial futuro.” (2006, p. 132)

A visão de futuro não é algo estático, ela é continuamente revisitada por exercícios permanentes de atualização, adequação aos novos conceitos de vida adquiridos ao longo do tempo, ajustamento aos novos patamares que forem sendo continuamente alcançados. (CHIAVENATO, 2008, p. 69)

Para Chiavenato “permite que o empreendedor estabeleça objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados futuros para saber se esta ou não alcançando aquilo que projetou.” (2008, p. 146)

Kanter (1977 apud REBOUÇAS, 2004, p. 88) “explicou que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa.”

Chiavenato conclui que “além disso, a visão tira a empresa da chamada zona de confronto, que é a gradativa acomodação profissional que caracteriza certos negócios.” (2008, p. 147)

#### 2.2.3.4 Setor de Atividade

De acordo com Santos (1982), a empresa é comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços. Para conseguir fabricar seus produtos, ou oferecer seus serviços, a empresa combina diversos fatores de produção, ou seja, o capital, os recursos naturais e o trabalho necessário para o desempenho da função produção. (CHIAVENATO, 2008, p. 41)

Chiavenato aponta a existência das empresas e suas finalidades dizendo que as empresas existem para produzir algo e prestar serviços à sociedade. Na realidade, as empresas são organizadas destinadas à produção de alguma coisa. Existem vários tipos de empresa, de acordo com seu ramo de atividade. (2008, p. 43)

Para Bernardi “o ambiente do ramo de atividades inclui: o mercado, os clientes, os fornecedores, a tecnologia, os parceiros e os concorrentes locais ou globais.” (2006, p. 26)

Os ramos de atividades seguem uma curva de consolidação que se inicia em ramos fragmentados ou, normalmente, em ramos novos e encaminha-se à concentração de poucas empresas detendo altas percentagens de mercado. (BERNARDI, 2006, p. 56)

Chiavenato acrescenta, “alguns são explorados intensamente, enquanto outros surgem aleatoriamente como áreas inexploradas, verdadeiras oportunidades em um mundo carregado de competição.” (2008, p. 50)

Em virtude do ramo de atividade, as empresas podem ser classificadas em comerciais, industriais e prestadoras de serviços. (CHIAVENATO, 2008, p. 44)

Considerando o ramo de atividade que este trabalho atuará, vale destacar e citar as empresas industriais:

Empresas Industriais: São as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados. As empresas que produzem bens de consumo oferecem seus produtos aos

consumidores finais, enquanto aquelas que produzem bens de produção são geralmente fornecedoras de outras empresas industriais ou comerciais. As empresas industriais abrangem desde os pequenos artesanatos até as grandes fábricas. (CHIAVENATO, 2008, p. 44)

Bernardi destaca ainda que “após uma análise macro do setor, você deve partir para uma análise particular do segmento de mercado da sua empresa.” (2006, p. 132)

Para Kotler “ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa.” (2007, p. 296)

Ainda enfatiza Kotler, “uma vez que a empresa tenha identificado suas oportunidades de segmento de mercado, deve decidir quantos e quais segmentos quer atingir.” (2007, p. 296)

Efetivamente “quando se define um segmento de mercado, está-se definindo um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns, e que serão o foco de vendas da empresa.” (BERNARDI, 2006, p. 133)

E para concluir Bernardi sustenta que desta forma, qualquer iniciativa empresarial deve orientar-se pela compreensão dos ambientes, dos sistemas e dos subsistemas que compõem o modelo, no ramo de atividade escolhido, para uma correta concepção da atividade, estruturação e a possibilidade de um desempenho ótimo, numa abordagem sistêmica, o que também envolve muita sensibilidade, criatividade e disposição para mudar paradigmas tradicionais. (2006, p. 26)

## 2.2.4 Aspectos Mercadológicos

Esta parte do trabalho enfatiza a importância da análise do ambiente onde a indústria será inserida, destacando a análise dos clientes, concorrentes e fornecedores, das oportunidades e ameaças e por fim os pontos fortes e fracos do empreendimento.

### 2.2.4.1 Estudo dos Clientes

Um cliente pode ser uma empresa, uma organização, um usuário dos produtos/serviços ou um consumidor final. É quem compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transformações. (CHIAVENATO, 2008, p. 207)

Drucker comenta sobre o começo das empresas com relação aos clientes:

A nova empresa, portanto, precisa começar com a pressuposição de que seu produto ou serviço pode encontrar clientes em mercados nos quais ninguém pensou, para usos que ninguém imaginou quando o produto ou serviço foi projetado, e que será comprado por clientes fora de seu campo de visão e até mesmo desconhecidos para a nova iniciativa. (2008, p. 264)

A empresa avalia seus clientes e seus mercados-alvo quanto às necessidades, expectativas, tendências e define seus posicionamentos em acordo com as análises. (BERNARDI, 2006, p. 134)

Kotler relata “compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades.” (2007, p. 43)

Bernardi comenta ainda sobre as necessidades:

No universo dos clientes definidos ou mercados-alvo, há usualmente uma diferenciação de necessidades e de fatores de valorização do produto, do serviço e da empresa. Há vários tipos de clientes, compradores, intermediários, influenciadores, cada qual com seu grupo de necessidades. (2006, p. 34)

Para Chiavenato conhecer o cliente é fundamental. Quais são as suas características pessoais: idade, nível socioeconômico, grau de escolaridade, o que faz, onde mora, seus interesses pessoais, seus valores, quais seus hábitos de compra, suas necessidades, aspirações e expectativas quanto ao que pretende comprar. (2008, p. 90)

Os clientes avaliam qual é a oferta que proporciona maior valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, receita e mobilidade. (KOTLER, 2007, p. 56)

Desta forma “muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor.” (KOTLER, 2007, p. 58)

Drucker finaliza relacionando o sucesso com as oportunidades alcançadas, a nova iniciativa precisa se dispor a ver o sucesso inesperado como uma oportunidade e não como uma afronta a sua autoridade técnica. E ela precisa aceitar aquele axioma elementar de marketing: empresas não são pagas para reformar clientes, são pagas para satisfazer clientes. (2008, p. 266)

#### 2.2.4.2 Estudo dos Concorrentes

Na realidade, esta etapa decompõe um aspecto da etapa da análise externa. Entretanto, seu tratamento deve ser detalhado, pois seu resultado final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas dos concorrentes e da própria empresa. (REBOUÇAS, 2004, p. 75)

Dornelas conceitua vantagens competitivas e suas ligações com a concorrência:

Vantagens competitivas estão necessariamente ligadas a diferenciais que proporcionam um ganho para o consumidor. Isso pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, de criatividade no processo de obtenção do produto, que ao final levam a um produto ou serviço de menor custo e, conseqüentemente, de menor preço final. (2008, p. 48)

Kotler (2007, p. 241) reforça o conceito dizendo que “devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes.”

Bernardi define, “concorrentes caracterizam-se por empresas do jogo para conquistar fatias de mercado e, neste particular, no sentido competitivo, por ações reações há a caracterização de mútua dependência.” (2006, p. 53)

Dornelas enfatiza a importância da análise da concorrência para a empresa que deseja vencer no mercado:

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto. (2008, p. 136)

Rebouças destaca que “para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes.” (2004, p. 75)

Outro aspecto que Rebouças levanta é que “somente através desse procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes.” (2004, p. 75)

Kotler define que “empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes.” (2007, p. 241)

Dornelas aponta algumas fontes de informações para melhores esclarecimentos sobre os concorrentes:

Existem fontes de informações que poderão esclarecer certas questões, como os fornecedores e distribuidores em comum, os clientes, os relatórios setoriais, ou seja, a própria análise de mercado feita até o momento proverá a empresa e o empreendedor com dados para a análise da concorrência de maneira bastante completa. (2008, p. 136)

Portanto, torna-se essencial estudar a oferta da concorrência e analisar que preços os consumidores estão aceitando pagar por determinado serviço. (LAS CASAS, 2007, p. 116)

Dornelas conclui que “ao identificar os principais pontos fracos dos seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para sua empresa.” (2008, p. 136)

### 2.2.4.3 Estudo dos Fornecedores

Kotler inicia destacando que “os compradores empresariais compram bens e serviços com o objetivo de ganhar dinheiro, de reduzir os custos operacionais ou ainda de satisfazer uma obrigação social ou legal.” (2004, p. 223)

Chiavenato ressalta que os principais tipos de fornecedores são as empresas e os indivíduos que fornecem recursos ou insumos para o negócio. Existem os de recursos materiais (matérias-primas, materiais semi-acabados ou semiprocessados etc.), os fornecedores de recursos financeiros (mercado de capitais, mercado financeiro, investimentos, empréstimos etc.), os fornecedores de recursos tecnológicos (máquinas, equipamentos, tecnologias), de recursos humanos (talentos e competências) etc. (2008, p. 32-33)

Kotler enfatiza a seleção dos fornecedores, estabelecendo a qualidade, e não a quantidade:

Muitas empresas passaram a utilizar a *orientação de seleção de fornecedores*, procurando simultaneamente melhorias na qualidade e reduções nos custos. Em vez de forçarem os fornecedores a baixarem seus preços para conseguir uma diminuição nos custos, os compradores que utilizam a orientação de seleção de fornecedores desenvolvem um relacionamento com um pequeno número de fornecedores. (2004, p. 224)

Para Kotler “os compradores que utilizam essa orientação direcionam seus esforços para negociação de contratos de longo prazo com grandes fornecedores, com o objetivo de assegurar o fluxo adequado de materiais.” (2004, p. 224)

Os fornecedores e os serviços tem uma ligação considerável, pois à medida que seus serviços/produtos tornam-se mais heterogêneos ou complexos, tanto mais heterogêneos e diferenciados tornam-se seus fornecedores. (CHIAVENATO, 2008, p. 33)

Com base na diversificação dos fornecedores Kotler cita que “a tarefa do fornecedor de produtos empresariais é fazer uma oferta que proporcione um elevado valor para seu cliente.” (2004, p. 223)

Portanto Kotler (2004, p. 227) conclui que para que determinada empresa se destaque no mercado, deve possuir fornecedores qualificados, e que “depois de avaliar cada empresa, o comprador terá uma pequena lista de fornecedores qualificados.”

Assim, o comprador poderá selecionar os melhores fornecedores, com maiores relevâncias, e obter menores gastos com compra e, conseqüentemente, maiores lucros finais com as vendas.

#### *2.2.4.4 Oportunidades*

Rebouças inicia dizendo que “oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.” (2004, p. 64)

Antes da concepção de um plano de negócios completo, o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar despender recursos e tempo em uma ideia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado. (DORNELAS, 2008, p. 43)

Dornelas complementa, “uma idéia isolada não tem valor se não transformada em algo cuja implementação seja viável, visando a atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isso é detectar uma oportunidade.” (2008, p. 39)

Identificar oportunidades de negócio envolve competências relacionadas à capacidade de observação e avaliação de possibilidades, por associações, fracassos e sucessos, o que, em resumo, envolve criatividade e, por vezes, visão além de óbvio e do habitual. (BERNARDI, 2006, p. 110)

Dornelas reforça que “saber se uma oportunidade realmente é tentadora não é fácil, pois estão envolvidos vários fatores, entre eles o conhecimento do assunto ou o ramo de atividade em que a oportunidade está inserida.” (2008, p. 43)

E ainda Chiavenato destaca que “o importante é estabelecer um diferencial que revolucione o mercado, sem que seja necessário um desenvolvimento tecnológico específico e caro.” (2008, p. 68)

Para que isso aconteça Dornelas sustenta que “um requisito básico é que o empreendedor tenha sua mente estimulada e esteja preparado e “atenado” para o que ocorre no ambiente onde vive.” (2008, p. 42)

Para Kotler (1980 apud OLIVEIRA, 2004, p. 70) a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que seus concorrentes, pois toda empresa tem características especiais, isto é, coisa que pode fazer especialmente bem.

Por fim, “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa.” (OLIVEIRA, 2004, p. 95)

#### *2.2.4.5 Ameaças*

Acredita-se que a análise externa tem por finalidade o estudo da relação entre a organização e o ambiente que a mesma está inserida, no que diz respeito às oportunidades e principalmente as ameaças.

De acordo com Bethlem (2009, p. 147) “para analisarmos o ambiente externo, precisamos examinar seus aspectos geográficos, econômicos, políticos, sociais e, em termos de ramo de negócios a tecnologia, o marketing e finanças”.

Com base na análise externa, Las Casas destaca que “uma situação desfavorável no mercado, com uma situação da empresa que não pode ser corrigida na atual estrutura, é uma ameaça.” (2007, p. 58)

Rebouças cita que “ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.” (2004, p. 65)

Las Casas sugere que “a empresa deve, portanto, aproveitar as oportunidades que surgem e precaver-se das ameaças, buscando soluções alternativas para os problemas que eventualmente encontrar.” (2007, p. 58)

É acrescentado por Rebouças que uma ameaça não administrada pela empresa pode vir a acarretar na proposta diminuição dos lucros previstos, ou mesmo em prejuízos para a empresa. (2004, p. 95)

(OLIVEIRA, 2007, p. 74) É essencial que a alta administração esteja engajada e comprometida em exercer seu controle sobre o desempenho, precisando de informações detalhadas para tomar suas decisões. A necessidade de se trabalhar tanto o fator externo como o fator interno juntos é de vital importância para a organização.

#### *2.2.4.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos*

É importante mencionar que “após a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a empresa deve fazer uma análise do ambiente interno (suas forças e fraquezas).” (DORNELAS, 2008, p. 145)

Las Casas argumenta que “a análise interna consiste normalmente em uma descrição dos pontos positivos e negativos de uma empresa e sua relação em função dos concorrentes, além das demais condições do mercado.” (2007, p. 60)

Por isso, “é muito importante que o empreendedor seja honesto consigo mesmo ao efetuar essa análise, não tendo medo de expor os pontos fracos da empresa.” (DORNELAS, 2008, p. 145)

Rebouças define, “ponto fraco é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.” (2004, p. 64)

Identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a empresa tem conhecimento sobre suas fragilidades e tem intenção de minimiza-las. (DORNELAS, 2008, p. 145)

Por sua vez, Dornelas ressalta:

Em relação aos pontos fortes, a analogia é a mesma. De nada adianta o empreendedor querer se enganar, e aos outros, mostrando no plano de negócios que sua empresa é cheia de pontos fortes, pois isso será cobrado dele depois, já que deverá mostrar como pretende adquirir uma vantagem competitiva com os pontos fortes identificados. (DORNELAS, 2008, p. 145)

Rebouças volta a definir, “ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.” (2004, p. 64)

Muitas vezes, a análise ambiental pode mostrar aos administradores os caminhos que devem ser seguidos para obtenção de determinados objetivos, porém é possível que uma análise interna mostre que a empresa não tenha condições de aproveitar tal oportunidade. (LAS CASAS, 2007, p. 60)

Rebouças (2004, p. 90) menciona que o conjunto das informações externas e internas à empresa forma seu sistema de informações global. Naturalmente, desse total o executivo deverá saber extrair as informações gerenciais, que, realmente, a empresa precisa para ser eficaz.

Ao referir-se às análises externas e internas Kotler destaca que “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada *análise SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).” (2004, p. 98)

Para Kluyver e Pearce II (2007, p. 88), a análise SWOT, é uma ferramenta útil para gerar uma lista de fatores para consideração estratégica. Pontos fortes e fracos estão relacionados a fatores do ambiente interno, eles podem incluir habilidades, recursos organizacionais, competências competitivas e vantagens ou desvantagens de posicionamento. Oportunidades e ameaças provêm do ambiente competitivo externo de uma empresa, as melhores oportunidades são situações que demandam os recursos e as competências materiais, de capital e organizacionais que a empresa possui.

E por fim Dornelas (2008, p. 147), explica e conclui que com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão. Assim, os objetivos e metas podem ser definidos com mais precisão e coerência.

#### 2.2.4.7 *Estrutura Organizacional e Legal*

De início, Las Casas destaca que “muito se tem discutido a respeito de o que faz uma organização legal. Vários outros procuram determinar linhas de condutas que orientem a administração à determinação da organização legal.” (2007, p. 225)

Para Valeriano “de uma forma sintética, organização "é o ato ou efeito de organizar".” (2001, p. 07)

O ato de organizar uma entidade consiste em atribuir a ela uma estrutura (suas partes) e estabelecer as funções das partes (como interação), isto é, seu funcionamento ou relacionamento (estrutura organizacional), para que ela cumpra suas missões e atinja seus objetivos, permanentes ou não. (VALERIANO, 2001, p. 07)

No quadro 2, Las Casas aponta as descrições da estrutura legal prevista para os negócios e as razões, o organograma proposto da empresa, bem como os fatores críticos à organização na consecução de seus objetivos. Serão descritas também as pessoas e os profissionais-chave, proprietários ou executivos etc. (2006, p. 176-175)

**Parte II – Organização e Estrutura**

- I – Estrutura legal do negócio
  - Forma societária e aspectos legais da estrutura
- II – Organograma proposto e descrição
  - Funções e cargos e responsabilidades
- III – Descrição e experiência dos executivos-chave
  - Curriculum* resumido e experiências relevantes ao negócio proposto
  - Perfil pessoal com motivações, ambições e outros dados relevantes ao negócio
  - Motivação ao assumir o projeto
- IV – Ambiente organizacional
  - Tipo de cultura e ambiente
  - Políticas pessoais
- V – Análise e avaliação das competências
  - Pontos fortes e fracos
  - Necessidades de melhoria
- VI – Conclusão

**Quadro2:** Parte II – Organização e Estrutura

Fonte: Bernardi (2006, p. 175).

Em outro aspecto das organizações Kotler menciona as mudanças da organização com a cultura corporativa nela inserida, ou seja, as normas, as histórias compartilhadas para a caracterização da organização:

*A organização* de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura corporativa é frequentemente a chave para a implementação bem-sucedida de uma estratégia. (2004, p. 64)

Las Casas conclui que a crença e a valorização do ser humano como fonte de produção é um fator que merece destaque. As empresas ou organizações são formadas por pessoas e somente por meio delas consegue-se atingir os objetivos empresariais. (2007, p. 228)

## 2.2.5 Aspectos Financeiros

A seguir serão apresentados alguns conceitos e determinações sobre os aspectos financeiros estabelecidos para concretização do trabalho, enfatizando a importância de uma análise de investimento para a implantação de um novo negócio.

### 2.2.5.1. Investimentos

Motta inicia explicando, “a análise de investimento busca, por meio de técnicas avançadas, utilizando Estatística, Matemática Financeira e Informática, uma solução eficiente para uma decisão compensadora.” (2002, p. 21)

E mais, selecionar investimentos não é uma tarefa muito fácil, mas, de certa forma, serve para orientar pessoas na tomada de decisões de maneira consciente, racional, conforme um padrão decisório. (MOTTA, 2002, p. 22)

Casarotto (2007, p. 105) menciona as principais considerações que o investidor deve analisar na tomada de decisões: a decisão da implantação de um projeto deve, pois, considerar:

- a) critérios econômicos: rentabilidade do investimento;
- b) critérios financeiros: disponibilidade de recursos;
- c) critérios imponderáveis: fatores não conversíveis em dinheiro.

Com base no processo decisório de um projeto, vale destacar que o desafio da economia é definir alternativas de investimentos para poder obter o retorno desejado do valor aplicado, como mencionado:

O desafio da Engenharia econômica consiste em **definir, tão precisamente quanto possível alternativas de investimentos e prever suas consequências, reduzidas a termos monetários, elegendo-se um instante de referência temporal e considerando o valor do dinheiro no tempo.** (MOTTA, 2002, p. 23)

Uma alternativa citada por Motta é que a empresa que deseja investir em determinado projeto, por exemplo, uma fábrica nova, necessita de capital. Muitas vezes, a instituição financeira (Banco Comercial ou Banco de Desenvolvimento Econômico) concederá um empréstimo que não cobre o valor integral do investimento, o que por sua vez, exigirá que a empresa entre com uma parte do investimento usando capital próprio. (2002, p. 83)

Vale a pena ressaltar o que constitui o financiamento fixo para a análise das alternativas encontradas:

Terrenos, construções civis, equipamentos de produção, instalações industriais (transporte interno, utilidades, funções auxiliares), infraestrutura administrativa, engenharia (básica – incluindo desenvolvimento de produto/processo, de detalhe e de montagem), gerenciamento da implantação do projeto e capacitação tecnológica, constituem um nível de agregação já adequado á análise proposta. (CASAROTTO FILHO, 2009, p. 159)

Assim, num primeiro momento, serão considerados os aspectos econômicos do investimento. Pergunta-se se o investimento é rentável. Aplicando corretamente os critérios econômicos sabe-se quais os investimentos que rendem mais, ou seja, como aplicar o dinheiro de maneira a obter o maior retorno. (CASAROTTO, 2007, p. 104)

Levando em consideração a rentabilidade aplicada ao tempo, Motta (2002, p. 245-246) apresenta as principais incertezas de um novo investimento: a discussão não enfoca apenas a decisão de não Investir, ou Investir, mas envolve também as incertezas específicas. Tais incertezas, por exemplo, para um projeto de investimentos, podem estar relacionadas a seguir.

- a) receitas (preços, volume de vendas);
- b) custos operacionais;
- c) investimentos de capital;
- d) custos de capital (juros);
- e) *performance* de instalações industriais/equipamentos;
- f) inflação, desvalorização cambial, etc.

Por fim, “para a análise global do investimento, pode ser necessário considerar fatores não quantificáveis como restrições ou os próprios objetivos e políticas gerais da empresa, através de regras de decisão explícitas”. (CASAROTTO, 2007, p. 105)

#### 2.2.5.2 Custos Fixos e Variáveis

Ao apropriar uma parcela mensal de um investimento ao resultado (por exemplo, a sua depreciação), a organização a reconhece como custo, já que o investimento, no caso de uma máquina, está ligado à geração do produto. (FREZATTI, 2000, p. 112)

Os custos podem ter duas abordagens, conforme o tipo de produto e do sistema de produção. (KOPITTKKE, 2007, p. 200)

Casarotto (2009, p. 160) menciona uma das abordagens, indústrias de produtos com propriedade normalmente podem possuir um ou mais produtos derivados do mesmo processo, sem dissocia-los. Nesse caso, os custos podem ser estimados para cada conta, porém globalmente para o projeto.

Já para indústrias de produtos ditos “com forma”, como, por exemplo, móveis, especialmente naquelas com sistemas por grupos, com maior número de produtos, as estimativas são baseadas nos diagramas de fluxo de processo de cada produto, utilizando coeficientes para a atribuição de custos indiretos. (KOPITTKKE, 2007, p. 201)

Kopittke acrescenta que “de qualquer modo, devem ser consolidados os custos, com e sem o projeto, pois a análise do retorno do projeto deverá se basear nos incrementos causados por ele.” (2007, p. 201)

Como subdivisão básica dos custos, Casarotto Filho (2009, p. 160-161) descreve:

<b>CUSTOS DE PRODUÇÃO</b>	
Variáveis	
	Pessoal e encargos
	Matérias-primas e insumos
	Subcontratações
	Transporte de insumos
	Consumo de energia elétrica
	Combustíveis
	Peças de Reposição
Fixos por turno	
	Pessoal e encargos
	Serviços terceirizados
Fixos	
	Pessoal e encargos
	Seguros
	Serviços terceirizados
	Demanda de energia elétrica
	Reinvestimento em tecnologia

**Quadro 3: Custos de Produção**

Fonte: Casarotto Filho (2009, p.160)

Para melhor entendimento, Kopittke define: os custos fixos são aqueles que independem da quantidade produzida (investimentos em equipamentos, instalações, etc.), já os custos variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida (mão de obra, matéria-prima, transporte, etc.). (2007, p. 250)

E mais, “esses custos podem ser cruzados matricialmente com os custos por função:” (CASAROTTO FILHO, 2009, p. 161)

Produção
Manutenção
Inspeção
Controle de Poluição
Retrabalho
Devolução e perdas
Transporte interno
Armazenagem
Distribuição
Desenvolvimento tecnológico
Administração
Desenvolvimento de pessoal

**Quadro 4: Custos por Função**

Fonte: Casarotto Filho (2009, p. 161)

Frezatti assim explica, quando os custos forem calculados por departamentos que, por meio de suas atividades, gerem os produtos, se referem ao coerente e consistente com a forma como a produção é controlada na organização. (2000, p. 114)

Casarotto Filho conclui, “sugere-se que os custos sejam analisados sob diversas hipóteses de utilização da capacidade, de alterações de preços, de fatores políticos, econômicos, tecnológicos e culturais.” (2009, p. 161)

### 2.2.5.3 Índices de Desempenho

Quando uma empresa é implantada ou começa a crescer, é necessário buscar conhecimentos e contratar profissionais especializados para fazer a administração financeira. É a hora que o empresário necessita de informações para avaliar os possíveis resultados e o desempenho da empresa. (CHIAVENATO, 2008, p. 224)

E Motta acrescenta, “é necessário o domínio de vários indicadores para estruturar um modelo que forneça resultados otimizados.” (2002, p. 21)

Portanto, os indicadores de desempenho devem representar os aspectos prioritários e relevantes do negócio, aqueles que definem e asseguram o sucesso. (CHIAVENATO, 2008, p. 256)

Dentre os indicadores, Camargo conceitua a rentabilidade, que “mede a capacidade econômica da empresa, isto é, evidencia o grau de êxito obtido na geração de lucro em razão do capital investido”. (2007, p. 37)

Somando, Chiavenato relata que “a rentabilidade é alcançada à medida que o negócio da empresa proporciona a maximização dos retornos dos investimentos feitos pelos proprietários ou acionistas.” (2008, p. 225)

Mais, rentabilidade também é definida extremamente quando se comparam as entradas com o valor gerado para os clientes. (CHIAVENATO, 2008, p. 256)

Se tratando de rentabilidade, vale destacar o ROE (Retorno Sobre Patrimônio Líquido), que segundo Wernke (2008, p. 267), “evidencia o retorno do capital próprio (PL) aplicado na empresa.”

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

**Fórmula 1 – ROE**

Fonte: Dados Primários

Segundo Assaf Neto (2009), “deve ser comparado sempre com a taxa de retorno mínima exigida pelo acionista”. Por isso, para tornar-se atraente, “todo o investimento deve oferecer uma rentabilidade pelo menos igual à taxa de oportunidade” (p. 231).

#### 2.2.5.4 Prazo de Retorno sobre Investimento (RSI)

Qualquer negócio implica a aquisição de bens para fabricar um produto ou prestar um serviço. Por isso, é importante verificar se esse investimento está produzindo resultados. (CHIAVENATO, 2008, p. 257)

E mais, “o retorno do investimento, ou ROI – do inglês *return on investment* –, significa o quanto um determinado investimento está produzindo em retornos ou resultados.” (CHIAVENATO, 2008, p. 257)

Conforme Chiavenato (2008, p. 258), A fórmula mais simples do ROI é:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} = \frac{\text{vendas}}{\text{ativo total}} \times \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas}}$$

**Fórmula 2 – ROI**  
Fonte: Chiavenato (2008, p. 258)

Como apresentado na Fórmula 2, O ROI é também determinado pela relação entre o lucro líquido e o ativo total investido no negócio. Pode ser o cálculo do giro do ativo, que é quando as vendas são divididas pelo ativo total, e do índice de margem de lucro líquido, que é quando o lucro líquido é dividido pelas vendas. (CHIAVENATO, 2008, p. 258)

Outro método incluso para maiores informações é o cálculo da TIR (Taxa Interna de Retorno), apresentada por Motta: “a taxa interna de retorno (TIR) é um índice relativo que mede a rentabilidade do investimento por unidade de tempo (ex: 25% a.a), necessitando, para isso, que haja receitas envolvidas, assim como investimentos.” (2002, p. 116)

$$\text{ROI (\%)} = \text{Ganho obtido} / \text{Quantia gasta com o investimento} \times 100 \%$$

**Fórmula 3 – TIR**

Fonte: Dados primários

Portanto “a utilização prática do método TIR dá-se normalmente em projetos de implantação ou expansão industrial como comparação com os índices normais do setor a que o projeto se referir.” (KOPITTKKE, 2007, p. 133)

#### 2.2.5.5 Método do Valor Presente Líquido (VPL)

Para Motta, o VPL (Valor Presente Líquido) é a soma algébrica de todos os fluxos de caixa para o instante presente, a uma taxa de juro  $i$ . (2002, p. 108)

Gitman complementa que como o VPL considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo, é considerada uma técnica sofisticada de orçamento de capital. Todas as técnicas desse tipo descontam o fluxo de caixa da empresa a uma taxa específica. (2010, p. 369)

Kopittke diz que, deve-se calcular o valor presente dos termos do fluxo de caixa para soma-los ao investimento inicial de cada alternativa. Escolhe-se a alternativa que apresentar melhor Valor Presente Líquido. (20007, p. 116)

Gitman (2010) apresenta a fórmula para o cálculo do VPL, “o **valor presente líquido (VPL)** é encontrado subtraindo-se o investimento inicial de um projeto ( $FC_0$ ) do valor presente de suas entradas de caixa ( $FC_t$ ), descontadas à taxa de custo de capital da empresa ( $i$ ).” (p. 369)

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

**Fórmula 4** – VPL

Fonte: Dados primários.

Contudo, “o fundamental é manter a coerência ao combinar taxas de desconto, com fluxos de caixa.” (DAMODARAN, 2004, p. 62)

Gitman apresenta os critérios de decisão do uso do VPL, quando usamos o VPL para tomar decisões de aceitação-rejeição, os critérios são os seguintes: (2010, p. 370)

- Se o VPL for *maior* que \$ 0, *aceitar* o projeto.
- Se o VPL for *menor* que \$ 0, *rejeitar* o projeto.

Por fim, Damodaran conclui, uma vez que o valor presente líquido tenha sido calculado, a regra para tomada de decisão é muito simples, tendo em vista que a taxa de desconto já decompõe em fatores o que a empresa precisa fazer sobre o investimento para encontrar seu ponto de equilíbrio. (2004, p. 63)

## 2.2.6 Aspectos de Marketing

De nada adianta saber fabricar um bom produto ou prestar um bom serviço. É preciso também saber colocá-lo no mercado e conseguir convencer as pessoas a comprá-lo. O marketing constitui o principal elo entre o cliente e o empreendedor. (CHIAVENATO, 2008, p. 201)

Mais, “o marketing está voltado completamente para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final.” (CHIAVENATO, 2008, p. 201-202)

Para Kotler, o plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise de situação e das oportunidades de mercado atuais. (2000, p. 86)

Seguindo esse pensamento Kotler afirma que as empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados. (2000, p. 42)

Magalhães enfatiza, os planos de marketing refletem diretamente: (2007, p. 117)

- a) a forma pela qual a atividade de marketing é organizada nas instituições;
- b) a extraordinária diversidade das estruturas e mecanismos de pensamento;
- c) as modalidades de implementação;
- d) o grau de importância e maturidade da gestão de marketing.

#### *2.2.6.1 Estratégia de Marketing*

Magalhães inicia, “uma das tarefas constantes - e de importância fundamental - do gestor de marketing é a preparação formal e documentada de planos estratégicos e operacionais.” (2007, p. 116)

Marques complementa que “para desenvolver uma estratégia, é necessário realizar uma análise ambiental da organização.” (2008, p. 30)

Mais, com base nisso, pode-se determinar a orientação mais adequada para a empresa ampliar sua capacidade competitiva. (MARQUES, 2008, p. 30)

Conforme Kotler (2000), o objetivo da identificação das unidades estratégicas de negócios da empresa é o desenvolvimento de estratégias separadas e a alocação adequada de recursos. Ela não pode, no entanto, se basear apenas em impressões; precisa de ferramentas analíticas, para classificar os negócios de acordo com o potencial de lucros. (p. 90)

#### 2.2.6.2 Preço

Para Marques “o marketing contribui para organizações orientando a determinação de preços em função do posicionamento e do segmento em que seus produtos e serviços são ofertados.” (2008, p. 53)

E adiciona, “não se trata da determinação de custos, mas sim, da sugestão de preços a ser adotados no mercado.” (MARQUES, 2008, p. 53)

Casarotto destaca que “a determinação do preço de venda de seus produtos é um dos pontos cruciais para o sucesso de um negócio. Basta dizer que as vendas e, conseqüentemente, as receitas dependerão dessa decisão.” (2009, p. 76)

Segundo Chiavenato (2008), “o cálculo dos preços de venda pode ser feito com base nos custos e na margem de lucro desejada. Existem dois métodos: o *mark-up* e a margem de lucro.” (p. 217)

Marques complementa que “a grande dificuldade na definição de preços é como determinar o preço justo e definir critérios de descontos para vender em grande volume.” (2008, p. 54)

São apontados alguns fatores para elaboração dos preços, são fatores a ser considerados para compor o preço: (MARQUES, 2008, p. 54)

- a) demanda - Ascendente ou descendente;

- b) ciclo de vida do produto - Estágio em que se encontra;
- c) fatores psicológicos - Indicador de qualidade ou posicionamento (status);
- d) preços psicológicos - R\$ 9,99 é muito mais barato que R\$ 10,00;
- e) custo do produto - Estimar qual é o custo total do produto ou serviço;
- f) preço baseado na concorrência;
- g) sazonalidade, entre outros.

Para Casarotto, “antes de adotar uma estratégia de preços baixos, deve-se considerar o poder dos concorrentes no sentido de promoverem retaliação.” (2009, p. 77)

A visão mais moderna, como em Stalk Hout (1993 apud CASAROTTO, 2009, p. 78), é de que o preço deve refletir o valor que o bem representa ao usuário.

Por fim Chiavenato menciona, “o empreendedor deve gerenciar os preços de seus produtos/serviços por meio da estrutura que montou e dos custos que assumiu, levando sempre em conta o que se pratica no mercado.” (2008, p. 216)

### 2.2.6.3 Produto

Philip Kotler (apud MARQUES, 2008) define que produto "é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade." (p. 38)

Marques complementa a citação de Kotler:

Importante perceber que o conceito de produto está intimamente ligado à satisfação de alguma necessidade. Atender ou gerar necessidade é o desafio e a arte para que um produto se mantenha atrativo para o consumidor. É o que move a administração e a estratégia mercadológica de produtos. (2008, p. 38)

Vicente destaca que produto é um benefício oferecido a um mercado, visando á satisfação de um desejo ou necessidade. Existem pelo menos sete tipos de produtos: (2012, p. 82)

**Tangíveis (bens materiais)**

- Duráveis (automóveis, vestuário, máquinas e equipamentos).
- Não duráveis (bebidas, cosméticos, alimentos).

**Intangíveis (bens imateriais)**

- serviços (comércio eletrônico, clínicas médicas, manutenção de equipamentos industriais);
- pessoas (atletas, artistas plásticos, políticos);
- locais (cidades, regiões países);
- organizações (ONGs, igrejas, instituições sem fins lucrativos);
- ideias permanentes ou temporárias (eventos esportivos, campanhas comunitárias, congressos acadêmicos).

**Quadro 5:** Tipos de Produto

Fonte: Vicente (2012, p. 82)

A definição do produto a ser comercializado é a primeira grande decisão que precisa ser tomada. Com base nessa decisão é que se desenvolverá toda a análise quantitativa e qualitativa, bem como se determinarão as estratégias de comercialização. (CASAROTTO, 2009, p. 73)

Por fim Marques explica, “o produto é o meio pelo qual as empresas atendem às necessidades de seus clientes e, por conseguinte, é o seu meio de sobrevivência e crescimento.” (2008, p. 39)

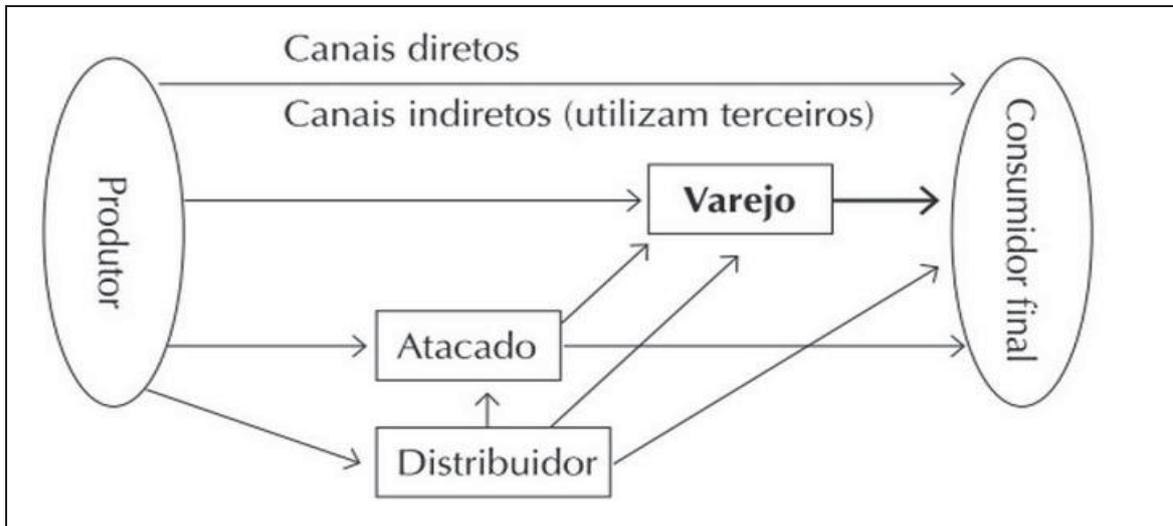
#### 2.2.6.4 Canais de Distribuição

De início Marques esclarece que “toda venda tem por objetivo final não a cessão de um bem ou serviço, mas a satisfação de uma necessidade ou de um desejo. A distribuição participa de forma intensa nesse processo.” (2008, p. 60)

Para Chiavenato, “os canais de distribuição representam os meios pelos quais os produtos/serviços fluem da empresa em direção ao cliente ou consumidores, para atingi-los da melhor forma possível.” (2008, p. 211)

E mais, “Kotler (1974) afirma que a maioria das novas empresas deve procurar adequar o ideal ao que está disponível, em termos de canais de distribuição. Para tanto, recomenda o uso de três critérios de avaliação: econômicos, de controle e adaptativos.” (apud CASAROTTO FILHO, 2009, p. 79)

No nível econômico, o mais importante é analisar a relação entre vendas e custos dos diferentes canais. No nível de controle, deve-se considerar a possibilidade de conflitos de interesses entre produtor e canal, ou entre diferentes canais, ou, ainda, conflitos de caráter legal. A questão da adaptação envolve a variação das condições de mercado e a maior ou menor flexibilidade do canal. (CASAROTTO FILHO, 2009, p. 79-80)



**Figura 1** – Canais de Distribuição  
 Fonte: Marques (2002, p. 60)

Chiavenato conclui estabelecendo que a maneira de distribuir o produto influencia o preço. As principais opções de venda são: venda por meio de representantes comissionados, direto ao consumidor, por atacadistas ou revendedores, variando conforme a atividade do negócio. O importante é conhecer os vários *mark-ups* das diferentes etapas da distribuição para calcular o preço final do produto, a fim de mantê-lo competitivo. (2008, p. 211)

#### 2.2.6.5 Publicidade e Propaganda

Para Marques, “é o composto de marketing que se preocupa com todo o processo de venda e comunicação de produtos e serviços.” (2008, p. 57)

Vicente complementando explica que a palavra comunicação significa, em essência, unir as pessoas em direção a um só objetivo, mostrando-lhes os benefícios de uma ação. Essa é a essência de um plano de marketing, ou seja, estimular o público-alvo a experimentar, comprar e continuamente recomprar o produto. (2012, p. 92)

Consequentemente, "o público-alvo é aquele a quem a comunicação é dirigida. É a descrição qualitativa das pessoas a que o plano de marketing se dirige." (VICENTE, 2012, p. 94)

Acrescenta Chiavenato, "a propaganda é a comunicação de massa, ou seja, difunde-se para o grande público." (2008, p. 209)

Casarotto Filho reforça dizendo que a forma de produção mais utilizada é a propaganda, que dá suporte às equipes de venda. (2009, p. 78)

E mais, "a propaganda, como os demais elementos de marketing, deve suprir uma necessidade, ou seja, agente de memorização, instrumento de vendas, divulgação." (CASAROTTO FILHO, 2009, p. 79)

Não é chavão dizer que a propaganda é a alma do negócio, porque ela pode sim aumentar as vendas da empresa. (CHIAVENATO, 2008, p. 209)

McCarthy (1982) apresenta a seguinte regra: (apud CASAROTTO FILHO, 2009, p. 79)

**Quando fazer propaganda:**

- lançamento de produto;
- produtos com alta margem de lucro;
- produtos de massa;
- mercado com muitos concorrentes;
- mercado com fortes concorrentes;
- produtos muito semelhantes;
- existência de capacidade de produção ociosa.

**Quadro 6: Quando Fazer Propaganda**

Fonte: Casarotto Filho (2009, p. 79)

Chiavenato finaliza, "é a fase em que a empresa procura fixar uma imagem do seu produto/serviço, sua marca, seu conceito, sua utilidade, suas vantagens diante dos produtos/serviços dos concorrentes, para ganhar a preferência dos clientes ou consumidores." (2008, p. 209)

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresenta-se o delineamento da pesquisa, que tem por objetivo mostrar a classificação do trabalho quanto à abordagem e os procedimentos técnicos, como foi realizada a coleta dos dados, bem como as variáveis do estudo e seus objetivos.

Conforme destacam Diehl e Tatim, a metodologia define-se “como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”. Os autores acrescentam que “a metodologia permite, assim, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas”. (2004, p. 47-48)

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho teve como principal objetivo verificar a viabilidade econômico e financeira de um novo investimento, portanto, o decorrer do processo será baseado na pesquisa aplicada, que segundo Barros, se dá “quando o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer, para a aplicação imediata de seus resultados. Contribui para fins práticos.” (2009, p. 34)

A classificação da pesquisa quanto seus objetivos é considerada exploratória, pois, como descreve Cervo, tudo requer um planejamento que possibilite considerações a um problema, ou uma situação, “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.” (2002, p. 69)

A pesquisa exploratória teve como objetivo conhecer o problema e definir modelos de análises, se baseando em informações novas, ou seja, indisponíveis até o momento. Como o trabalho se destaca em um novo investimento, foi explorada a análise das informações encontradas, para assim, obter respostas satisfatórias para a nova empresa.

Quanto à classificação da abordagem, a pesquisa foi mista (quali-quanti), onde a qualitativa explora uma metodologia descritiva, com definições conceituais, e a quantitativa explora uma metodologia com o uso de modelos matemáticos e cálculos para a coleta das informações. Casarin defende a ideia, “As pesquisas científicas podem apresentar aspectos qualitativos e quantitativos, sendo que um pode complementar ou substituir o outro no momento da análise dos resultados obtidos.” (2011, p. 31)

Por fim, o procedimento foi o estudo de caso, o qual permitiu a prática da caracterização de dados sobre a empresa estudada, visando conhecimentos mais profundos do assunto e principalmente, a sua compreensão. Diehl e Tatim complementam, “Caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. (2004, p. 61)

### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

O procedimento usado para a coleta de dados foi primeiramente por meio da coleta de dados secundários junto ao IBGE e, posteriormente buscou-se informações junto ao investidor a fim de caracterizar as necessidades para a realização do investimento, relacionadas á

infraestrutura física e as pessoas. Além disso, buscou-se informações junto ao ambiente externo onde se destacam os principais concorrentes e fornecedores a fim de caracterizar o cenário onde a empresa está se inserindo, e ambiente interno, onde se destacam os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do novo investimento.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Os dados coletados foram submetidos á aplicação da análise SWOT, juntamente com análises administrativas e financeiras, de modo a cada resposta ser interpretada estatisticamente, o que permitiu a interpretação das informações com maior facilidade e, em seguida foram analisados os documentos existentes seguindo os padrões da análise qualitativa observando todas as informações obtidas pelo pesquisador.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo se deu subjetivamente. Não houve limitações por parte do pesquisador no decorrer do processo.

## **4 VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA**

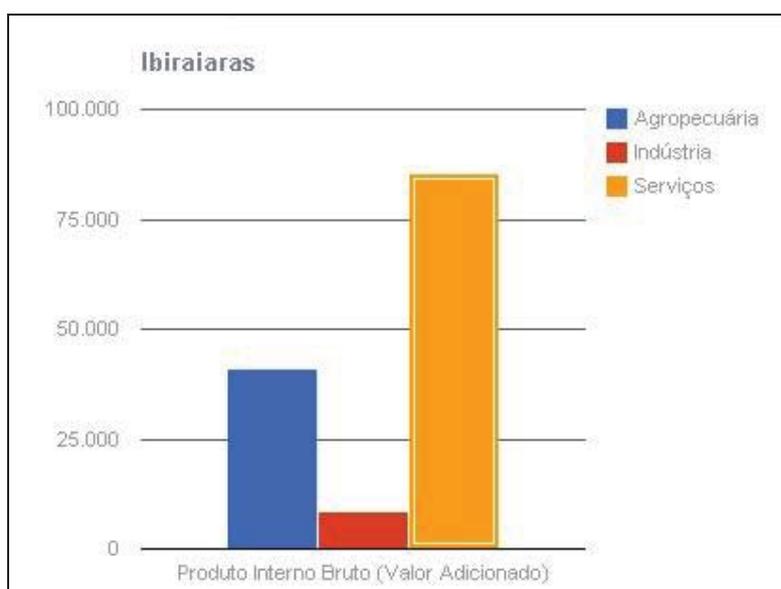
Neste capítulo, o enfoque se dá nas oportunidades do novo empreendimento, para isso são apresentados alguns argumentos que explicam a importância da implantação da indústria de corte e dobra de ferro na cidade de Ibiraiaras –RS. Assim, na primeira seção apresenta-se a caracterização socioeconômica do município, enfatizando dados econômicos e populacionais. Posteriormente, abordam-se as especificidades da empresa em construção. Por fim, estuda a viabilidade do empreendimento.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIECONÔMICA DE IBIRAIARAS**

Ibiraiaras foi fundada em 09 de julho de 1965, está localizada na região Nordeste do Rio Grande do Sul, segundo dados do IBGE sua área territorial é de 300,650 km<sup>2</sup>, mais de 90% da população que hoje, baseado no censo de 2013, chega a 7.422 habitantes, é formada por descendentes de imigrantes italianos, cujas tradições são cultivadas ainda hoje.

A base econômica do município está na produção primária, com destaque para a cultura da batata, produção leiteira e avícola. Outra técnica valorizada são os Silos de armazenamento de grãos, o Biodiesel que também merece destaque quando se fala em

economia sem deixar de mencionar o comércio em geral. Outro dado importante sobre a economia do município extraído do site do IBGE é apresentado a seguir:



**Gráfico 1:** PIB do Município de Ibiraiaras

Fonte: IBGE, em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA.

O presente trabalho leva em consideração a região onde o município está inserido, ou seja, focalizada em uma área que abrange cerca de 10 (dez) municípios, dentre eles se destacam Caseiros, Lagoa Vermelha, Vacaria, Nova Bassano, David Canabarro, São Jorge e Muliterno, que além do enfoque na produção agropecuária, obtém renda através de indústrias e/ou empresas como metalúrgicas, construções civis, indústrias de máquinas agrícolas, oficinas mecânicas, empresas de quadros de comando, empresas de energia elétrica, entre outras.

O mercado que oferece o serviço de corte e dobra de ferro considera-se inferior à necessidade do consumidor externo. Acredita-se que as empresas maiores não terceirizam o produto, e ainda, os fornecedores do produto/serviço se localizam em regiões de difícil acesso, longe do local de entrega, às vezes até de outros estados, o que acaba dificultando a comercialização e proporcionando falta de oportunidade e condições para o comércio regional, tudo isso levando em conta frete, prazo de entrega, custos, impostos entre outros.

Com base nos argumentos apresentados, a decisão de implantação da Indústria de Corte e Dobra de Ferro na cidade de Ibiraiaras - RS tem como principal objetivo a satisfação do cliente, interferindo diretamente na baixa dos custos da empresa, além da praticidade e rapidez na compra e prestação do serviço, proporcionando maiores oportunidades e rendimentos, evitando possíveis perdas para o negócio.

#### 4.2 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DOS SERVIÇOS

Toda empresa necessita de ferramentas para melhor atender seu público-alvo. Com a proposta de agregar serviços que possam satisfazer os clientes, o propósito é investir em equipamentos para que a dobra e corte das peças sejam feitas com a mesma precisão e qualidade. Para isso, a indústria pretende utilizar-se de um maquinário que é composto por uma Guilhotina, uma Prensa Dobradeira, uma Balança que suporte 2(duas) toneladas e uma Ponte Rolante – 5(cinco) toneladas.

Para que seja feita a venda e o transporte da mercadoria aos clientes será utilizado um veículo de médio porte para venda externa atendendo o cliente de porta em porta e um caminhão que suporte 4(quatro) toneladas e 500(quinzentos) quilos para realizar a entrega nos locais propostos. Tudo isso com o objetivo de facilitar a relação compra e venda do produto/serviço satisfazendo o cliente com agilidade e qualidade.

O local onde a indústria será instalada se concentra em uma área de aproximadamente 150(cento e cinquenta)m<sup>2</sup>, sendo de patrimônio familiar o que não acarreta o pagamento de aluguel. O único custo será com a construção do pavilhão para introdução do maquinário, local de higienização, dos veículos e do escritório administrativo.

Inicialmente o número de funcionários exigidos para realização dos trabalhos na indústria são 1(um) administrativo, 2(dois) encarregados pela produção do produto, 2(dois) auxiliares de corte de dobra, 1(um) vendedor externo e 1(um) entregador. Além de uma

pessoa que ofereça para cada um dos mesmos, treinamento constante para seu desenvolvimento e melhor aproveitamento tempo.

Além disso, consideram-se os custos fixos mensais necessários com energia elétrica, água, encargos trabalhistas, despesas com manutenção, compra de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) utilizados durante as atividades pelos funcionários garantindo sua segurança, além dos devidos impostos e a contabilidade que exerce um papel relevante na gestão empresarial, à medida que fornece subsídios ao administrador no processo de tomada de decisões.

#### 4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir são delineados os aspectos do planejamento estratégico da indústria. As etapas a serem apresentadas são a declaração da missão e visão e em seguida a declaração dos valores no qual a indústria está inserida. Para isso foi utilizada a análise SWOT, onde foi possível visualizar as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças do ambiente em questão.

##### **4.3.1 Declaração da Missão**

Gerar soluções em otimização de processos produtivos, para satisfazer as necessidades específicas de cada cliente, investindo em tecnologia, qualidade e melhoria contínua.

### **4.3.2 Declaração da Visão**

Ser líder em corte, beneficiamento e venda de chapas de aço na região até 2016.

### **4.3.3 Declaração dos Valores**

Os valores declarados pela empresa são:

- a) Satisfação do cliente;
- b) Qualidade;
- c) Confiabilidade;
- d) Espírito de equipe;
- e) Crescimento e inovação;
- f) Respeito e ética;
- g) Lucratividade.

### **4.3.4 Análise do ambiente externo e interno**

Para um melhor entendimento das etapas de estudo do ambiente em que a indústria estará inserida é necessário que se faça a análise SWOT, ou seja, um estudo do ambiente externo e interno no qual a indústria se encontra.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Menor custo dos produtos; Boa localização da empresa; Constante treinamento dos funcionários; Comprometimento do pessoal com a organização.	Pouco investimento inicial; Linha inicial de produção reduzida; Custos operacionais altos; Baixa identidade da marca; Falta de recursos para promoção de vendas.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Rápido crescimento de mercado; Novos métodos de distribuição; Diversificação do mercado; Único prestador do serviço na região especificada; Novos clientes.	Empresas rivais com novas estratégias; Nova tecnologia; Aumento dos preços pelos fornecedores frequentemente; Mão de obra especializada escassa.

**Quadro7:** Análise SWOT

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Dados primários, 2013.

#### 4.3.5 Matriz de Posicionamento Estratégico

Com base no estudo realizado com a análise SWOT, a indústria de corte e dobra encontra-se na posição estratégica de Crescimento, com a predominância de pontos fracos e oportunidades.

	<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos Fortes</b>
<b>Ameaças</b>	Sobrevivência	Manutenção
<b>Oportunidades</b>	Crescimento	Desenvolvimento

**Quadro 8:** Matriz de Posicionamento Estratégico

Fonte: Dados Primários

A estratégia de crescimento pode ser conotada como crescimento do mercado, da produção e prestação dos produtos/serviços, conseqüentemente o crescimento financeiro, da marca e de estabilidade e/ou também estratégia de diversificação.

#### 4.4 VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO

Nesta etapa são apresentados os possíveis concorrentes, os fornecedores do material necessário, logo após é feito o fluxo de caixa e por fim a análise e avaliação do investimento.

##### **4.4.1 Concorrentes**

Tão importante quanto conhecer a própria empresa, seus produtos, objetivos é praticamente impossível entrar em um mercado sem conhecer quais são os demais concorrentes.

A proposta Indústria de Corte e Dobra de Ferro de Ibiraiaras tem como principal concorrente a TEVERE SA, localizada na cidade de Chapecó – SC, atendendo os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sendo que no RS, estado de interesse, atendem um total de 5 (cinco) cidades sendo elas Santa Cruz do Sul, Passo Fundo, Santa Maria, Caxias do Sul e Erechim, cada qual com um representante.

A TEVERE SA se destaca por apresentar um sistema de distribuição ágil de no máximo 48hs (quarenta e oito) além de apresentar um sistema de televenda de apoio ao cliente e mais de 48 produtos diferentes disponíveis para venda.

A região a ser atingida pela indústria de Corte e Dobra de Ferro de Ibiraiaras não se confunde com a região atendida pela TAVERE SA, conseqüentemente, a existência desta empresa concorrente não é considerada como uma dificuldade neste contexto para a implantação da mesma.

Quanto maior é o conhecimento dos concorrentes, maiores são as chances de sucesso, pois desta forma suas ações terão um efeito muito melhor e poderão atingir públicos que os demais não enxergam ou não desejam.

#### **4.4.2 Fornecedores**

Entender quem são os fornecedores pode oferecer uma visão mais ampla da cadeia de desenvolvimento gerencial. A importância dessa análise está no fato que com ela é possível reduzir custos e aperfeiçoar processos.

A indústria de corte e dobra de ferro em Ibiraiaras tem como propósito ter como fornecedor dos materiais necessários utilizados para prestação de serviços a Comercial GERDAU, com filial em Passo Fundo/ RS, localizada na Rua Dr. Bozano, 261 – Petrópolis.

A Comercial Gerdau está presente em todas as regiões do país, apresentando a linha mais completa de produtos siderúrgicos, entre eles o fornecimento de chapas provenientes do processo de aplainamento e corte transversal contínuo das bobinas, nas mais variadas dimensões atendendo as mais diversas exigências de cada segmento.

A escolha pela Comercial GERDAU se obteve pelo fácil acesso e praticidade de contato com os representantes por ter filiais em diversas regiões, além da qualidade do produto/serviço e preços baixos e negociações, por ser uma empresa que trabalha a anos no ramo siderúrgico proporciona garantia e confiança no atendimento e no serviço prestado ao cliente.

#### **4.4.3 Fluxo De Caixa Projetado**

Uma das principais dificuldades na gerência da empresa é o controle financeiro, e a área financeira é estratégica em qualquer organização. Uma ferramenta que facilita esse trabalho é o fluxo caixa, pois, possibilita a visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido.

Nos Fluxos de Caixa apresentados no apêndice, encontram-se as receitas e despesas da proposta indústria a ser implantada na cidade de Ibiraiaras durante um período preestabelecido de 3(três) anos. Vale destacar alguns valores correlacionados: os encargos trabalhistas são descontados na folha de pagamento, o que não gera maiores despesas à empresa. Inicialmente não há pró-labore, pois o futuro investidor obtém renda própria de outros serviços.

Há um aumento nas vendas de aproximadamente 3% (três por cento) nos anos de 2015 e 2016. O prazo de recebimento das vendas é estimado em uma entrada á vista e 30/60 dias, já o prazo de pagamento dos fornecedores é estimado em à vista com desconto e/ou 30/60/90 dias, ambos a contar da data de recebimento do produto/serviço.

Os valores de venda e compra das chapas de aço são apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 1:** Preço de Compra e Venda das Chapas

CHAPAS CORTE E DOBRA	PESO POR CHAPA	PREÇO DE VENDA	PREÇO DE COMPRA	QUANT. ESTIMADA DE VENDA MENSAL
<b>Chapa 1,2 mm</b>	45 kg	5,20 kg	2,90 kg	30 chapas
<b>Chapa 1,5 mm</b>	12 kg	5,20 kg	2,90 kg	20 chapas
<b>Chapa 2,0 mm</b>	16 kg	5,20 kg	2,90 kg	20 chapas
<b>Chapa 2,65 mm</b>	21 kg	5,20 kg	2,90 kg	10 chapas
<b>Chapa 3,0 mm</b>	24 kg	4,80 kg	2,90 kg	50 chapas
<b>Chapa 4,75 mm</b>	38 kg	4,80 kg	2,70 kg	1 chapa
<b>Chapa 6,3 mm</b>	50 kg	4,80 kg	2,70 kg	3 chapas
<b>Chapa 5/16</b>	65 kg	4,80 kg	2,70 kg	6 chapas
<b>Chapa 3/8</b>	75 kg	4,80 kg	2,70 kg	5 chapas
<b>Chapa de meia</b> 1/2	100 kg	4,80 kg	2,70 kg	5 chapas

Fonte: Dados primários

#### 4.4.4 Avaliação do Investimento

O VPL (Valor Presente Líquido) é o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros, menos o custo do investimento inicial, ou seja, o cálculo de quanto os pagamentos futuros mais o custo inicial estariam valendo atualmente.

A TIR (Taxa Interna de Retorno) é a taxa usada para igualar o valor de um investimento com os retornos futuros. Significa a taxa de retorno de um projeto, faz com que os valores das despesas, trazidos ao valor presente, sejam igual aos valores dos retornos dos investimentos, esses também trazidos ao valor presente.

**Tabela 2:** Preço dos Equipamentos e Veículos

<b>EQUIPAMENTO</b>	<b>PREÇO / R\$</b>
<b>1 Guillotina</b>	200.000,00
<b>1 Prensas Dobradeiras</b>	300.000,00
<b>1 Balança (2 toneladas)</b>	10.000,00
<b>1 Ponte rolante (5 toneladas)</b>	65.000,00
<b>1 Veículo para venda externa</b>	30.000,00
<b>1 Caminhão para entrega (4,5 toneladas)</b>	150.000,00

Fonte: Dados primários

Com base nos valores apresentados foi feito o cálculo dos indicadores de desempenho preestabelecidos:

**Tabela 3:** Resultado Análise Investimento

<b>INDICADORES</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>VPL</b>	R\$ (318.291,10)
<b>TIR</b>	1,56%

Fonte: Dados primários

Tendo em vista que o VPL deu negativo, opta por rejeitar este investimento. A TIR corrobora a informação de que o projeto deve ser rejeitado em virtude de que seu valor (1,56%) foi inferior à taxa de oportunidade (9,5%).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em um mercado dinâmico e competitivo é fundamental que as organizações estejam preparadas para enfrentar um conjunto de adaptações para garantir-se forte e estável em situações iniciais e futuras. O plano de negócios deve preocupar-se em executar as atividades corriqueiras planejando e analisando o ambiente no qual a organização pretende se inserir.

Diante desse cenário, elaborar um plano de negócios para um novo empreendimento é considerado uma ferramenta eficaz, e pode auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões, e assim explorar as capacidades de crescimento e minimizar os esforços desnecessários.

O presente trabalho teve por objetivo elaborar um plano de negócio de uma indústria de corte e dobra de ferro na cidade Ibiraiaras – RS, verificando sua viabilidade econômica e financeira.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa socioeconômica da cidade de Ibiraiaras e região enfatizando dados econômicos e populacionais. Posteriormente, foi apresentada a estrutura da organização e do serviço a ser prestado, assim como todo o maquinário necessário para a realização dos trabalhos e logo após o diagnóstico estratégico, criando a missão, visão e valores da empresa, bem como a análise do ambiente interno e externo e seu posicionamento, realizando a análise SWOT.

Na análise do ambiente interno foram evidenciados os pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, as qualidades e as deficiências. No que diz respeito aos pontos fortes, os que mais se destacaram foi: a boa localização da empresa e o treinamento constante dos funcionários. E em relação aos pontos fracos os que mais se destacaram foram: o pouco investimento inicial e a baixa identidade da marca.

A análise externa evidencia-se na relação das oportunidades e das ameaças da organização. Então, entre as oportunidades destacaram-se: único prestador do serviço na região e conseqüentemente os novos clientes e, nas ameaças evidenciaram-se: a mão-de-obra especializada escassa e a alta tecnologia. Portanto, entende-se que a indústria possui uma postura estratégica de crescimento.

Posteriormente, foram identificados quais são os concorrentes e os fornecedores da proposta indústria, bem como suas características para então poder se posicionar diante da ampla cadeia de desenvolvimento gerencial. Por fim, foi elaborado o Fluxo de Caixa para melhor visualização e compreensão da movimentação financeira no período estimado de 3(três) anos, e com base nos valores apresentados foi feita a avaliação do investimento.

A partir do contexto estabelecido, observa-se que o novo empreendimento não é viável e deverá passar por estudos mais avançados dando continuidade ao processo de implantação para que a empresa possa reduzir seus custos e gastos e também realizar melhorias internas para aumentar a competitividade.

Uma sugestão seria a elaboração de um sistema de controle interno para melhor acompanhamento dos resultados da empresa ao longo dos próximos anos. Outra sugestão indicada é a utilização do BSC (Balanced Scorecard – em português Cenário Balanceado) que é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, que neste caso pode ser utilizado para que a organização possa definir variáveis de controle, metas e interpretações para que a mesma apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

Por fim, ao considerar os fatos ocorridos, e com base nas análises feitas através do plano de negócios elaborado, percebe-se que os objetivos foram atingidos com sucesso, auxiliando na tomada de decisão do futuro investidor.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas**. 18. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2009.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2006.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMARGO, Camila. **Planejamento Financeiro**. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2007.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASARIN, Helen de Castro Silva; Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Ibpx, 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor : empreendedorismo e viabilização de novas empresas : um guia compreensivo para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAMODARAN, A. RITTER, J. **Finanças Corporativas: teoria e prática – 2ª ed**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo, Prentice Hall, 2004.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J.; SALIM, Jean Jacques (Rev.). **Princípios de administração financeira.** 12. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2010.

IBGE. SUPRAMA; Órgãos. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=430990&search=rio-grande-do-sul|ibiraiaras|infograficos:-despesas-e-receitas-orcamentarias-e-pib>. Acesso em: 15 out. 2013

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A.. **Estratégia – Uma visão Executiva.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

KOPITTKE, Bruno Hartmut; CASAROTTO FILHO, Nelson. **Análise de Investimentos: Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de Decisões, Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip; SAPIRO, Arão (Rev.) **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; **Administração de marketing.** Tradução Bazán. 7.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir, agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARQUES, Cícero Fernandes. **Marketing para negócios empresariais**. Curitiba: edição do autor, 2008.

MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de Investimentos**: Tomada de Decisões em Projetos Industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio: teoria geral**. Barueri – SP: Manole, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 21.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA FIALHO, Francisco Antonio. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Adécio Machado dos; ACOSTA, Alexandre. **Empreendedorismo**: teoria e prática. Caçador: Universidade Alta Vale do Rio do Peixe, 2011.

VALERIANO, Dalton L.. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron, 2001.

VICENTE, Ambrósio. **Plano de Marketing**: um roteiro para a ação. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira**: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais/ Rodney Wernke. - Rio de Janeiro: Saraiva, 2008

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócio**: Elementos Constitutivos e Processo de Elaboração. 2. ed. (Rev.) Curitiba: Ibepex, 2011.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A – Fluxo de Caixa no de 2014

FLUXO DE CAIXA 2014												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	50.000,00	53.687,53	42.056,71	32.585,37	27.038,53	21.243,56	15.233,31	9.130,16	4.175,92	- 792,36	- 5.980,60	- 10.206,95
Vendas	10.980,70	10.806,70	17.884,20	21.312,20	26.082,20	26.112,20	26.112,20	27.112,20	27.082,20	27.112,20	28.112,20	28.172,80
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	200,00	180,00	-	390,00	280,00	125,00	125,00	125,00	80,00	-	20,00	290,00
<b>Total receitas</b>	61.770,70	65.264,23	60.530,91	54.877,57	53.990,73	48.070,76	42.060,51	36.957,36	31.928,12	26.909,84	22.741,60	18.845,85
Fornecedores	4.926,30	4.926,30	9.434,30	9.166,40	13.909,50	14.058,80	14.151,70	13.910,30	13.910,30	14.049,30	14.104,90	14.100,30
Água	-	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	-	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	-	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	-	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	356,87	351,22	581,24	692,65	847,67	848,65	848,65	881,15	880,17	881,15	913,65	915,62
Honorários	-	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	-	50,00	60,00	-	-	60,00	-	30,00	-	-
<b>Total despesas</b>	8.083,17	23.207,52	27.945,54	27.839,05	32.747,17	32.837,45	32.930,35	32.781,45	32.720,47	32.890,45	32.948,55	32.945,92
<b>Saldo Final</b>	53.687,53	42.056,71	32.585,37	27.038,53	21.243,56	15.233,31	9.130,16	4.175,92	- 792,36	- 5.980,60	- 10.206,95	- 14.100,07

Fonte: Dados primários

## APÊNDICE B – Fluxo de Caixa ano de 2015

FLUXO DE CAIXA 2015												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	- 14.100,07	- 18.941,65	- 21.579,07	- 24.054,05	- 25.677,65	- 26.740,28	- 27.181,64	- 27.270,73	- 26.315,81	- 24.864,37	- 22.937,11	- 20.326,91
Vendas	29.017,98	29.887,18	30.785,41	31.713,65	32.672,88	33.664,16	34.688,54	35.747,14	36.841,09	37.971,58	39.139,83	40.347,10
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	15.907,91	11.875,53	9.796,34	8.599,60	7.905,23	7.803,88	8.226,90	9.566,41	11.395,28	13.793,21	16.897,72	20.923,19
Fornecedores	14.270,00	14.598,10	14.936,04	15.284,12	15.642,65	16.011,93	16.392,29	16.784,05	17.187,58	17.603,20	18.031,30	18.472,24
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	899,56	926,50	954,35	983,12	1.012,86	1.043,59	1.075,34	1.108,16	1.142,07	1.177,12	1.213,33	1.250,76
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	34.849,56	33.454,60	33.850,39	34.277,25	34.645,51	34.985,52	35.497,63	35.882,22	36.259,65	36.730,32	37.224,63	37.653,00
<b>Saldo Final</b>	- 18.941,65	- 21.579,07	- 24.054,05	- 25.677,65	- 26.740,28	- 27.181,64	- 27.270,73	- 26.315,81	- 24.864,37	- 22.937,11	- 20.326,91	- 16.729,81

Fonte: Dados primários

## APÊNDICE C – Fluxo de Caixa ano de 2016

FLUXO DE CAIXA 2016												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	- 16.729,81	- 14.465,06	- 9.742,57	- 4.595,09	1.675,57	8.788,62	16.814,28	25.493,81	35.529,62	46.385,22	58.051,29	70.746,77
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	25.539,19	29.022,66	34.726,58	41.589,62	49.241,46	57.782,81	67.155,48	77.762,37	89.187,54	101.522,25	114.915,99	129.595,53
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	- 14.465,06	- 9.742,57	- 4.595,09	1.675,57	8.788,62	16.814,28	25.493,81	35.529,62	46.385,22	58.051,29	70.746,77	84.787,81

Fonte: Dados primários

## APÊNDICE D – Fluxo de Caixa ano de 2017

FLUXO DE CAIXA ANO 2017												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	84.787,81	87.052,56	91.775,05	96.922,53	103.193,19	110.306,24	118.331,90	127.011,43	137.047,24	147.902,84	159.568,91	172.264,39
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	127.056,81	130.540,28	136.244,20	143.107,24	150.759,08	159.300,43	168.673,10	179.279,99	190.705,16	203.039,87	216.433,61	231.113,15
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	87.052,56	91.775,05	96.922,53	103.193,19	110.306,24	118.331,90	127.011,43	137.047,24	147.902,84	159.568,91	172.264,39	186.305,43

Fonte: Dados primários

## APÊNDICE E – Fluxo de Caixa ano de 2018

FLUXO DE CAIXA ANO 2018												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	186.305,43	188.570,18	193.292,67	198.440,15	204.710,81	211.823,86	219.849,52	228.529,05	238.564,86	249.420,46	261.086,53	273.782,01
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	228.574,43	232.057,90	237.761,82	244.624,86	252.276,70	260.818,05	270.190,72	280.797,61	292.222,78	304.557,49	317.951,23	332.630,77
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	188.570,18	193.292,67	198.440,15	204.710,81	211.823,86	219.849,52	228.529,05	238.564,86	249.420,46	261.086,53	273.782,01	287.823,05

Fonte: Dados primários

## APÊNDICE F – Fluxo de Caixa ano de 2019

FLUXO DE CAIXA ANO 2019												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	287.823,05	290.087,80	294.810,29	299.957,77	306.228,43	313.341,48	321.367,14	330.046,67	340.082,48	350.938,08	362.604,15	375.299,63
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	330.092,05	333.575,52	339.279,44	346.142,48	353.794,32	362.335,67	371.708,34	382.315,23	393.740,40	406.075,11	419.468,85	434.148,39
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	290.087,80	294.810,29	299.957,77	306.228,43	313.341,48	321.367,14	330.046,67	340.082,48	350.938,08	362.604,15	375.299,63	389.340,67

Fonte: Dados primários

APÊNDICE G – Fluxo de Caixa ano de 2020

FLUXO DE CAIXA ANO 2020												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	389.340,67	391.605,42	396.327,91	401.475,39	407.746,05	414.859,10	422.884,76	431.564,29	441.600,10	452.455,70	464.121,77	476.817,25
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	431.609,67	435.093,14	440.797,06	447.660,10	455.311,94	463.853,29	473.225,96	483.832,85	495.258,02	507.592,73	520.986,47	535.666,01
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	391.605,42	396.327,91	401.475,39	407.746,05	414.859,10	422.884,76	431.564,29	441.600,10	452.455,70	464.121,77	476.817,25	490.858,29

Fonte: Dados primários

## APÊNDICE H – Fluxo de Caixa ano de 2021

FLUXO DE CAIXA ANO 2021												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	490.858,29	493.123,04	497.845,53	502.993,01	509.263,67	516.376,72	524.402,38	533.081,91	543.117,72	553.973,32	565.639,39	578.334,87
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	533.127,29	536.610,76	542.314,68	549.177,72	556.829,56	565.370,91	574.743,58	585.350,47	596.775,64	609.110,35	622.504,09	637.183,63
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	493.123,04	497.845,53	502.993,01	509.263,67	516.376,72	524.402,38	533.081,91	543.117,72	553.973,32	565.639,39	578.334,87	592.375,91

Fonte: Dados primários

## APÊNDICE I – Fluxo de Caixa ano de 2022

FLUXO DE CAIXA ANO 2022												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	592.375,91	594.640,66	599.363,15	604.510,63	610.781,29	617.894,34	625.920,00	634.599,53	644.635,34	655.490,94	667.157,01	679.852,49
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	634.644,91	638.128,38	643.832,30	650.695,34	658.347,18	666.888,53	676.261,20	686.868,09	698.293,26	710.627,97	724.021,71	738.701,25
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	594.640,66	599.363,15	604.510,63	610.781,29	617.894,34	625.920,00	634.599,53	644.635,34	655.490,94	667.157,01	679.852,49	693.893,53

Fonte: Dados primários

APÊNDICE J – Fluxo de Caixa ano de 2023

FLUXO DE CAIXA ANO 2023												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	693.893,53	696.158,28	700.880,77	706.028,25	712.298,91	719.411,96	727.437,62	736.117,15	746.152,96	757.008,56	768.674,63	781.370,11
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	736.162,53	739.646,00	745.349,92	752.212,96	759.864,80	768.406,15	777.778,82	788.385,71	799.810,88	812.145,59	825.539,33	840.218,87
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	696.158,28	700.880,77	706.028,25	712.298,91	719.411,96	727.437,62	736.117,15	746.152,96	757.008,56	768.674,63	781.370,11	795.411,15

Fonte: Dados primários

APÊNDICE L – Fluxo de Caixa ano de 2024

FLUXO DE CAIXA ANO 2024												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Saldo Inicial</b>	795.411,15	797.675,90	802.398,39	807.545,87	813.816,53	820.929,58	828.955,24	837.634,77	847.670,58	858.526,18	870.192,25	882.887,73
Vendas	41.279,00	42.557,72	43.879,15	45.244,71	46.655,88	48.114,19	49.621,20	51.178,55	52.787,92	54.451,03	56.169,70	57.945,76
Frete	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Assistência	400,00	340,00	-	350,00	320,00	290,00	130,00	500,00	280,00	96,00	105,00	313,00
<b>Total receitas</b>	837.680,15	841.163,62	846.867,54	853.730,58	861.382,42	869.923,77	879.296,44	889.903,33	901.328,50	913.663,21	927.056,95	941.736,49
Fornecedores	19.044,60	19.515,94	20.001,42	20.501,46	21.016,50	21.547,00	22.093,41	22.656,21	23.235,90	23.832,97	24.447,96	25.081,40
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Luz	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Desp. Market.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Salários	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00	15.400,00
Impostos	1.279,65	1.319,29	1.360,25	1.402,59	1.446,33	1.491,54	1.538,26	1.586,54	1.636,43	1.687,98	1.741,26	1.796,32
Honorários	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Compra equip.	1.750,00	-	30,00	80,00	60,00	-	100,00	60,00	-	20,00	50,00	-
<b>Total despesas</b>	40.004,25	38.765,23	39.321,67	39.914,04	40.452,83	40.968,54	41.661,66	42.232,74	42.802,32	43.470,95	44.169,22	44.807,72
<b>Saldo Final</b>	797.675,90	802.398,39	807.545,87	813.816,53	820.929,58	828.955,24	837.634,77	847.670,58	858.526,18	870.192,25	882.887,73	896.928,77

Fonte: Dados primários