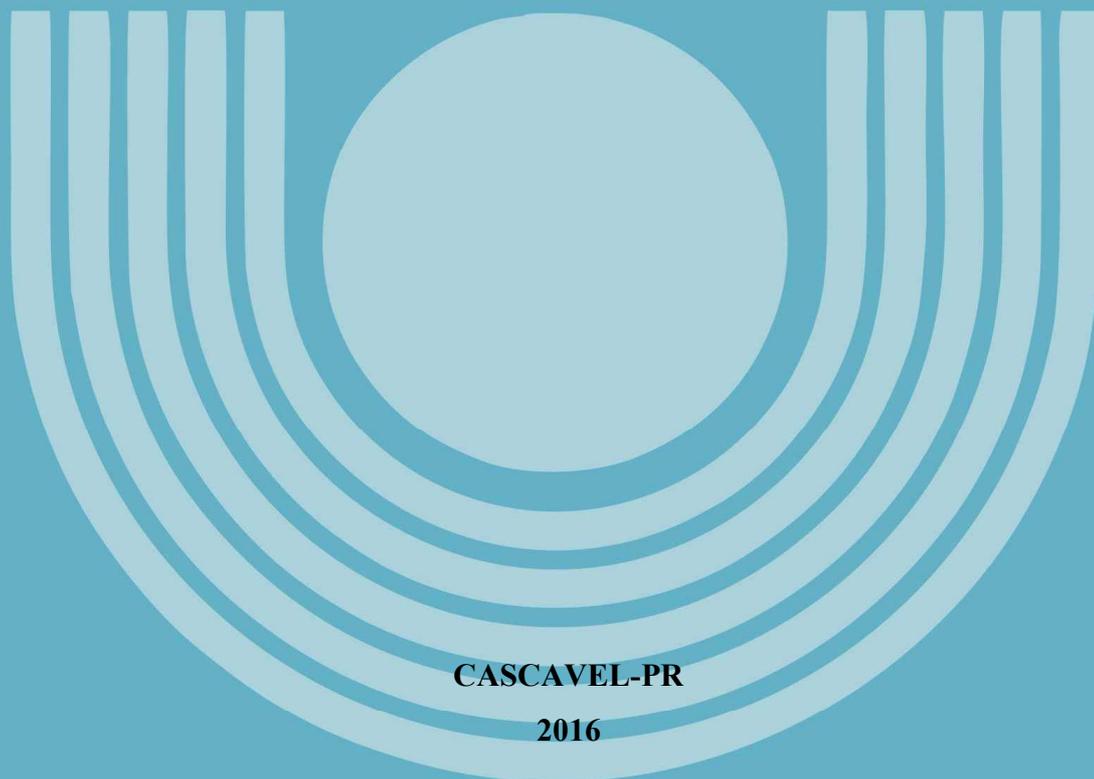


**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA) -
MESTRADO PROFISSIONAL**

BÁRBARA ZANINI

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA
DE PRODUTOS PARA SAÚDE, HIGIENE E LIMPEZA**



CASCAVEL-PR

2016

Bárbara Zanini

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA
DE PRODUTOS PARA SAÚDE, HIGIENE E LIMPEZA**

**ANALYSIS OF ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY OF A COMPANY
PRODUCTS FOR HEALTH, HYGIENE AND CLEANING**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) - Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Ronaldo Bulhões
Co-orientadora: Professora Doutora Maria da Piedade Araújo

**CASCADEL
2016**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Z35a Zanini, Bárbara
Análise da viabilidade econômica e financeira de uma empresa de produtos para saúde, higiene e limpeza. /Bárbara Zanini.— Cascavel (PR), 2016.
56 p.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bulhões
Coorientadora: Profª. Drª. Maria da Piedade Araújo

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2016.
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

1. Estratégia. 2. Viabilidade financeira. 3. Gestão . 4. Cenários. I. Bulhões, Ronaldo. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 658
CIP – NBR 12899



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

Programa de pós-graduação em Administração - Profissional

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE BARBARA ZANINI, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Ao(s) 8 dia(s) do mês de março de 2016 às 16h00min, no(a) Prédio FINEP - Laboratório de Pesquisa 2 – GPSA, realizou-se a sessão pública da Defesa de Dissertação do(a) candidato (a) Barbara Zanini, aluno(a) do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional - Mestrado, na área de concentração em Competitividade e sustentabilidade. A comissão examinadora da Defesa Pública foi aprovada pelo Colegiado do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional. Integraram a referida Comissão os(as) Professores(as) Doutores(as): Ronaldo Bulhões, Claudio Antonio Rojo, Maria da Piedade Araujo, Carliton Vieira dos Santos. Os trabalhos foram presididos pelo(a) Ronaldo Bulhões, orientador(a) do(a) candidato(a). Tendo satisfeito todos os requisitos exigidos pela legislação em vigor, o(a) candidato(a) foi admitido(a) à Defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, intitulada: "Análise da Viabilidade Econômica e Financeira de uma Empresa de Produtos para Saúde, Higiene e Limpeza". O(a) Senhor(a) Presidente declarou abertos os trabalhos, e em seguida, convidou o(a) candidato(a) a discorrer, em linhas gerais, sobre o conteúdo da Dissertação. Feita a explanação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) sucessivamente, pelos(as) professores(as) doutores(as): Claudio Antonio Rojo, Maria da Piedade Araujo, Carliton Vieira dos Santos. Findas as arguições, o(a) Senhor(a) Presidente suspendeu os trabalhos da sessão pública, a fim de que, em sessão secreta, a Comissão expressasse o seu julgamento sobre a Dissertação. Efetuado o julgamento, o(a) candidato (a) foi **aprovado(a)**. O(A) CANDIDATO(A) FARÁ JUS AO TÍTULO DE MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO APÓS CUMPRIR TODOS OS REQUISITOS DO REGULAMENTO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROFISSIONAL. A seguir, o (a) Senhor(a) Presidente reabriu os trabalhos da sessão pública e deu conhecimento do resultado. E, para constar, o(a) Coordenador(a) do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE - Campus de Cascavel, lavra a presente ata, e assina juntamente com os membros da Comissão Examinadora e o(a) candidato(a).

Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

Programa de pós-graduação em Administração - Profissional

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE BARBARA ZANINI, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Maria da Piedade Araujo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Carliton Vieira dos Santos

Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)

Barbara Zanini
Candidato(a)

Coordenador(a) do Programa de pós-graduação
em Administração - Profissional

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de analisar a viabilidade econômica e financeira da empresa Alfa e apontar cenários de intervenção. A metodologia utilizada para a realização desse trabalho foi a coleta e análise de dados de forma qualitativa e quantitativa. A coleta e análise qualitativa se deu por meio de entrevistas do tipo semiestruturada com o proprietário aplicando como ferramenta de diagnóstico a análise SWOT e o quadro *Business Model Canvas*. A análise quantitativa foi elaborada através de planilha no Microsoft Excel® com a aplicação das técnicas de avaliação financeira sendo elas o Valor Presente Líquido (VPL), o Índice de Lucratividade (IL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Tempo de Retorno do capital investido (Payback) e, por fim, a Análise de Cenários. Os resultados mostraram que, da maneira como vem executando suas atividades, a empresa Alfa não é viável econômica e financeiramente, uma vez que os índices financeiros apontaram que a empresa seria viável num cenário de crescimento de 10% ao ano, situação difícil de ocorrer no cenário econômico atual. Ao apresentar os resultados para o empresário o mesmo optou por vender o negócio. No presente estudo foram utilizados métodos determinísticos, os quais não consideram as incertezas do mercado e dos cenários futuros. Por isso, para pesquisas futuras, sugere-se o uso de métodos não determinísticos tal como os métodos de Monte Carlo e a Lógica Fuzzy.

Palavras-chave: Estratégia. Viabilidade Financeira. Gestão. Cenários.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the economic and financial viability of the company Alfa and point intervention scenarios. The methodology used to conduct this study was to collect and analyze data qualitatively and quantitatively. The collection and qualitative analysis was done by means of semi-structured interviews with the kind owner applying as a diagnostic tool SWOT analysis and Business Model Canvas frame. The quantitative analysis was performed using Microsoft Excel® spreadsheet with the application of the financial evaluation techniques with them the Net Present Value (NPV), the Profitability Index (IL), Internal Rate of Return (IRR), the Time return on invested capital (Payback) and, finally, the Scenario Analysis. The results showed that the way has been carrying out its activities, the Alfa company is not viable economically and financially, since the financial ratios indicated that the company would be viable in a growth scenario of 10% per year difficult situation to occur in the current economic scenario. Presenting the results for the business it chose to sell the business. In the present study were used deterministic methods, which do not consider the uncertainties of the market and future scenarios. So, for future research, using methods not deterministic is suggested as methods of Monte Carlo and Fuzzy Logic.

Keywords: Strategy. Financial Viability. Management. Scenarios.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.1.1	Questão de Pesquisa	9
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	10
1.4	ESTRUTURA DO RELATO	11
2	REFERÊNCIAS CONCEITUAIS E PRÁTICAS	12
2.1	FLUXO DE CAIXA	12
2.2	CUSTOS NA EMPRESA	13
2.3	PLANEJAMENTO DE CAIXA	14
2.4	INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS	15
2.5	CENÁRIOS	16
2.6	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO	17
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	22
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	22
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	23
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	26
3.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	30
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
4	CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	32
5	TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS.....	34
5.1	MECANISMO 1: MATRIZ SWOT E QUADRO CANVAS	34
5.2	MECANISMO 2: PLANILHA DRE.....	34
5.3	MECANISMO 3: CÁLCULO E INTERPRETAÇÃO DOS ÍNDICES FINANCEIROS.....	35
5.4	MECANISMO 4: APRESENTAÇÃO DO ESTUDO AO EMPRESÁRIO.	36
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	37
6.1	MATRIZ SWOT E QUADRO CANVAS.....	37
6.2	PLANILHA DRE	41
6.3	CÁLCULO E INTERPRETAÇÃO DOS ÍNDICES FINANCEIROS.....	43
6.3.1	Cenário 1 - Situação atual da empresa.....	44
6.3.2	Cenário 2 - Projeção de Crescimento de 5% ao ano da Empresa Alfa.....	45
6.3.3	Cenário 3 - Projeção de Crescimento de 5% e 10% ao ano da Empresa Alfa.....	46
6.3.4	Cenário 4 - Projeção de Crescimento de 10% ao ano da Empresa Alfa.....	48
6.4	APRESENTAÇÃO DO ESTUDO AO EMPRESÁRIO.....	49
7	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	50
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Planilha DRE da empresa Alfa.....	42
Tabela 2 - Custos iniciais do investimento na empresa Alfa.....	44
Tabela 3 - Cenário Atual da Empresa Alfa.....	45
Tabela 4 - Cenário com Projeção de Crescimento de 5% ao ano da Empresa Alfa.....	46
Tabela 5 - Cenário com Projeção de Crescimento de 5% e 10% ao ano da Empresa Alfa.....	47
Tabela 6 - Cenário com Projeção de Crescimento de 10% ao ano da Empresa Alfa.....	48

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Canvas para Modelo de Negócio.	23
Quadro 2 - Canvas para Modelo de Negócio (descritivo).	24
Quadro 3 - Matriz SWOT.	25
Quadro 4 - Análise SWOT da empresa Alfa, 2014.	37
Quadro 5 - Canvas da Empresa Alfa, 2014.	40
Quadro 6 - Composição dos quadrantes do Canvas da empresa Alfa, 2014.	41

1 INTRODUÇÃO

Estudos apresentados pelo IBGE demonstraram que, em 2012, havia 5,2 milhões de empresas e outras organizações ativas no Brasil. Na comparação com o ano anterior, houve um incremento de 1,3% no total de empresas e outras organizações ativas (66,0 mil) (IBGE, 2012). Neste contexto, as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) são consideradas um dos principais pilares de apoio à economia do Brasil, seja pelo seu grande potencial gerador de empregos ou pelos seus variados e inúmeros estabelecimentos espalhados pelo território brasileiro (Koteski, 2004). Também, é considerável o valor socioeconômico das MPE's pela geração de empregos e autoempregos que formam e movimentam teias de relacionamentos que interagem com médias e grandes empresas em todos os setores da economia nacional (Lages, 2004).

Porém, apesar desta importância, no Brasil as estatísticas mostram que uma parcela importante das MPE's são fechadas antes de completarem dois anos de atividade. Conforme dados divulgados em julho de 2013 pelo SEBRAE, de cada 100 empresas que são abertas no país, 24,4% são encerradas dois anos após o início de suas atividades e 58,8% fecham as portas em até cinco anos (SEBRAE, 2013).

Naturalmente as MPE's se comportam de forma a reagir e se defender das influências do mercado. Pesquisas apontam que as MPE's pouco utilizam planejamento estratégico bem como conhecem sua realidade financeira. Contudo, ao passo que sentem necessidade destes, buscam desenvolver estratégias (Hoffmann, Hoffmann & Lorenzi Cance, 2009).

Neste contexto, diante do mercado cada dia mais competitivo, cada vez mais as instituições e empresas necessitam entender o ramo em que atuam, o contexto em que estão inseridas e, principalmente, conhecer seus processos e suas estruturas internas. Portanto, conhecer suas atividades e os meios de controles utilizados são essenciais para que se tenha uma gestão eficiente de seus custos e rentabilidade. Neste ambiente, as estratégias do negócio são importantes, assim como capacidade para mudar na proporção necessária, entendendo e seguindo as mudanças dos fatos e do ambiente em que a empresa se insere.

A partir disto, desenvolveu-se esta pesquisa a fim de analisar, por meio de um estudo de caso, a viabilidade financeira de uma pequena empresa de produtos para saúde, higiene e limpeza, neste trabalho, denominada de empresa Alfa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa Alfa, com o objetivo de suprir as necessidades de abastecimento de seus clientes, fornecendo variedade e preço competitivo, proporcionando agilidade e a melhor relação custo-benefício, deparou-se com problemas na sua saúde financeira e optou por buscar ajuda, com a finalidade de conhecer sua realidade e do mercado, com vistas a melhorar a gestão do negócio.

Assim, iniciou-se em março de 2014, a realização de um estudo, que teve como objetivo diagnosticar e propor mudanças para melhorar a gestão da mesma, com foco no conhecimento e na organização dos seus processos internos. Diante deste objetivo, desenvolveu-se o diagnóstico por meio de uma entrevista com os proprietários e com a análise SWOT, identificando suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Assim, ao final do estudo, em agosto do ano de 2014, foram feitas proposições de melhorias ou soluções para seus principais problemas ou desajustes, objetivando o desenvolvimento e a evolução da empresa como um todo.

De acordo com as orientações e o resultado deste estudo, o proprietário modificou e aprimorou a forma de seus registros financeiros possibilitando a continuidade do trabalho. Além disso, compreendeu que, para uma boa gestão financeira, existem instrumentos que permitem um melhor planejamento e acompanhamento das atividades da empresa.

A utilização correta das ferramentas para a análise de desempenho e dos índices extraídos das demonstrações contábeis e financeiras podem resgatar a empresa de uma situação de dificuldade e desenhar cenários para auxiliá-la na tomada de decisão, propondo eficácia e segurança nos procedimentos. Melhorando, como consequência, os seus resultados. Assim, surgiu o seguinte questionamento:

1.1.1 Questão de Pesquisa

A empresa Alfa é viável econômica e financeiramente?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade econômica e financeira da empresa Alfa e apontar cenários de intervenção.

1.2.2 Objetivos Específicos

Especificamente, pretende-se:

- a) Caracterizar o ambiente de negócio da empresa Alfa;
- b) Levantar as receitas e despesas e montar o Fluxo de Caixa da empresa Alfa;
- c) Por meio do Fluxo de Caixa efetuar análise econômica e financeira da Empresa Alfa;
- d) Por meio da análise ambiental e do Fluxo de Caixa, apresentar os resultados do estudo ao empresário.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Conforme relatório do IBGE (2003) algumas características das Micro e Pequenas Empresas são baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; e maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.

A análise da viabilidade econômica e financeira da empresa Alfa objetiva conhecer a real situação da empresa em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

Este trabalho se justifica na necessidade do empresário em conhecer o comportamento econômico e financeiro da empresa e a viabilidade da permanência dela no mercado, e ter

uma base sólida para auxiliá-lo na tomada de decisões, compreendendo os aspectos econômicos e financeiros do seu negócio.

1.4 ESTRUTURA DO RELATO

A descrição do estudo inicia com a introdução, em que são apresentadas a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a sua realização, e segue disposta em mais seis capítulos. O segundo capítulo aborda o referencial teórico, o qual apresenta embasamento que norteia esta pesquisa. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, incluindo o delineamento da pesquisa, os procedimentos para a coleta e análise dos dados e as limitações encontradas para o desenvolvimento desta. O quarto capítulo, discorre sobre o contexto da situação problema, diante das dificuldades encontradas pela organização em estudo. O quinto capítulo descreve o tipo da intervenção os mecanismos adotados. O sexto capítulo é destinado à apresentação dos resultados e os cenários de intervenção. Na sequência, o sétimo capítulo descreve as contribuições para a prática e o alcance dos objetivos; e o oitavo, relata as considerações finais do estudo, agrupando as conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERÊNCIAS CONCEITUAIS E PRÁTICAS

Para a construção do referencial teórico e uma melhor compreensão do tema foi realizado um levantamento bibliográfico, essencial para o estudo referente ao que já foi estudado e publicado por outros autores acerca das técnicas de análise de viabilidade e das formas e perfis das micro e pequenas empresas.

O planejamento financeiro propõe, por meio de análise preliminar, uma maneira pela qual metas financeiras precisam ser alcançadas. Dessa forma, planejar-se é ter definido o que se espera para o futuro (Ross, 2002). Neste sentido, conhecer os fundamentos sobre o fluxo de caixa, os custos, planejar o caixa, os indicadores econômico-financeiros e traçar os cenários da empresa são de fundamental importância para que se tenha um planejamento eficiente.

2.1 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa é a projeção de entradas e saídas de recursos monetários no caixa de um determinado negócio, por um período fixado. Esse cenário deve ser previsto com referência nas informações e nos dados obtidos a partir da situação econômico-financeira atual da empresa. No entanto, serão consideradas as informações dos períodos anteriores, que servirão de base para esta previsão (Santi Filho, 2002). Neste contexto, Sá (2009, p.11) conceitua fluxo de caixa como sendo “o método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise”. Assim sendo, além de se conhecer a realidade da empresa, o fluxo de caixa tem também o objetivo de efetuar projeções conduzindo a informações precisas que sirvam de base para a tomada de decisão. Estas decisões podem ser desde a aplicação de algum recurso excedente e a identificação de períodos que haverá sobras de caixa, até a previsão da necessidade da obtenção de recursos (Berti, 2009).

Com o objetivo de elaborar um Fluxo de Caixa que traduza informações precisas para tomada de decisão, Hoji (2008) considera aspectos tais como: o ajuste na obtenção de recursos financeiros a fim de tornar possível a execução do planejamento operacional necessário para a empresa, bem como a realização de todas as transações econômico-financeiras; o emprego otimizado dos recursos financeiros, minimizando a ociosidade e estudando melhores formas de aplicação, sem divergência no tempo e na segurança da

rentabilidade destas. Além disso, busca-se uma convergência nas ações que propicie um planejamento e controle eficiente dos recursos. Tais ações visam liquidar as obrigações da empresa na data do vencimento; objetivar o balanço perfeito entre as entradas e saídas de caixa; buscar fontes de recursos com menores juros, caso a empresa precise de crédito; controlar os saldos de débitos e créditos na variação periódica do caixa; e assim, atingir o equilíbrio entre os valores disponíveis e o que será alocado no ativo circulante, investimentos e obrigações (Hoji, 2008).

2.2 CUSTOS NA EMPRESA

O custo é a soma dos valores econômicos dos fatores necessários ao processo produtivo (Dutra, 2003). Para Bernardi (2004), a formação correta dos preços depende de um bom sistema que controle as informações de custeio dos produtos, e para ter competitividade dos preços é necessária, além do controle dos custos e despesas, uma gestão permanente e sistêmica.

A partir de seus estudos, Berti (2009) conceitua custo, como sendo o consumo de bens e serviços, utilizados na fabricação de outros bens e serviços ou recursos empregados para o fornecimento de um bem ou um serviço. Para o mesmo autor, desembolso é a retirada de valor do caixa ou do banco para cumprimento das obrigações adquiridas, sejam à vista ou a prazo; gasto é o efetivo desembolso contábil para pagamento da dívida, com redução do ativo que foi dado para liquidação de uma obrigação, podendo conceber tanto uma despesa quanto um custo; e despesa é um serviço ou um bem utilizado, direta ou indiretamente, para fabricação ou fornecimento do produto e que encerra em redução do patrimônio. Neste sentido, todo custo é investimento, porém, nem todo investimento é custo, pois investimento provém da obtenção de um ativo com o objetivo de adquirir vantagem a curto, médio ou longo prazo.

Pindyck & Rubinfeld (2010) visualizam os custos de forma distinta aos contadores. Enquanto que para os contadores este tem a função de conservar o domínio sob os ativos e passivos da empresa e estudar o comportamento no passado, os economistas buscam ver os aspectos futuros da empresa, preocupando-se com a distribuição dos recursos escassos. Os economistas avaliam sempre os custos associados às oportunidades perdidas. Assim, busca-se a produção do maior valor possível com o uso dos recursos disponíveis e, quando estes não são utilizados de forma otimizada geram custos de oportunidade, ou seja, valores perdidos devido à falta de aproveitamento das oportunidades. A definição de custo de oportunidade

também implica em uma decisão sólida que leva ao sacrifício de outras oportunidades que não foram aproveitadas (Pereira, Souza, Redaelli & Imoniana, 1990).

Outros custos também são consideráveis e definidos. Os custos irreversíveis são os gastos que podem ser notados, mas não recuperados; eles são concretos, no entanto não deveriam ser considerados nas tomadas de decisões (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2007).

O custo total é a soma dos custos fixos, cujos valores não variam sendo independentes da produção, e dos variáveis, cujos valores dependem do volume de produção, resultando no custo econômico total (Pindyck & Rubinfeld, 2010). Com base nisso, no presente trabalho, são definidos custos a curto e a longo prazo, apenas distinguindo os períodos para o desembolso, importante análise na efetiva tomada de decisão. Ainda há o custo incremental que se define como custo ocasionado pela adição de uma unidade extra do produto, a partir da alteração do nível de produção, ocasionando o aumento dos custos variáveis (Pindyck & Rubinfeld, 2010).

2.3 PLANEJAMENTO DE CAIXA

O planejamento de caixa é sinalizado como importante por diversos estudos, cujos objetivos são argumentados para demonstrar ao leitor a necessidade de conhecer exatamente quanto dinheiro estará disponível no caixa e, se esses recursos serão suficientes para honrar com os custos e despesas da empresa (Hoji, 2008).

O Fluxo de Caixa ocorre em ciclos, inicia na aquisição de materiais para produção ou estoque e fecha o ciclo no recebimento da última parcela das vendas a prazo. Sua análise busca entender a relação entre as despesas decorrentes do pagamento das obrigações e as receitas recebidas pelas vendas do produto final, esta relação resulta em um saldo positivo ou negativo (Sá, 2009). A partir destes ciclos, atuais e anteriores, pode-se identificar e trabalhar com os déficits ou superávits. Identificando um fluxo de caixa deficitário, pode-se modificar o planejamento financeiro e estudar formas e fontes de captação de recurso (Zdanowicz, 1998).

Com o déficit do fluxo de caixa, há um direcionamento para aumentar as receitas e, neste contexto, o mais comum é buscar estratégias para o aumento das vendas. Porém, em situações em que a maior parte das vendas é a crédito, estas estratégias apenas aumentarão as despesas, pois o estoque precisará ser repostado e o incremento dos recursos, inicialmente planejado, não estará disponível de imediato (Campos Filho, 1999). Por outro enfoque, caso seja identificado um fluxo de caixa superavitário, conclui-se que há recursos disponíveis para

aplicações e investimentos ou foram captados recursos além do necessário para os ciclos de fluxo de caixa e neste caso, pode haver um pagamento de juro, desnecessário (Zdanowicz, 1998).

Nesse contexto, segue a importância do planejamento relativo ao capital de giro, que de acordo com Monteiro (2015) é o capital necessário para as atividades da empresa: essencial para que possa haver a compra da mercadoria e sustentação da empresa em funcionamento até a venda desta mesma mercadoria. Assim, é notável a importância da administração do capital de giro visto que é pela administração das contas do passivo e ativo que será obtido um bom ou mau resultado no caixa, e este é refletido diretamente como capital de giro, conforme destaca Fleuriel, Kenhdy & Blane (2003).

Testando modelos propostos por Kieschnick, LaPlante e Moussawi (2013), em empresas brasileiras, não financeiras, listadas na BM&FBOVESPA durante o período de 18 anos, Steffen, Zanini, Kronbauer & Ott (2015) verificaram vários fatores que influenciam na relação entre a administração do capital de giro e a criação de valor para a empresa. Os autores concluíram que o valor da empresa aumenta a cada Real (R\$) adicional aplicado em caixa; e/ou em pagamento de juros, evidenciando o benefício fiscal da dívida. No entanto, a cada Real (R\$) adicional no nível de alavancagem; no aumento da dívida líquida e no investimento em capital de giro líquido operacional por meio de dívida, o valor da empresa é reduzido.

Nesse contexto, estudando pequenas e médias empresas brasileiras, Machado, Machado, Callado e Júnior (2005) verificaram que elas se encontram em uma situação financeira difícil, que a instabilidade financeira dessas empresas está aumentando com o passar do tempo, e que elas são dependentes de empréstimos caros à curto prazo para financiar suas atividades.

2.4 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Por meio dos dados do fluxo de caixa, podem ser apurados indicadores econômico-financeiros que refletem pontos críticos ou favoráveis da empresa. Os pontos críticos podem causar desequilíbrio seja a curto, médio ou longo prazo (Gitman, 2001).

O Demonstrativo de Resultados (DRE) é a principal fonte de dados para o cálculo dos indicadores econômico-financeiro. Estes agrupam os índices operacionais, que mostram o movimento dinâmico da empresa em certo período, determinado pela sua atividade

econômica, e os índices não operacionais que representam, em específico período, a posição da empresa (Hoji, 2008).

A verificação e o estudo de indicadores financeiros, objetiva principalmente analisar a liquidez, enquanto que a os indicadores econômicos são analisados a fim de fazer relação à rentabilidade do capital investido na empresa (Pindyck & Rubinfeld, 2010).

Portanto, neste trabalho, os indicadores serão extraídos do fluxo de caixa e analisados a partir das técnicas do Valor Presente Líquido (VPL), o Índice de Lucratividade (IL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Tempo de Retorno do capital investido (Payback) apresentadas no item 3.3.

2.5 CENÁRIOS

Cenários são quadros de possibilidades de situações futuras, que são construídas a partir de estudos e entendimento e organizadas por meio de técnicas. O grau de acurácia desta organização ditará o melhor aproveitamento destes cenários para a realidade da empresa e conseqüente planejamento estratégico, embora no dia-a-dia, dificilmente se realize com exatidão o que foi desenhado. No entanto é essencial que a organização esteja preparada para situações futuras, assim é importante a visualização dos possíveis cenários do negócio.

Para a construção de cenários, a metodologia descrita por Schwartz (1996), propõe uma minuciosa investigação e classificação das variáveis e é composta por oito etapas: a identificação da questão central; a identificação das forças chave no microambiente; a identificação das forças modificadoras no macro ambiente; a montagem de um ranking, dos fatores e tendências, por grau de importância e incerteza, e identificação de dois ou três mais importantes ou incertos; a seleção das lógicas dos cenários para posicionamento das variáveis ranqueadas ao longo dos eixos onde os cenários serão construídos; a descrição dos cenários no tempo; o impacto das decisões; e a seleção de indicadores e sinalizadores principais para um adequado posicionamento frente ao mercado.

A metodologia descrita por Rojo (2010) busca entender a dinâmica da formação de cenários e, para isso, inicia com o uso da técnica Delphi para identificação das variáveis críticas que compõem tais cenários. Tendo o consenso com relação às variáveis, podem-se formular as estratégias, o que é feito na segunda etapa, por meio do uso de ferramentas adequadas, para cada cenário pensado. Assim, caso chegue o momento em que um determinado cenário se torna concreto, a estratégia para lidar com ele já está definida e a empresa passa a estar melhor preparada para lidar com suas variáveis (Rojo, 2010).

Assim, a construção e o entendimento de cenários, torna possível a visualização de possibilidades futuras e este sistema pode ser empregado em qualquer tipo de situação no mundo em geral, pois este possui características semelhantes às empresas: é complexo, incerto, influenciável e está constantemente sofrendo mudanças (Chermack, 2011).

2.6 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

A análise econômica e o uso de coeficientes ou índices para análise das demonstrações financeiras são ferramentas para os investidores, concorrentes e credores. Isto, porque ela permite a extração de informações passadas, presente e possibilita a projeção futura, de forma que se possa fazer a avaliação da saúde financeira, do desempenho e das tendências organizacionais futuras (Assaf Neto, 2001). Neste sentido, a investigação por meio de índices e dados coletados a partir das demonstrações contábeis é bastante utilizada e importante em análises e estudos (Antunes & Martins, 2007). Variados são os trabalhos na literatura que tratam dessa temática.

Braga & Marques (2001), por meio de um estudo que avaliou a liquidez das empresas, procurou demonstrar a viabilidade do uso do Fluxo de Caixa para as análises financeiras. Eles obtiveram índices a partir das informações e os classificaram em quatro categorias de acordo com cada objetivo. Os autores avaliaram os dados dos relatórios anuais, divulgados pelas empresas Vale do Rio Doce (CVRD) e Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG), de 1997 a 1999, e concluíram que os índices extraídos dos demonstrativos de Fluxo de Caixa são confiáveis, relevantes e refletem a situação financeira das empresas.

Scarpel & Milioni (2001) fizeram um estudo selecionando os índices financeiros capazes de diferenciar empresas solventes de insolventes e atribuíram pesos relativos à sua importância. Para isso, utilizaram um modelo econométrico do tipo *Logit* e este, mostrou-se eficiente, uma vez que classificou corretamente em torno de 86,7% das empresas estudadas.

Jooste (2006), calculando nove indicadores extraídos dos fluxos de caixa dos anos 1986 e 1988, comparou o desempenho de indústrias químicas dos Estados Unidos e da África. Com isso, ele quis evidenciar o desempenho das indústrias africanas em relação ao mercado global, comparando-a com a de um país desenvolvido. Essa comparação, mostrou que enquanto as indústrias africanas geravam caixa suficiente para pagar suas contas, as americanas não geravam. Os investimentos em ativos e os pagamentos de dividendos também foram maiores para as africanas, porém o estudo mostrou que as indústrias americanas conseguem liquidar suas dívidas de longo prazo, em um período menor que as africanas.

Por meio de uma pesquisa documental, analisando as demonstrações contábeis, disponíveis no site da Comissão de Valores Mobiliários, Alves & Marques (2007) buscaram identificar as fases do ciclo de vida de todas as empresas de um mesmo segmento entre os anos de 2000 e 2005. Com o uso de uma equação de variação de caixa, estabeleceram parâmetros para mensurar como se comportavam as empresas estudadas, por meio de informações obtidas a partir do Fluxo de Caixa. Ao final do estudo, o ciclo de vida das empresas foi classificado em uma das quatro fases: introdutória, de crescimento, de maturidade e de declínio. Ficaram evidentes que, a maioria das empresas analisadas, Aracruz Celulose S.A., Votorantim Celulose e Papel S.A., Ripasa S.A. Celulose e Papel e Klabin S.A., encontram-se em fase de maturidade.

Duhovnik (2008) focou seus estudos para demonstrar o valor do uso das informações extraídas do fluxo de caixa. O referido autor concluiu que pela inconsistência da literatura profissional, a qual busca distinguir liquidez das informações sobre rentabilidade, afeta a diferenciação entre os índices calculados a partir destes dados. Assim, propõe que se a demonstração dos fluxos de caixa for montada pelo método direto de rastreamento e não pelo cálculo real, há relevante melhora na qualidade da informação contábil.

Além de outros estudos que envolvem os mais diversos setores da economia e utilizam várias técnicas de análise de dados buscando identificar os indicadores econômico-financeiros mais representativos para avaliação do desempenho das empresas, Macedo, Sousa, Sousa & Cípola (2009) analisaram de forma combinada, o desempenho dos grupos, das empresas de diversos setores, como indústria automobilística; energia; papel e celulose; química e petroquímica; siderurgia e metalurgia; e transporte, através da utilização de indicadores contábil-financeiros e de outras técnicas estatísticas, com dados referentes ao ano de 2006. A ideia desse estudo foi verificar se as empresas com posturas ambientalmente corretas, que realizam ações sociais e ambientais, apresentavam um desempenho, em termos de liquidez, endividamento e lucratividade, estatisticamente superior em relação às outras empresas do mercado. Para estudar esse impacto os autores utilizaram análises estatísticas de diferença de médias, por meio do teste de desigualdade de Chebyshev, e os resultados mostram que, não houve diferenças estatisticamente significativas para os dados do ano estudado em nenhum dos índices analisados, nem no comparativo entre as empresas nos setores observados.

Bastos, Nakamura, David & Rotta (2009) estudaram uma amostra composta de 93 empresas de capital aberto, que têm suas atividades no Brasil, exceto as financeiras, no período de 2001 a 2007. Eles buscaram relacionar especificamente algumas medidas de desempenho geralmente utilizadas pelas empresas e pelo mercado: Retorno sobre o

Investimento; Valor Econômico Adicionado (EVA); Fluxo de Caixa Operacional e Lucro por Ação. Nesse contexto, buscaram entender a relevância do EVA comparando-o com as outras metodologias, testando a importância dos indicadores na criação de valor para o acionista. Como resultado do estudo, verificaram que todos os índices têm baixo poder de explicar o retorno sobre as ações, sendo que o Fluxo de Caixa Operacional é o indicador que melhor apresentou o resultado na análise e o EVA o pior, o que levou a rejeição da hipótese inicial de que este índice era superior aos demais no quesito medida de desempenho, por considerar o custo de capital na verificação de criação de valor.

Em outro estudo, Barbosa Neto, Dias & Pinheiro (2009), utilizando-se de uma pesquisa descritiva, buscaram analisar a existência ou não de correlação entre os indicadores econômico-financeiros calculados a partir das demonstrações contábeis elaboradas de acordo com as normas contábeis brasileiras comparando-os com as normas internacionais. Estes indicadores foram calculados para as normas internacionais de contabilidade, *International Financial Reporting Standards* (IFRS), e concluíram que eles não são afetados de maneira estatisticamente significativa pelas diferenças existentes entre as normas contábeis brasileiras e as internacionais.

Barac (2010) buscou evidenciar empiricamente a relação entre as informações disponibilizadas pelos índices de fluxo de caixa e pelos índices de medida de desempenho das organizações versus balanço patrimonial e demonstração de resultado. A amostra selecionou empresas da Croácia e por meio das demonstrações financeiras anuais de 2000 a 2006 e concluiu que as informações de maior relevância são aquelas obtidas por meio do fluxo de caixa e das medidas de desempenho.

Barbosa, Soares, Leal & Oliveira (2010) buscaram demonstrar a importância do uso das demonstrações do Fluxo de Caixa para tomada de decisão gerencial, tanto para o planejamento estratégico como para o operacional. Para isso, estudaram as demonstrações publicadas entre 2007 e 2008 da empresa Sadia S.A. e concluíram que o conjunto de indicadores obtidos da análise do Fluxo de Caixa é de extrema importância e uma excelente ferramenta para os gestores, mas destacaram a importância de utilizar em conjunto, os índices obtidos de outros demonstrativos financeiros buscando uma análise mais aprofundada da situação financeira e econômica da empresa.

Francis (2011) estudou empiricamente a relação da distribuição de lucro entre os acionistas e com a exatidão das previsões de ganhos futuros, concluindo que quanto maior o montante distribuído aos acionistas, maior a consistência e os controles da companhia e consequentemente maior exatidão na previsão do montante a ser distribuído no ano seguinte.

O autor entende que em face do estudo dessa relação, pode-se prever o fluxo de caixa e obter informações relevantes para analistas, credores e outros interessados nos resultados da empresa.

Outro trabalho, que também proporcionou contribuição interessante às discussões sobre avaliação do desempenho por meio de índices contábil-financeiros, é o de Hein, Pinto & Beuren (2012). Os autores realizaram a pesquisa por meio de 12 índices retirados das demonstrações contábeis de 2002 a 2006 de 21 empresas do ramo têxtil listadas na Bovespa. Constataram, a partir da categorização de quatro classes, que o núcleo declaratório contábil dos índices é formado pelos seguintes índices: liquidez seca, endividamento, dependência financeira, giro dos estoques, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, rentabilidade sobre o patrimônio líquido e retorno sobre o ativo. Tendo como referência a Teoria *Rough sets* na análise da solvência de empresas, concluíram que não é necessária a análise dos 12 índices utilizados inicialmente no estudo para se chegar à constatação de que uma empresa é solvente ou insolvente, bastando para isso, analisar apenas os nove índices que compõem o núcleo declaratório contábil.

Borges, Nunes & Alves (2012), continuaram no Brasil, o estudo realizado por Barac (2010), aplicando a mesma metodologia. Utilizando-se de dados dos relatórios dos anos de 2005 a 2009, de 82 empresas, comparando informações financeiras calculadas com base na contabilidade de caixa e na contabilidade por competência, fazendo uso de indicadores, chegaram à conclusão que a utilização das demonstrações de fluxo de caixa em conjunto com as outras informações são extremamente úteis na tomada de decisão. Eles conseguiram demonstrar que tanto uma como outra base de cálculo é eficaz na previsão de situações futuras e classificação da empresa.

Farshadfar & Monem (2013) verificaram se é relevante a capacidade de prever fluxos de caixa operacional agregado pelo método direto. Investigaram 348 empresas da Austrália, entre o ano de 1992 e 2004, e escolheram as empresas australianas para o estudo, porque neste país, a demonstração do fluxo de caixa é obrigatória desde o ano de 1992. Com esse estudo, os autores concluíram que a construção do fluxo de caixa pelo método direto melhora a capacidade preditiva para um cenário de quatro anos. Eles também explicaram que o valor pago aos fornecedores e empregados se complementa, quando o intuito é a previsão de fluxo de caixa.

Xu (2013) utilizou em seu artigo duas teorias para verificar como os fluxos de caixa são influenciados pela remuneração por mérito de acordo com as ações, a teoria da agência e a da assimetria de informação. De acordo com ele, as organizações reagem às alterações de

fluxo de caixa de três maneiras principais: pagamento, participação nos lucros e investimento. Assim, ele concluiu que os resultados estão de acordo com a hipótese da assimetria da informação, pois quando a gerência possuiu remuneração baseada em ações, a empresa se tornou mais sensível no fluxo de investimentos, bem como no fluxo de caixa e passou a ter menor sensibilidade para o fluxo de pagamentos.

Na simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas, Brandalise, Rojo, Mata & Sousa (2012), utilizaram o modelo de simulação de cenários de Rojo (2006) e por meio de um estudo de caso em uma empresa atacadista, desenharam cenários e propuseram metas e planos de ação a fim alertar e nortear as ações da empresa minimizando os riscos e capacitando os dirigentes da empresa para tomadas de decisões, qualquer que fosse o cenário e a dinâmica do mercado nos próximos anos.

Abrahão, Carvalho & Marques (2015) pesquisaram alguns dos indicadores obtidos por dados retirados dos fluxos de caixa, dando ênfase aos que arrolam sobre o total de fluxo no caixa considerando as atividades operacionais. A partir da seleção de 10 companhias abertas listadas na SEC do setor de óleo & gás, as quais divulgam suas demonstrações anuais no formato 20-F, dos anos 2010 a 2013. Levando em consideração o valor de mercado, foram escolhidas as companhias mais relevantes e coletado seus dados por meio do site PFC Energy e agrupados de forma que possibilitasse a análise do comportamento dos fluxos de caixa, utilizando-se de gráficos. Analisando os quatro anos, ficou claro na amostra, um padrão de crescimento e retração, nas várias categorias estudadas, exceto para o indicador qualidade de resultado, que não apresentou padrão algum. Outra evidência notada foi que o ano de 2011 apresentou o melhor resultado para todas as companhias, com consequentes valores maiores na distribuição dos lucros e montantes superiores apresentados no fluxo de caixa operacional.

Neste contexto, entende-se a necessidade de periodicamente atualizar os dados do fluxo de caixa, entendê-los e transformá-los em informações, visto que, por meio desta rotina provavelmente serão identificáveis e passíveis de projeção o máximo de rentabilidade e liquidez de um período. Assim, por serem informações embasadas em dados, são qualificadas, na busca para o alcance das metas propostas (Berti, 2009).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Para a realização desse trabalho, a metodologia a ser empregada foi a coleta e análise de dados de forma qualitativa e quantitativa.

- a) A coleta e análise qualitativa se deu por meio de entrevistas do tipo semiestruturada com o proprietário aplicando como ferramenta de diagnóstico a análise SWOT e o quadro *Business Model Canvas*, para o entendimento inicial do modelo de negócio. A abordagem qualitativa será encontrada no decorrer de todo o trabalho, uma vez que houve a verificação documental dos registros e análise dos dados internos da empresa.
- b) Por meio da análise qualitativa, foram elaboradas planilhas no Microsoft Excel® que possibilitaram as análises quantitativas. A abordagem quantitativa implicou na aplicação das técnicas para o entendimento da viabilidade financeira da empresa, foram elas: o Valor Presente Líquido (VPL), o Índice de Lucratividade (IL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Tempo de Retorno do capital investido (Payback) e, por fim, a Análise de Cenários.

Segundo Castro (2006), há certo grau de colaboração entre as pesquisas quantitativas e as qualitativas. Assim, tratando-se de um estudo de caso, foi importante utilizar essas duas abordagens.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com o seu objetivo, a pesquisa se enquadra como pesquisa descritiva, por ter como objetivo principal a análise, verificação ou descrição das variáveis, ou seja, conhecer e descrever as características dos fenômenos em estudo (Fernandes & Gomes, 2003).

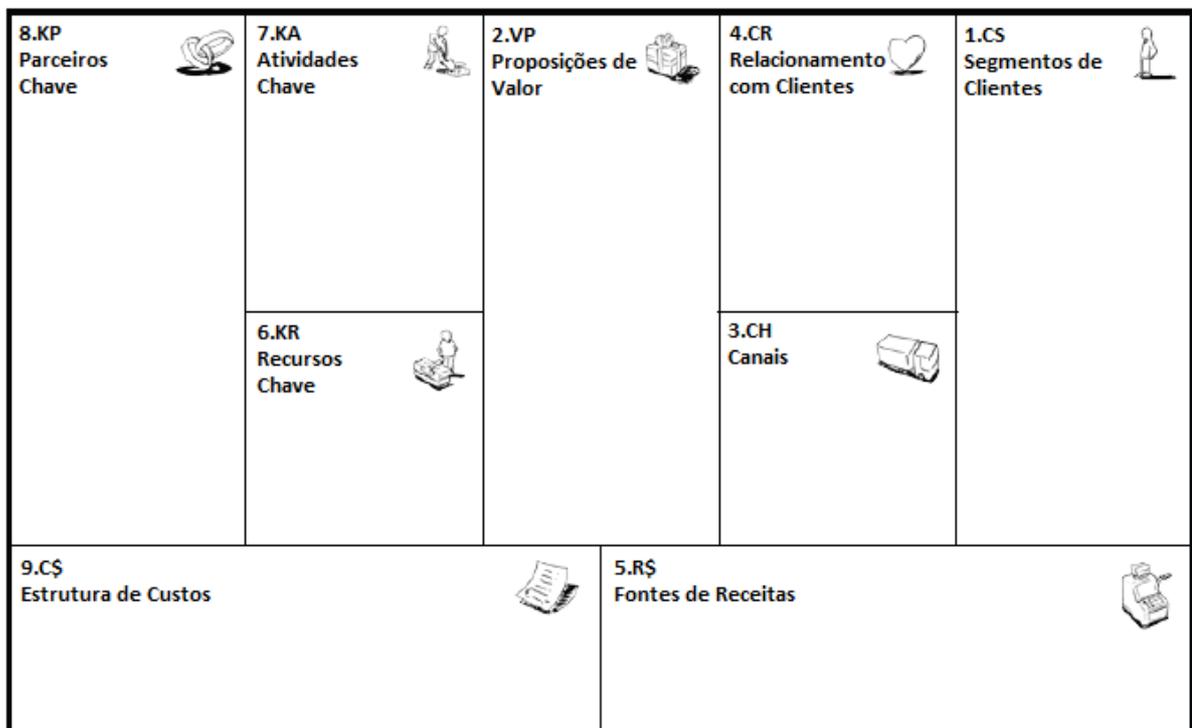
No que tange aos procedimentos de pesquisa, este trabalho é essencialmente um estudo de caso. Explicado por Yin (2001) como um método capaz de agrupar informações, concentrando em um único estudo os detalhes sobre o caso, auxiliando na obtenção de conhecimento e conseqüente resolução de problemas referentes ao caso em estudo.

O estudo de caso aqui abordado trata-se de uma consultoria, que, para Oliveira (2010), é a construção de uma relação de ajuda e pode ser dividida em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento das soluções possíveis e as sugestões das recomendações.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados a partir dos relatórios e arquivos que contém as informações e são mantidos pela empresa Alfa. Além disso, encontros, explicações e entrevistas semiestruturadas foram feitas para que fossem alinhados os objetivos do estudo com as necessidades do empresário.

As informações coletadas foram alocadas ao Quadro 1 (Canvas) para que o empresário as entendesse e na Planilha 1. Além de compilados e organizados de acordo com a metodologia SWOT.



Quadro 1 - Canvas para Modelo de Negócio
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p.44).

O Quadro 1 apresenta uma ferramenta de gestão estratégica descrita no livro de Osterwalder & Pigneur (2011), que permite de forma planejada e visual, avaliar, projetar, inovar e criar modelos de negócio: o Canvas. A explicação dos 9 itens que constam no Quadro 1 se encontram no Quadro 2.

8 - Rede de Parceiros	7 - Atividades-Chave	2 - Proposta de Valor
Quem são os nossos principais parceiros?	Quais as Principais Atividades que nossas propostas de valor exigem?	Quais os valores e benefícios que agregamos para o cliente?
Quem são os nossos principais fornecedores?	Quais são os nossos canais de distribuição?	Quais problemas do cliente estamos ajudando a resolver?
Quais os recursos-chave que estamos adquirindo de parceiros?	Como é o relacionamento com o Cliente?	Quais produtos e serviços oferecemos para cada segmento de clientes?
Quais atividades os principais parceiros vão executar?	Como são os fluxos de receitas?	Quais necessidades de nossos clientes estamos satisfazendo?
	6 - Recursos-Chave	
	Quais recursos serão necessários para viabilizar a proposta de valor?	
	Quais são os canais de distribuição?	
	Como é o relacionamento com clientes?	
	Como está o fluxo de caixa?	

4 - Relacionamento com Clientes	1 - Segmentos de Clientes
Que tipos de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera que tenhamos e mantenhamos?	Para quem estamos criando valor?
Quais relacionamentos nós estabelecemos?	Quem são nossos clientes mais importantes?
Como estes relacionamentos se integram com nosso modelo de negócios?	
Quanto custa esses relacionamentos?	
3 - Canais de Distribuição	
Através de quais canais os segmentos de clientes podem ser atingidos?	
Como estamos atingindo atualmente?	
Como os canais se integram entre si?	
Qual o canal que funciona melhor?	
Quais apresentam melhor custo/benefício?	
Como estamos integrando os canais com a rotina dos clientes?	

9 - Estrutura de Custos	5 - Fluxo de Receitas
Quais são os custos mais representativos em nosso modelo de negócios?	Por qual valor gerado pela empresa seus clientes estariam dispostos a pagar?
Quais os recursos-chave mais caros?	Pelo que eles pagam atualmente?
Quais as atividades mais caras?	Como eles pagam atualmente?
	Como eles gostariam de pagar?
	Quanto cada entrada contribui para o fluxo geral de receitas?

Quadro 2 - Descritivo do Canvas para Modelo de Negócio

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011).

O Quadro 2, por meio da visualização em um único plano, ou quadro, torna mais fácil a percepção das relações entre nove blocos que são entendidos como elementos-chave de

modelos de negócio, são eles: Proposta de Valor; Segmentos de Clientes; Relacionamento com Clientes; Canais; Fontes de Receita; Atividades-Chave; Principais Recursos; Principais Parceiros; e Estruturas de Custos (Quadro 2) (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Para diagnóstico estratégico, as informações foram compiladas e segregadas de acordo com a metodologia da matriz SWOT - Strength (força), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), conforme observado no Quadro 3. Assim, aspectos como pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, atuação dos concorrentes, crescimento e participação de mercado dos seus produtos, entre tantos outros foram considerados no roteiro da consultoria e na busca documental para a realização do diagnóstico estratégico.

Forças (interno) Utilizar	Oportunidades (externo) Aproveitar
- Ponto Forte 1 - Ponto Forte 2 - Ponto Forte 3 - Ponto Forte 4	- Oportunidade 1 - Oportunidade 2 - Oportunidade 3 - Oportunidade 4
Fraquezas (interno) Eliminar	Ameaças (externo) Evitar
- Ponto Fraco 1 - Ponto Fraco 2 - Ponto Fraco 3 - Ponto Fraco 4	- Ameaça 1 - Ameaça 2 - Ameaça 3 - Ameaça 4

Quadro 3 - Modelo de descrição da Matriz SWOT

Fonte: Adaptada pela autora (Tavares, 2000).

A análise SWOT, de acordo com Ansoff (1990), é um dos primeiros passos para a formulação das estratégias de uma empresa e tem duas finalidades principais: a capacidade de identificar deficiências da organização, que deverão ser corrigidas, e os pontos fortes, que poderão ser desenvolvidos aproveitando as oportunidades no ambiente externo.

Além das ferramentas de diagnóstico, foram elaboradas planilhas de Excel[®], conforme modelo (Planilha 1) para compilar as Receitas e Despesas e apurar os resultados, considerando os itens usados no fluxo de caixa e coletados nos arquivos da empresa. Na Demonstração do Resultado do Exercício, tem-se inicialmente a Receita Operacional Bruta obtida a partir da venda dos produtos, seguida pelas deduções desta receita, ou seja, os impostos incidentes sobre a venda, neste caso, num sistema único de arrecadação, o Simples Nacional.

Apuração de Resultado - DRE	Período (Mês)					
	1º	2º	3º	4º	5º	...
1 - Receita						
1.1 Receitas A						
1.2 Receitas B						
1.3 Receitas C						
1.4 Receitas D						
Total de Receita	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 - Custo Variável						
PIS e COFINS						
Custo Variável TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 - Margem de Contribuição	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 - Custo Fixo						
4.1 Pró-Labore						
4.2 Água, Luz e Telefone						
4.3 Material Limpeza						
4.4 Material de expediente						
4.5 Depreciação						
4.6 Aluguel Sala comercial						
4.7 Despesas Diversas						
4.8 Parcela do investimento						
4.9 Salários						
4.10 Encargos						
4.11 Seguros						
4.12 Propaganda e publicidade						
4.13 Contribuição Sindical						
4.14 Taxas diversas						
4.15 Uniformes e EPI						
4.16 Investimento						
Custo Fixo Total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5 - Lucro Operacional Bruto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6 - IR (15%) e CSSLI (9%)-Lucro Real	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7 - Lucro Operacional Líquido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8 - Lucro Operacional Líquido Anual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Planilha 1 – Quadro demonstrativo de Receitas e Despesas (DRE)

Fonte: Elaborada pela autora.

Na sequência foram apresentados os custos variáveis, deduzidos para alcançar o Lucro Operacional Bruto. A partir deste, calculou-se o Lucro Operacional Líquido por meio da subtração das despesas operacionais e depreciação. Desta forma, chegou-se ao Resultado Líquido do Exercício. Atentando para o fato de que os valores que compõem a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) foram regidos pelo princípio de competência, o qual reconheceram as receitas, os custos e as despesas no período em que ocorreram.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O fluxo de caixa é uma ferramenta de planejamento financeiro que objetiva projetar a situação de caixa da empresa em um determinado período de tempo futuro. Ela tem como

uma das principais finalidades, fornecer argumentos e informações relativos à capacidade que a empresa tem para honrar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo (Santos, 2001).

Neste sentido, serão analisados os dados do DRE por meio da projeção dos fluxos de caixa e do uso de indicadores financeiros para o entendimento da viabilidade e financeira da empresa, sendo eles: o Valor Presente Líquido (VPL), o Índice de Lucratividade (IL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Tempo de Retorno do capital investido (*Payback*).

O Valor Presente Líquido é a fórmula que possibilita determinar o valor presente de pagamentos futuros, descontados a uma taxa de juros adequada, menos o custo do investimento inicial (Santos, 2001). É a forma de calcular quanto os futuros pagamentos, somado ao custo inicial, estariam valendo atualmente. É calculado da Equação 1:

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t} \quad (1)$$

Em que:

- VPL = Valor Presente Líquido;
- I = Investimento Inicial;
- FC_t = Fluxo de caixa do período analisado;
- K = Taxa de desconto utilizada;
- t = Tempo, que varia de 1 a n.

Assim, qualquer projeto de investimento que apresentar:

VPL > 0 o projeto viável;

VPL = 0 ponto de equilíbrio do projeto; e

VPL < 0 o projeto inviável.

Quanto maior o VPL, mais atrativo o projeto.

O Índice de Lucratividade (IL) consiste simplesmente na razão entre a soma do Valor Presente Líquido (VPL) do Fluxo de Caixa e o valor absoluto investido na implantação do projeto, conforme pode ser visualizado na Equação 2:

$$IL = \frac{\frac{FC1}{(1+TMA)^1} + \frac{FC2}{(1+TMA)^2} + \frac{FC3}{(1+TMA)^3} + \dots + \frac{FCn}{(1+TMA)^n}}{\text{Investimento Inicial Absoluto (IIA)}} = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} \frac{FCt}{(1+TMA)^t}}{IIA} \quad (2)$$

Em que:

FC = Fluxo de Caixa;

TMA = Taxa de Juros = K;

t = períodos que vai de 1 a n;

IIA = Investimento Inicial Absoluto.

Como critério de decisão por meio do IL, tem-se que um projeto deve apresentar um IL maior que um, para que seja viável, isto é:

IL > 1 o projeto viável;

IL = 1 ponto de equilíbrio do projeto; e

IL < 1 o projeto inviável, pois não cobre o custo de capital da empresa.

Quanto maior o IL, mais atrativo o projeto.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de juros que iguala o VPL de um projeto a zero (Santos, 2001), conforme demonstrado na Equação 3. Logo, a TIR é a taxa de juros que resulta da recuperação exata do investimento inicial pelos fluxos positivos de caixa até o final da duração do projeto, depois de deduzidos os pagamentos de juros sobre o capital investido.

$$VPL = \frac{FC0}{(1+TIR)^0} + \frac{FC1}{(1+TIR)^1} + \frac{FC2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+TIR)^n} \Rightarrow VPL = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{FCt}{(1+TIR)^t} = 0 \quad (3)$$

Em que:

VPL = Valor Presente Líquido;

TIR = Taxa Interna de Retorno;

FCt = Fluxo de caixa líquido no momento t;

t = Período que vai de 0 a n.

O critério da TIR diz que um projeto é viável se a sua TIR for igual ou maior que o custo de oportunidade dos recursos para a sua implantação. Diz o critério ainda, que, quanto maior a TIR, maior a atratividade do projeto. Isto é, a TIR deve ser considerada da forma como se apresenta, para qualquer investimento:

$TIR > TMA$ o projeto viável;

$TIR = TMA$ reflete o ponto de equilíbrio do projeto; e

$TIR < TMA$ o projeto inviável.

O último índice é o Payback, o qual calcula o tempo de retorno do capital investido. O Payback aponta o momento em que o lucro líquido acumulado se iguala ao valor inicial do investimento. Sua fórmula de cálculo é simples, conforme pode ser visualizada na Equação 4:

$$PayBack = \frac{InvestimentoInicial}{GanhonoPeríodo} \quad (4)$$

Quanto menor for o tempo de retorno do investimento mais atrativo será o projeto.

Por fim, serão desenhados Cenários e analisados os vários rumos possíveis da empresa. Será utilizado um modelo de construção de cenários, seguindo a metodologia descrita por Schwartz (1996), que propõe uma minuciosa investigação e classificação das variáveis e é composta por oito etapas: identificação da questão central; identificação das forças chave no microambiente; identificação das forças modificadoras no macro ambiente; montagem de um ranking, dos fatores e tendências, por grau de importância e incerteza, e identificação de dois ou três mais importantes ou incertos; seleção das lógicas dos cenários para posicionamento das variáveis ranqueadas ao longo dos eixos onde os cenários serão construídos; descrição dos cenários no tempo; impacto das decisões; e seleção de indicadores e sinalizadores principais para um adequado posicionamento frente ao mercado.

3.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Saber gerenciar uma pesquisa é, também, saber gerenciar a si próprio nas atividades do dia-a-dia da pesquisa. Inicialmente foi importante a capacidade de tomar atitude frente às incertezas, contando com as experiências adquiridas nos anos de faculdade e nas atividades que desenvolvo na empresa que trabalho.

Para execução do trabalho e resolução do problema de pesquisa, foram necessários os conhecimentos adquiridos nos anos de estudo, graduação e mestrado, bem como os conhecimentos relacionados à experiência profissional.

Houve a essencial capacidade de diagnóstico, tomada de decisão, solução de problemas e disposição para enfrentar situações lidando com a realidade, diferente da teoria, em constante mudança, com vista em melhorar os processos e serviço. Nesse contexto, trabalhando a capacidade de diálogo, negociação e cooperação, transferindo também conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente estudado, e vice-versa.

Foi necessária e bastante utilizada a capacidade de entender as relações entre os sistemas que por eles eram utilizados e como havia interação com os clientes e fornecedores. Foi preciso ter capacidade de obter e usar, de forma acertada, as informações, tecnicamente dominando o uso de planilhas e outras ferramentas da empresa.

Houve colaboração dos empresários e abertura da empresa e comprometimento deles com o estudo. Eles cooperaram com todas as informações, foram abertos às mudanças sugeridas, tomaram iniciativas e tiveram capacidade de assumir responsabilidades sem negar a realidade por eles vivida. Neste sentido, o estudo foi conduzido considerando boa interação com os empresários, apreciando suas necessidades e escolhas.

Por fim, agregado a qualquer trabalho, a capacidade de autoplanejamento, de auto-organização, de estabelecimento de prazos e metas próprios, de gerenciamento do tempo no decorrer das atividades e encontros.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

As principais limitações são as informações incompletas ou a inexistência de algumas informações. Isto é, nas planilhas não haverá o registro de todos os dados e informações relacionados às atividades da empresa, somente o controle financeiro. Existem outras

variáveis envolvidas na viabilidade deste negócio, a exemplo da logística de entrega e do controle e catalogação correta dos estoques, cujas informações a empresa não possui.

O que a empresa chama de controle financeiro é basicamente a conferência das entradas e saídas em suas contas bancárias, e os registros internos destas movimentações. Tal controle é realizado periodicamente, utilizando-se de extratos bancários, várias e desconexas planilhas de controle e o sistema de gestão financeira, que visivelmente é obsoleto e mal alimentado pelas informações. Apesar da significativa melhora dos registros no último ano, muitos dados precisaram ser estimados devido à dificuldade de obtê-los correta e completamente documentados. Assim, a falta de algumas informações também será uma limitação para este estudo.

Com relação às planilhas de controle de entradas e saídas e de previsão de movimentação bancária, até outubro do ano de 2014, eram utilizadas planilhas diferentes para registros semelhantes. A partir da sugestão e disponibilização da planilha de controle estas informações passaram a ser registradas de forma mais organizada, porém, esta série histórica de dados financeiros que será analisada neste trabalho é pequena, contendo informações de aproximadamente seis meses e utilização de três meses.

Outra limitação do estudo, talvez a mais pertinente, foi a escolha inicial da metodologia voltada para o uso de métodos determinísticos, os quais não consideram as incertezas do mercado e dos cenários futuros.

4 CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Fundada em 2012, em Cascavel, Paraná, a empresa Alfa é uma empresa que tem como principal objetivo estabelecer uma relação de parceria e confiança com seus clientes. Atualmente, distribui cerca de 200 itens de produtos para saúde, higiene e limpeza (descartáveis, limpeza em geral, tratamento de pisos, acessórios, material para copa e cozinha, etc.).

Seus produtos são direcionados a atender variados perfis de clientes, dentre eles órgãos públicos, indústrias, hospitais, farmácias, clínicas, restaurantes, escritórios, colégios, condomínios, etc.

Com um faturamento anual de pouco mais de 600 mil reais e cinco colaboradores, mantém uma carteira de mais de 50 fornecedores, para atendimento dos atuais 190 clientes, a maioria por meio de contratos ganhos por licitação. Atua na região de Cascavel – PR, em um raio de aproximadamente 300 km, com a distribuição de produtos de todo o país.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO/PROBLEMA ANALISADO

Em novembro do ano de 2014, foram apresentados ao empresário, os resultados e as planilhas de controle para o correto registro e a classificação das receitas e despesas, ambas elaboradas por meio da intervenção feita durante as disciplinas Oficinas I e II ofertadas no programa de mestrado profissional.

A partir desta intervenção, houve o interesse dele em continuar o trabalho a fim de planejar-se financeiramente para os próximos períodos e tomar decisões acertadas, conforme os corretos e atuais registros. Com os registros mais precisos, verificou-se problemas na saúde financeira da empresa e nesse contexto, optou-se por avaliar a viabilidade financeira dela.

Por meio de entrevistas, reuniões e da observação da rotina de trabalho da empresa, durante as disciplinas de Oficinas I e II, fez-se uso de algumas ferramentas para o entendimento das atividades da empresa a partir de julho do ano de 2014.

Em relação ao ambiente e aos processos internos, buscou-se inicialmente entender as principais atividades ali desenvolvidas e atribuições de cada colaborador. Neste contexto e

verificando a dificuldade por parte dos proprietários em visualizar o fluxo de interação das atividades, foi possível identificar a falta de procedimentos bem definidos e clareza quanto aos papéis e responsabilidades de cada um.

Em um segundo momento, relacionado aos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) foi proposto e possível a elaboração da matriz SWOT.

Com a realização deste trabalho e partindo de uma das premissas mais importantes e essenciais para o andamento de qualquer negócio, o conhecimento e controle dos custos, uma proposta foi apresentada em dezembro de 2014.

Para a adequação das formas de registros e o controle do correto preenchimento das planilhas de receitas e despesas, foram feitas breves explicações sobre as corretas categorizações das entradas e saídas e as rubricas que devem ser utilizadas para cada despesa ou recebimento. Assim, elaborou-se uma planilha de registros, provisória, até que o *software* possa ser atualizado, ou outro mais adequado seja adquirido, ditando a classificação das entradas a partir das notas fiscais e de cada órgão pagador (contrato) e saídas, conforme as rubricas para categorização dos custos e despesas fixos e variáveis, para que assim, futuramente, pudesse ser conhecida a real situação financeira da empresa.

A proposta de execução e inclusão dos novos controles foi imediata sendo que, o desenvolvimento do cronograma e das mudanças ficou a cargo dos empresários. Estes entenderam a real necessidade do conhecimento, categorização e controle dos custos envolvidos no negócio bem como dos processos e responsabilidades de cada colaborador. Desta forma, foram feitas análise ambiental e dos dados financeiros e contábeis destes registros, com orientação do professor, durante a prática da disciplina de Oficina II do programa de mestrado. Assim, foi iniciada a compreensão da viabilidade financeira da empresa Alfa e aprofundada a ideia de estudá-la mais a fundo.

5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Esta pesquisa objetivou intervenção em um problema específico: estudar a viabilidade financeira da empresa Alfa e apontar cenários de intervenção. Para isto, coletou-se informações junto à empresa e estas se tornaram objeto desta análise.

A intervenção transcorreu como uma consultoria em que houve troca de informações e total confiança por parte do proprietário da empresa, a fim de atingir os objetivos específicos deste trabalho. As informações que nortearam o estudo foram obtidas por meio de conversas informais, entrevistas semiestruturadas e coleta de dados documentais, contidos nas planilhas de informações financeiras e gerencias da empresa Alfa. De posse destes dados e por meio de métodos mais tradicionais, foi feito um conjunto de análises, buscando indicar se a empresa apresenta viabilidade financeira para permanecer no mercado.

5.1 MECANISMO 1: MATRIZ SWOT E QUADRO CANVAS

Objetivo: Caracterizar o ambiente de negócio da empresa Alfa.

Inicialmente, aspectos como pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, atuação dos concorrentes, crescimento e participação de mercado dos seus produtos, entre tantos outros foram considerados no roteiro da consultoria e na busca documental para a realização do diagnóstico estratégico, e dessa forma foi montada a Matriz SWOT. Na sequência, juntamente com o empresário, em uma cartolina, foi desenhado o quadro *Business Model Canvas*, e para que eles visualizem o seu modelo de negócios, com o uso de “*post its*” e pincéis e, em conjunto com os colaboradores, o quadro foi montado, explicando-se aos colaboradores a composição de cada quadrante que o compõe. Esta análise teve como objetivo entender o modelo de negócio, bem como o ambiente que a empresa está inserida, para assim ser traçado o perfil do negócio.

5.2 MECANISMO 2: PLANILHA DRE

Objetivo: Levantar as receitas e despesas e montar o Fluxo de Caixa da empresa Alfa.

A demonstração dos resultados (DRE) é uma peça contábil, que, de forma resumida transcorre sobre a movimentação de todas as receitas e despesas ocorridas em um específico período (Hoji, 2008). A Planilha DRE foi montada por meio do levantamento das receitas, despesas e custos da empresa Alfa.

Desta forma, procedeu-se com a montagem do fluxo de caixa ou fluxo financeiro, que caracteriza-se pela demonstração conjunta das movimentações financeiras ocorridas a partir dos atos de pagamentos, recebimentos, captação de recursos e investimentos.

5.3 MECANISMO 3: CÁLCULO E INTERPRETAÇÃO DOS ÍNDICES FINANCEIROS

Objetivo: Através do Fluxo de Caixa efetuar análise financeira da Empresa Alfa.

Para esta análise, foram calculados os índices financeiros: Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Lucratividade (IL), Taxa Interna de Retorno (TIR), e o Tempo de Retorno do capital investido (Payback).

O VPL possibilita a verificação do quanto os fluxos de caixa futuros, de acordo com um custo de oportunidade adequado ao risco, descontados a valor presente, estão acima do valor investido inicialmente. Dessa forma, pode-se dizer que um ativo ou um negócio é valioso se o VPL for positivo, porque desta forma, ele acrescenta riqueza ao negócio. Do mesmo modo, se o VPL for negativo, deve ser rejeitado, porque significa que ele está consumindo riqueza da empresa.

O Índice de Lucratividade indica o percentual de retorno que a empresa está obtendo sobre as vendas. Entretanto, uma empresa que é lucrativa não necessariamente é rentável, por isso este índice será analisado em conjunto com os demais.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o valor inicialmente investido ao valor presente dos fluxos de caixa futuros. Da mesma forma como o Valor Presente Líquido (VPL), ela tem a vantagem de considerar o tempo influenciando os valores monetários, porém com uma diferença: o VPL é uma medida absoluta, enquanto a TIR é relativa porque precisa ser comparada à um valor de referência.

O *Payback* é a denominação dada ao tempo decorrido para se obter retorno do investimento. É um método considerado para medir o período necessário à recuperação de um capital investido, ou seja, passado o tempo previsto, o capital investido retorna ao investidor.

5.4 MECANISMO 4: APRESENTAÇÃO DO ESTUDO AO EMPRESÁRIO

Objetivo: Através da análise ambiental e do Fluxo de Caixa, apresentar os resultados do estudo ao empresário.

A partir do quadro do modelo de negócio e do DRE, foram apontados os pontos críticos e sugeridas ações corretivas e retroalimentadas. Foram mapeados três cenários: pessimista, conservador e otimista e, com isso, analisados os possíveis rumos da empresa, considerando os preços e quantidades a serem praticados, bem como os produtos com potenciais para ser foco do negócio.

Neste contexto, foram apresentados os resultados do estudo ao empresário e fornecido a ele o relato deste estudo, com as informações, sugestões e conclusões do mesmo.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 MATRIZ SWOT E QUADRO CANVAS

Por meio de entrevistas, reuniões e da observação da rotina de trabalho da empresa, fez-se uso de algumas ferramentas para o entendimento das atividades da empresa. Em relação ao ambiente e aos processos internos, buscou-se inicialmente entender as principais atividades ali desenvolvidas e atribuições de cada colaborador.

Para o diagnóstico da situação e entendimento das relações no negócio, relacionados aos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) foi proposto e possível a elaboração da matriz SWOT, conforme informações apresentadas no Quadro 4.

Forças (interno) Utilizar	Oportunidades (externo) Aproveitar
Grande variedade de produtos Boa estrutura física A localização Boa capacidade de distribuição Bom relacionamento com os clientes Empregados comprometidos	Explorar público alvo Número significativo de fornecedores Aumentar as parcerias com empresas Mudança nas necessidades do consumidor Alterar foco dos produtos Nova tecnologia
Fraquezas (interno) Eliminar	Ameaças (externo) Evitar
Falta de orientação estratégica Habilidades gerenciais limitadas Recursos financeiros limitados Situação financeira instável Diversidade de produtos sem foco Falta de conhecimento dos produtos oferecidos Problemas operacionais internos Falta de definição de papéis e responsabilidades Tecnologia desatualizada	Tomadas de decisão sem análise de mercado Aumento da concorrência Introdução de novos produtos substitutos Rápida alteração dos custos Empresas rivais adotam novas estratégias

Quadro 4 - Análise SWOT da empresa Alfa, 2014

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos pontos fortes, o mais importante é a grande variedade de produtos disponíveis, pois na modalidade que atuam, participando de licitações por tomada de preço precisam estar prontos a fornecer a maior variedade possível de itens ao menor preço – apesar de alguns produtos terem uma pequena margem de lucro por unidade, outros itens contratados

no mesmo contrato compensam essa diferença. Essa variedade dos produtos é um diferencial da empresa Alfa.

A estrutura física e a localização da empresa é muito pertinente ao atendimento do público-alvo, pois, está instalada em uma região central do Oeste do Paraná, sendo de fácil acesso à distribuição dos produtos para as Instituições atendidas. Além disso, possui frota própria, o que lhe permite flexibilidade e agilidade nas entregas das mercadorias pedidas.

Outro ponto forte é o relacionamento com seus clientes, uma vez que ganhe algum contrato para atuar em determinada localidade logo busca atender de forma satisfatória, o que contribui para o aumento do poder de vendas futuras, além de que seus clientes tenderão para uma renovação contratual ou solicitação de todos os itens contratados, melhorando assim seu faturamento.

Apesar de serem poucos os funcionários, como a empresa tem característica familiar, seus empregados são comprometidos com o sucesso desta e assim, desenvolvem uma série de atividades diversas, sendo elas ou não de suas responsabilidades. O mesmo funcionário é capaz de participar dos pregões, negociar os preços de venda e fazer as entregas com o caminhão.

O principal ponto fraco apresentado pela empresa e que mais afeta a sua rentabilidade é a falta de orientação estratégica, pois o negócio foi iniciado por quem sabia como executar o trabalho, porém não entendia de gerenciamento nem formação de preço. Seu início foi pautado pelo foco em vendas de grandes volumes sem considerar os reais custos destas vendas. Além disso, os gestores não têm formação para gerenciar de forma efetiva todas as variáveis internas e externas, até por que há um desconhecimento de todas elas.

Outro ponto fraco refere-se aos recursos financeiros limitados, pois neste momento, após vários investimentos de capital para cobrir custos operacionais, seu principal sócio está priorizando a organização e o conhecimento dos negócios buscando a sustentabilidade da empresa bem como sua saúde financeira. Assim, não fará outros investimentos e acredita que a empresa deve conseguir “andar com as próprias pernas”. Portanto, nota-se que a empresa apresenta situação financeira instável e busca diariamente recursos para cobrir seus custos.

Outro ponto fraco é a falta de conhecimento e a falta de foco nos produtos oferecidos; assim, no momento da venda não há conhecimento do mercado e das oscilações de preço que podem ocorrer para aqueles produtos no andamento do contrato recém firmado. Como o contrato pode variar entre um e dois anos, geralmente ocorre um aumento do preço do produto hora vendido e desta forma, este deverá ser entregue, independente do custo a que ele foi adquirido.

Ainda em relação às fraquezas existem problemas operacionais internos, pois com a diversidade de papéis de cada colaborador, ou a falta de definição deles, fica difícil responsabilizar as pessoas pelo não cumprimento de algum dos determinados processos.

É importante ainda ressaltar a desatualização dos sistemas de informação utilizados, que, aliados à falta de conhecimentos gerenciais e ao lançamento incorreto das receitas e despesas, faz com que haja o desconhecimento da real situação financeira, das receitas e despesas da empresa.

As oportunidades podem ser descritas basicamente em termos de mercado. Primeiramente porque a cidade onde está localizada a empresa é um dos centros estaduais e com maior organização dos processos internos poderia explorar melhor seu público alvo. Outro fator a ser considerado é o grande número de fornecedores que através de um bom relacionamento com estes poderia buscar parcerias e alianças visando melhores condições para aquisição da mercadoria vendida.

Existe ainda, o fato de ele buscar fazer um estudo dos produtos buscando um foco de atuação, criando uma identidade para que sua empresa se torne referência, pois há o risco da mudança nas necessidades dos seus consumidores que ano a ano, tornam-se naturalmente mais exigentes.

E, com relação à tecnologia, atualmente existem no mercado variados pacotes de softwares e ferramentas gerenciais, muitas das quais já lhes foram oferecidas, cabe a ele selecionar uma delas que melhor lhe atenda, buscando atualização e um melhor gerenciamento dos seus resultados.

Em relação às ameaças, verifica-se que a maior parte das decisões é tomada baseada apenas na microvisão da organização, ou seja, analisando apenas seus produtos e seus mercados, bem como suas necessidades imediatas. Não é levado em consideração o custo do capital investido e não são feitas análises de viabilidade econômica ou tempo de retorno deste investimento. Também não são feitas análises do mercado em que a empresa está inserida.

A introdução de novos produtos substitutos, muitas vezes similares, porém de menores custos faz com que a empresa Alfa tenha que optar pela compra e entrega destes, mesmo que apresentem qualidade diferente, pois seus concorrentes participantes da tomada de preços, se utilizam dos custos baseados nos menores custos dos produtos vendidos no mercado.

Além disso, existem muitos concorrentes que vendem o mesmo – ou pelo menos em parte – o mesmo mix de produtos que a empresa Alfa, os quais, em algumas ocasiões, recorrem a preços exageradamente inferiores, gerando insegurança financeira caso venham a cobrir estes preços.

No que diz respeito à análise dos concorrentes, ocorre de maneira ainda bastante precária, a qual se atém basicamente aos produtos e preços cobrados pelos mesmos. É necessário que outros itens como atendimento, localização, logística de entrega e afins sejam analisados para possíveis adaptações por parte da empresa Alfa, pois constantemente, empresas rivais adotam novas estratégias.

Neste contexto, e verificando a dificuldade por parte dos proprietários em visualizar o fluxo de interação das atividades, foi possível identificar a falta de procedimentos bem definidos, a falta de definição clara de papéis e responsabilidades, e o desconhecimento de partes essenciais ao negócio.

Assim, num segundo momento, foi montado, junto com o empresário, o quadro *Business Model Canvas*, cujo objetivo principal é descrever como uma organização cria, entrega e captura valor, para que os colaboradores visualizem o modelo de negócios, explicando-se a interação e composição dos quadrantes, conforme apresentado no Quadro 5 e analisado no Quadro 6.

8-Rede de Parceiros	7-Atividades-Chave	2-Proposta de Valor	4-Relacionamento com Clientes	1-Segmentos de Clientes
Um número considerável de fornecedores	Licitação na modalidade pregão eletrônico e tomada de preço	Menor preço Entrega de material de qualidade	Atendimento rápido Entrega Rápida	Prefeituras Hospitais Órgãos públicos
	6-Recursos-Chave		3-Canais de Distribuição	
	Caminhão e carro próprios Internet Telefone		Entrega direta	
9-Estrutura de Custos		5-Fluxo de Receitas		
Mercadorias Frete Viagens para participar das licitações Reajustes de preços		Preços baixos Margem de lucro pequena Pagamentos de notas em 30 e 60 dias		

Quadro 5 - Resultado do Canvas da Empresa Alfa, 2014

Fonte: Elaborado pela autora.

1-Segmentos de Clientes: Os principais clientes da empresa Alfa são as prefeituras.
2-Proposta de Valor: Para ganhar a concorrência precisa ter o menor preço, e entregar os produtos com as especificações de acordo com o edital que foram vendidos.
3-Canais de Distribuição: entrega conforme acordado no edital de contratação.
4-Relacionamento com Clientes: o que os servidores atendidos esperam é agilidade na entrega dos pedidos.
5-Fluxo de Receitas: Os preços precisam ser competitivos, portanto, têm uma margem pequena de lucro. Os pagamentos das notas emitidas para órgãos públicos são pagas com no mínimo 30 dias, e dependem de orçamento disponível.
6-Recursos-Chave: São essenciais para o negócio o telefone e a internet, pois é por meio deles que há participação em pregões eletrônicos e é por eles que são feitos os pedidos e emitidas as notas fiscais. Visando minimizar o custo com entrega e facilitar a participação em licitações presenciais, foi adquirido um carro e um caminhão, também tidos como recursos-chave do negócio.
7-Atividades-Chave: Licitação na modalidade pregão eletrônico e tomada de preço.
8-Rede de Parceiros: Os principais parceiros são os fornecedores, pois é grande a quantidade de itens fornecidos e devem, prioritariamente, serem comprados ao menor preço possível.
9-Estrutura de Custos: Os principais custos são decorrentes das mercadorias adquiridas, do frete, das viagens para participar das licitações, e dos reajustes de preços no decorrer do contrato e que não são incorporados no valor deste.

Quadro 6 - Composição dos quadrantes do Canvas da empresa Alfa, 2014

Fonte: dados da pesquisa.

As informações contidas nos quadros 5 e 6 foram ditadas pelo proprietário da empresa Alfa. Assim, com essa abordagem, ficou evidente o pouco conhecimento dos custos do negócio (deixando de citar vários custos relevantes) e a certeza inicial de que uma frota própria reduziria seus custos. Nesse contexto, optou-se por trabalhar a organização das entradas e saídas inicialmente.

6.2 PLANILHA DRE

A Planilha DRE foi elaborada por meio do levantamento das receitas, despesas e custos da empresa Alfa.

	Período (Mês)													
	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16
1 - Receita														
1.1 Receitas	20.875,20	48.803,57	49.238,44	49.021,01	49.021,01	49.021,01	49.021,01	49.021,01	49.021,01	49.021,01	49.021,01	49.021,01	49.021,01	49.021,01
Total de Receita	20.875,20	48.803,57	49.238,44	49.021,01										
2 - Custo Variável														
2.1 Custo da Mercadoria	12.316,37	28.573,48	29.051,03	28.812,26	28.812,26	28.812,26	28.812,26	28.812,26	28.812,26	28.812,26	28.812,26	28.812,26	28.812,26	28.812,26
2.2 Simples	1.895,24	2.426,44	2.190,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45	2.308,45
2.3 Frete	178,59	244,23	211,41	227,82	227,82	227,82	227,82	227,82	227,82	227,82	227,82	227,82	227,82	227,82
Custo Variável TOTAL	14.390,20	31.244,15	31.452,89	31.348,52										
3 - Margem de Contribuição	6.485,00	17.559,42	17.785,55	17.672,49										
4 - Custo Fixo														
4.1 Pró-Labore	6.488,33	6.035,53	6.202,75	6.119,14	6.119,14	6.119,14	6.119,14	6.119,14	6.119,14	6.119,14	6.119,14	6.119,14	6.119,14	6.119,14
4.2 INSS sobre prolabore	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00
4.3 Honorário Contador	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00
4.4 Agua, Luz e Telefone	538,86	663,23	665,36	664,30	664,30	664,30	664,30	664,30	664,30	664,30	664,30	664,30	664,30	664,30
4.5 Mat/Serv/Limpeza	221,00	200,00	163,00	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50
4.6 Despesas do Processo	753,98	609,00	681,49	645,25	645,25	645,25	645,25	645,25	645,25	645,25	645,25	645,25	645,25	645,25
4.7 Serv. de Dedetização	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
4.8 Aluguel Sala comercial	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
4.9 Despesas Diversas	30,00		8,97	4,49	4,49	4,49	4,49	4,49	4,49	4,49	4,49	4,49	4,49	4,49
4.10 Aluguel Impressora	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
4.11 Salários	3.135,92	3.357,12	3.652,43	3.504,78	3.504,78	3.504,78	3.504,78	3.504,78	3.504,78	3.504,78	3.504,78	3.504,78	3.504,78	3.504,78
4.12 Encargos	1.240,77	1.323,60	1.291,17	1.307,39	1.307,39	1.307,39	1.307,39	1.307,39	1.307,39	1.307,39	1.307,39	1.307,39	1.307,39	1.307,39
4.13 Plano de Saúde	1.561,99	1.403,82	1.377,87	1.390,85	1.390,85	1.390,85	1.390,85	1.390,85	1.390,85	1.390,85	1.390,85	1.390,85	1.390,85	1.390,85
4.14 Combustível	680,82	1.751,76	1.263,03	1.507,40	1.507,40	1.507,40	1.507,40	1.507,40	1.507,40	1.507,40	1.507,40	1.507,40	1.507,40	1.507,40
4.15 Contribuição ACIC	37,10	54,93	37,33	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13
4.16 Desp. Caminhões	640,00	70,00		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
4.17 Alvará	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77	146,77
Custo Fixo Total	17.681,54	17.821,76	17.696,17	17.758,97										
5 - Lucro Operacional Líquido	-11.196,54	-262,34	89,38	-86,48										
8 - Lucro Operacional Líquido Anual	-134.358,48	-3.148,08	1.072,56	-1.037,76										

Tabela 1 - Planilha DRE da empresa Alfa
Fonte: Elaborada pela autora.

Desta forma, procedeu-se com a montagem do fluxo de caixa, que se caracteriza pela demonstração conjunta das movimentações financeiras ocorridas a partir dos atos de pagamentos, recebimentos, captação de recursos e investimentos, conforme apresentado na Tabela 1. As informações reais estão contidas nos meses de julho, agosto e setembro e a partir de outubro, foi feita projeção pela média dos dois meses com maior recebimento.

6.3 CÁLCULO E INTERPRETAÇÃO DOS ÍNDICES FINANCEIROS

O Índice de Lucratividade indica o percentual de retorno que a empresa está obtendo sobre as vendas. Entretanto, uma empresa que é lucrativa não necessariamente é rentável, por isso este índice foi analisado em conjunto com os demais.

Para a escolha de aceitação ou não de um projeto, o Índice de Lucratividade (IL) apresenta praticamente a mesma informação do Valor Presente Líquido (VPL).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o valor inicialmente investido ao valor presente dos fluxos de caixa futuros. Da mesma forma como o Valor Presente Líquido (VPL), ela tem a vantagem de considerar o tempo influenciando os valores monetários, porém com uma diferença: o VPL é uma medida absoluta, enquanto a TIR é relativa porque precisa ser comparada a um valor de referência.

A TIR será o valor de Taxa de Juros “ i ” que iguala o VPL a zero, ou seja, iguala a soma dos fluxos de caixa (positivos) descontados ao investimento inicial.

Deve-se entender também que a TIR é a taxa de juros ganha pela empresa pelo investimento inicial neste negócio. Assim, cada um dos fluxos de caixa positivos está remunerando uma parte do investimento feito, na mesma proporção dos valores que dela resultam. E o indicador Payback aponta o prazo de recuperação do capital inicialmente investido no negócio, portanto, quanto menor o prazo, mais rentável e mais rápido é o retorno do investimento.

Para o cálculo e as análises dos índices financeiros, foram feitas projeções anual do fluxo de caixa com base nas informações da Tabela 1. Além do Fluxo de Caixa anual, foi considerado, também o investimento inicial realizado conforme apresentado na Tabela 2. Na Tabela 2 encontram-se o valor investido pelo empresário para o início das atividades.

	ÍTEM	VALOR
Compra do negócio	Estoque/Ponto/Clientes	R\$80.000,00
Local	Aluguel	R\$1.000,00
Instalações	Reformas	R\$2.000,00
	Energia	R\$80,00
	Água	R\$40,00
	Telefone/Internet	R\$150,00
Equipamentos	Computador	R\$2.000,00
	Fax	R\$450,00
	Impressora	R\$450,00
	Bebedouro	R\$650,00
Mobiliário	Mesas	R\$2.000,00
	Cadeiras	R\$1.000,00
Veículo	Caminhão	R\$120.000,00
	Carro	R\$23.000,00
	Licenciamento e emplacamento	R\$5.000,00
	Combustível	R\$350,00
Pessoal	Salários	R\$2.000,00
	Encargos	R\$500,00
Terceirizados	Contador	R\$1.000,00
	Jurídico	R\$500,00
Capital	Capital de giro	R\$5.000,00
	TOTAL GERAL	R\$247.170,00

Tabela 2 - Custos iniciais do investimento na empresa Alfa
 Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, na sequência, são apresentados quatro cenários para os fluxos de caixa da empresa Alfa e os respectivos índices financeiros para os anos de 2015 a 2020, sendo eles: Cenário 1 - situação atual da empresa; Cenário 2 – projetado crescimento de 5% ao ano (2016 a 2020); Cenário 3 - projetado crescimento de 5% em 2016 e 2017 e 10% entre 2018 e 2020; e Cenário 4 – projetado 10% de crescimento entre 2016 e 2020. Em todos os cenários a receita e os custos variáveis se elevam conforme o crescimento. Os custos fixos se mantêm estáveis, pois a estrutura atual comporta o crescimento projetado.

6.3.1 Cenário 1 - Situação atual da empresa

O Cenário atual apresenta os dados e a situação da empresa no momento presente e da forma como vem sendo conduzido o negócio. Projeta para os próximos cinco anos uma estabilidade com relação ao volume de vendas e custos, conforme apresentado na Tabela 3.

CENÁRIO 1	ANOS					
Apuração de Resultado - DRE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1 - Receita	588.252,06	588.252,06	588.252,06	588.252,06	588.252,06	588.252,06
2 - Custo Variável	376.182,24	376.182,24	376.182,24	376.182,24	376.182,24	376.182,24
3 - Margem de Contribuição	212.069,82	212.069,82	212.069,82	212.069,82	212.069,82	212.069,82
4 - Custo Fixo	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58
5 - Lucro Operacional Líquido Anual	-1.037,76	-1.037,76	-1.037,76	-1.037,76	-1.037,76	-1.037,76
Investimento =	-247.170,00					
VPL (Taxa de Atratividade 14% aa)	—					
IL (Taxa de Atratividade 14% aa)	—					
TIR	—					
PAYBACK DESCONTADO (Taxa 14% aa)	—					

Tabela 3 - Cenário Atual da Empresa Alfa

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme se pode observar no cenário atual a empresa não se apresenta viável. Os indicadores nem foram calculados, pois, a empresa está trabalhando com prejuízo em todos os meses. A empresa tem um custo fixo mínimo para desenvolver suas atividades, eles não podem ser reduzidos, pois afetariam a estrutura e o funcionamento do negócio. Estes custos, não estão sendo cobertos pela margem de contribuição do volume atual de vendas, por isso, da forma atual a empresa é visivelmente inviável. Portanto, a única solução proposta para os cenários estudados é aumentar o faturamento, independente das demais variáveis que influenciam o negócio, esse aumento de receita é essencial para sobrevivência da empresa.

6.3.2 Cenário 2 - Projeção de Crescimento de 5% ao ano da Empresa Alfa

Na Tabela 4 encontram-se os cálculos para o Cenário 2, com projeção de crescimento de 5% ao ano na Receita e nos custos variáveis. Neste cenário verifica-se que a receita e os custos variáveis se elevam gradativamente, propiciando também, um lucro gradativamente maior. No entanto, conforme se pode observar no Cenário 2, indicadores financeiros apontam que a empresa não é viável, apesar de apresentar um resultado positivo para os próximos anos.

CENÁRIO 2	ANOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Apuração de Resultado – DRE						
1 – Receita	588.252,06	617.664,66	648.547,90	680.975,29	715.024,06	750.775,26
2 - Custo Variável	376.182,24	394.991,35	414.740,92	435.477,97	457.251,86	480.114,46
3 - Margem de Contribuição	212.069,82	222.673,31	233.806,98	245.497,33	257.772,19	270.660,80
4 - Custo Fixo	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58
5 - Lucro Operacional Líquido Anual	-1.037,76	9.565,73	20.699,40	32.389,75	44.664,61	57.553,22
5 - Lucro Operacional Acumulado	-1.037,76	8.527,97	29.227,37	61.617,11	106.281,72	163.834,95
Investimento	-247.170,00					
VPL (Taxa de Atratividade 14% aa)	-55.468,01					
IL (Taxa de Atratividade 14% aa)	-0,78					
TIR	0,08%					
PAYBACK DESCONTADO (Taxa 14% aa)	Mais de 6 anos					

Tabela 4 - Cenário com Projeção de Crescimento de 5% ao ano da Empresa Alfa

Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio da análise dos indicadores, verifica-se que o negócio é inviável visto que o VPL resultou num valor negativo de **R\$-55.468,01**, o que significa que o investimento não se paga em seis anos a uma taxa de 14% ao ano.

O IL negativo de **-0,78** indica que se deve desconsiderar o investimento na empresa.

A TIR encontrada foi de 0,08%, sendo que apesar de ser positiva, a taxa é muito baixa e inferior à taxa de mercado o que aponta para não investimento na empresa.

O *Payback* aponta para o retorno do investimento em mais de 6 anos.

Assim, através dos valores calculados para esse cenário o investimento deve ser descartado.

6.3.3 Cenário 3 - Projeção de Crescimento de 5% e 10% ao ano da Empresa Alfa

Para o Cenário 3 foi considerado um aumento anual de 5% nos dois primeiros anos e um aumento de 10% nas vendas dos outros três anos, totalizando uma projeção para os próximos 5 anos, conforme pode se observar na Tabela 5.

CENÁRIO 3		5% AA			10% AA	
Apuração de Resultado - DRE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1 - Receita	588.252,06	617.664,66	648.547,90	713.402,69	784.742,95	863.217,25
2 - Custo Variável	376.182,24	394.991,35	414.740,92	456.215,01	501.836,51	552.020,16
3 - Margem de Contribuição	212.069,82	222.673,31	233.806,98	257.187,67	282.906,44	311.197,09
4 - Custo Fixo	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58
5 - Lucro Operacional Líquido Anual	-1.037,76	9.565,73	20.699,40	44.080,09	69.798,86	98.089,51
Investimento	-247.170,00					
VPL (Taxa de Atratividade 14% aa)	5.823,74					
IL (Taxa de Atratividade 14% aa)	1,02					
TIR	14,53%					
PAYBACK DESCONTADO (Taxa 14% aa)	5 anos					

Tabela 5 - Cenário com Projeção de Crescimento de 5% e 10% ao ano da Empresa Alfa
Fonte: Elaborada pela autora.

Neste Cenário o VPL apresentou valor de R\$5.823,74 o que aponta como favorável, porém pode a qualquer momento se tornar negativo frente a uma pequena variação de mercado ou da economia em geral. Isto por que, na realidade desta empresa, considerando que os preços oscilam no decorrer de um ano e o contrato de fornecimento do material é a preço fixo para o ano, este VPL está numa margem de insegurança, e pode ser afetado significativamente a qualquer tempo. Sem considerar que as variáveis e a estrutura interna da empresa não são consistentes, nem constantes.

O IL de 1,02 apesar de ser maior que a unidade é muito próximo do valor unitário, demonstrando um cenário de risco como antes já percebido pelo cálculo do VPL. O IL sugere que a cada 1 real investido, tem-se 2 centavos de lucro, valor esse muito próximo da igualdade com o investimento.

Para o Cenário 3 a TIR encontrada foi de 14,53%. Esta taxa é aceitável, embora seja praticamente a taxa de mercado vigente e empregada para calcular os outros indicadores o que aponta como sendo inviável o investimento.

No caso do indicador *Payback*, que quanto menor o prazo de retorno maior a atratividade do investimento, o período de 5 anos é aceitável, porém o indicador deve ser analisado em conjunto com os demais.

Conforme se pode observar no Cenário 3 a empresa apesar de apresentar resultado positivo e os indicadores financeiros apontarem que a mesma é viável, os números ficam muito próximos do limite para rejeição do investimento. Assim, qualquer mudança, mesmo

que pequena do mercado pode inviabilizar o negócio. Ou seja, com esses valores ainda é arriscado tomar decisão de se investir nesse negócio.

6.3.4 Cenário 4 - Projeção de Crescimento de 10% ao ano da Empresa Alfa

Para o Cenário 4 foi considerado um aumento anual de 10%, projetado os valores da mesma forma para os próximos cinco anos, considerando a estabilidade dos custos fixos. Neste caso, nota-se um considerável saldo positivo no Lucro Operacional Líquido, conforme se pode observar na Tabela 6.

CENÁRIO 4	ANOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Apuração de Resultado - DRE						
1 - Receita	588.252,06	647.077,27	711.784,99	782.963,49	861.259,84	947.385,83
2 - Custo Variável	376.182,24	413.800,46	455.180,51	500.698,56	550.768,42	605.845,26
3 - Margem de Contribuição	212.069,82	233.276,80	256.604,48	282.264,93	310.491,42	341.540,57
4 - Custo Fixo	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58	213.107,58
5 - Lucro Operacional Líquido Anual	-1.037,76	20.169,22	43.496,90	69.157,35	97.383,84	128.432,99
Investimento	-247.170,00					
VPL (Taxa de Atratividade 14% aa)	168.883,20					
IL (Taxa de Atratividade 14% aa)	1,68					
TIR	26,97%					
PAYBACK DESCONTADO (Taxa 14% aa)	4 anos					

Tabela 6 - Cenário com Projeção de Crescimento de 10% ao ano da Empresa Alfa
Fonte: Elaborada pela autora.

Para este Cenário o VPL é de R\$168.883,20, se pode afirmar que o investimento é viável, pois se paga e ainda se valoriza deste valor em 6 anos a uma taxa de 14% ao ano.

O Índice de Lucratividade com valor 1,68, significa que os ganhos com o projeto são 68% além dos valores gastos com o investimento.

A TIR encontrada considerando o Fluxo de Caixa do Cenário 4, foi de 26,97%, a qual, além de positiva, é maior que a taxa de atratividade, ou seja, superior à taxa de mercado (14% ao ano), o que indica que se deve aceitar o investimento, uma vez que com essa taxa de remuneração será coberto o custo de capital.

O *Payback*, para este Cenário é de 4 anos, um prazo de retorno muito bom.

Observando-se o Cenário 4, nota-se que, nesse contexto, a empresa apresenta um resultado positivo para todos os indicadores, e que pelos critérios de decisões, aponta pela viabilidade do investimento. Contudo, deve-se atentar ao fato de que todos os custos foram mantidos fixos para esses cálculos e as receitas crescentes. Tais variáveis podem sofrer alterações consideráveis considerado a atual situação econômica do Brasil.

6.4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO AO EMPRESÁRIO

Objetivo: Através da análise ambiental e do Fluxo de Caixa, apresentar os resultados do estudo ao empresário.

A partir do quadro do modelo de negócio e do DRE, foram apontados os pontos críticos e sugeridas ações corretivas e retroalimentadas. Foram mapeados três cenários: todos propondo um incremento no volume de vendas, com isso, foram analisados os possíveis rumos da empresa, considerando os preços e quantidades a serem praticados, bem como os produtos com potenciais para ser foco do negócio.

Foi apresentada a planilha com a compilação dos valores e o cálculo dos respectivos índices no dia 26/11/2015. Nessa reunião com o empresário, foi lhe explicado cada cenário como está descrito no presente trabalho. Foram sanadas suas dúvidas e vendo os números, ele notou que talvez ainda faltasse o registro de outros custos que ele por ora não controlava. Também informou que seu prejuízo monetário real era ainda maior do que o mostrado pelos números.

Questionado se o empresário havia entendido as análises apresentadas a ele, informou que entendeu e conseguiu enxergar que seu capital e seu trabalho não estavam sendo remunerados.

Quando solicitado a pensar para formulação de estratégias que incrementassem as vendas, o empresário viu dificuldade em conseguir aumentar 10% nas mesmas.

Diante da situação em que sua empresa se encontrava, na semana seguinte negociou sua estrutura e seu estoque com uma empresa concorrente que concordou em unir ambas e seguir com o negócio que a ela já era estruturado. Esta união ainda lhe custou aproximadamente dez mil, pois a empresa foi repassada ao novo proprietário, sem custo de venda. Este assumiu os contratos ativos, por meio de sucessão comercial, no entanto algumas dívidas atrasadas, que não se referiam aos custos com o produto foram quitados pelo empresário antes de repassar a empresa.

7 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Na intervenção, inicialmente, pode-se identificar os pontos críticos e entender o negócio com análise por meio da entrevista com os empresários, da matriz SWOT e do quadro Canvas. Ao identificar estes pontos, a empresa Alfa se abriu a um novo entendimento do seu negócio bem como a necessidade vital de conhecer os custos e a margem de contribuição dos seus produtos, pois já era de conhecimento do empresário que a saúde financeira da empresa não vinha bem.

Algumas melhorias, tais como um cuidado maior com o registro das saídas de caixa e a separação de contas, foram colocadas em prática de forma rápida e imediata em julho de 2014, pois dependiam apenas da decisão dos gestores, porém a mensuração dos resultados foi possível agora, transcorrido algum tempo de registros mais condizentes com a realidade. No entanto, as diversas reuniões realizadas com os membros da empresa durante o desenvolvimento do trabalho trouxeram indagações aos empresários e os fizeram refletir sobre uma série de pontos que precisariam ser melhorados ou modificados neste negócio.

Assim, no decorrer do trabalho, a empresa Alfa entendeu a categorização das despesas, custos e receitas e passou a utilizar uma planilha para lançamento e análise das suas entradas e saídas. Entendeu também seu modelo de negócio e iniciou a descrição dos processos e procedimentos, identificando as responsabilidades e os papéis de cada colaborador.

Também nesse tempo, especificamente no início de 2015, a empresa passou a representar mais uma linha de produtos, pensando em aumentar seu faturamento e diversificar seus clientes.

Após meses de sobrevivência, buscando desenvolver as atividades da forma como lhe foi sugerida, e depois de ver, em números, o resultado e os Cenários a ele apresentados, o sócio majoritário entendeu que esse empreendimento apresenta, no melhor dos cenários, um retorno em quatro anos. Retorno esse, do capital que foi inicialmente investido, sem considerar o capital injetado no decorrer dos meses que obtiveram resultados negativos, nem o que seria necessário para as ações que visassem um incremento de 10% nas vendas.

Concluiu que isso, nesse momento, de instabilidade econômica no país e inflação em alta, poderia ser um grande risco. Assim, decidiu por vender sua empresa a um concorrente, que, a seu ver, tem melhor estrutura para desenvolver esse negócio.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de analisar a viabilidade econômica e financeira da empresa Alfa e apontar cenários de intervenção. Especificamente, caracterizou-se o ambiente de negócio da empresa Alfa; levantou-se as receitas e despesas e montou-se o Fluxo de Caixa, através do qual foi realizada a análise financeira da Empresa Alfa; e, por fim, com as análises e dados financeiros, os resultados do estudo foram apresentados ao empresário.

Ao seu término a conclusão foi que, da maneira como vem executando suas atividades, a empresa Alfa não é viável financeiramente. E com a análise dos números e dos índices financeiros nos cenários obtidos a partir deles, verificou-se que ela somente seria viável num cenário de crescimento de 10% ao ano e teria o retorno do investimento num prazo de 4 anos.

Alguns fatores para o estudo foram limitantes, tais como, o registro das informações, ainda com dados incompletos e lançados fora do tempo cronológico que ocorreram; e os registros em planilhas, que devido a um grande volume de informações e dados, fez com que o trabalho fosse minucioso e demandasse um tempo maior do que o previsto. Além disso, a falta de categorização das mercadorias e o controle de entradas e saídas apenas por notas fiscais de compra e venda, fez com que falhássemos na tentativa de levantar as informações de recebimento e venda de acordo com cada item vendido.

Difícil prever a natureza das informações que serão encontradas na empresa que será estudada e, não raramente, quando uma empresa busca ajuda, possivelmente seus controles não são rigorosamente corretos como deveriam. Assim, entendo que em trabalhos futuros, pode-se inicialmente, resolver o problema dos registros e controles das entradas e saídas que com isso, fica muito mais simples a realizações de estudos de viabilidade. Além disso, deve-se também, considerar uma variação para os custos fixos e receitas, visto que naturalmente ocorrem elevação dos mesmos de acordo com a inflação do mercado.

Nesse contexto, outra limitação do estudo foi o uso de métodos determinísticos, os quais não consideram as incertezas do mercado e dos cenários futuros. Por isso, para pesquisas futuras, sugere-se o uso de métodos não determinísticos tal como os métodos de Monte Carlo (Torregrosa Sánchez, 2008) e a Lógica Fuzzy (Borba, Murcia & Maior, 2007).

É consenso de todos que é essencial a qualquer empresa conhecer sua estrutura de custos e qual a viabilidade financeira de seu negócio. A administração das pequenas empresas

é bastante precária ainda. Assim, mostrou-se claro que é de grande importância qualquer estudo que venha agregar melhoria nos processos e conhecimento aos empresários acerca do seu negócio, uma vez que, na prática, muitos empresários ficam aquém do mínimo que precisam entender sobre funcionamento da sua empresa.

A atividade desenvolvida no decurso desses dois anos e as conclusões obtidas mostra a importância do papel de um profissional de administração, bem como o quão gratificante é o exercício desta atividade. Isto foi facilmente notado na gratidão expressada pelo empresário, numa conversa informal após a conclusão do estudo.

REFERÊNCIAS

- Abrahão, S. S., Carvalho, M. S., & Marques, J. A. V. C. (2015). Análise do Desempenho Financeiro das Empresas do Setor de Óleo & Gás por meio do Comportamento dos Fluxos de Caixa no Período de 2010 a 2013. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(3), 1063-1090.
- Alves, L. C. O., & Marques, J. A. V. D. C. (2007). Identificação das fases do ciclo de vida de empresas através da análise das demonstrações dos fluxos de caixa. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 4(3), 249-262.
- Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2007). Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. *Revista de administração e Contabilidade da Unisinos*, 4(1), 5-21.
- Ansoff, I. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.
- Assaf Neto, A. (2001). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 6ed. São Paulo: Atlas.
- Barac, Ž. A. (2010). Cash flow ratios vs. accrual ratios: empirical research on incremental information content. *The Business Review Cambridge*, 15(2), 206-213.
- Barbosa Neto, J. E., Dias, W. de O., & Pinheiro, L. E. T. (2009). Impacto da convergência para as IFRS na análise financeira: um estudo em empresas brasileiras de capital aberto. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(4), 131-153.
- Barbosa, J. da S., Soares, M. A., Leal, E. A., Oliveira, R. M. de. A relevância da demonstração do fluxo de caixa DFC) no planejamento financeiro das organizações. In: XIII SEMEAD – Seminários em Administração, Set. 2010. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2010.
- Bastos, D. D., Nakamura, W. T., David, M., & Rotta, U. A. S. (2009). A relação entre o retorno das ações e as métricas de desempenho: evidências empíricas para as companhias abertas no Brasil. *REGE Revista de Gestão*, 16(3), 65-79.
- Bernardi, L. A. (2004). *Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos*. 3ed. São Paulo: Atlas.
- Berti, A. (2009). *Contabilidade e Análise de Custos*. 2ed. São Paulo: Juruá.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2007). *A economia da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Borba, J. A., Murcia, F. D. R., & Maior, C. D. S. (2007). Fuzzy ABC: Modelando a Incerteza na Alocação dos Custos Ambientais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(24).

- Borges, M. S. D., Nunes, S. C. D., & Alves, M. T. V. D. (2012). A demonstração dos fluxos de caixa e sua contribuição para uma tomada de decisão mais informada. *Revista Universo Contábil*, 8(1), 141-158.
- Braga, R., & Marques, J. A. V. D. C. (2001). Avaliação da liquidez das empresas através da análise da demonstração de fluxos de caixa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(25), 06-23.
- Brandalise, L. T., Rojo, C. A., Mata, D. M., & Sousa, A. F. (2012). Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do atacado liderança. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(3), 223-257.
- Campos Filho, A. (1999). *Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa*. Atlas.
- Castro, C. D. M. (2006). *A prática da pesquisa*. McGraw-Hill.
- Chermack, T. J. (2011). *Scenario planning in organizations: How to create, use, and assess scenarios*. Berrett-Koehler Publishers.
- Duhovnik, M. (2008, August). Improvements of the Cash Flow Statement Control Function in Financial Reporting. In *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business* (Vol. 26, No. 1, pp. 123-150).
- Dutra, R. (2003) *Custos uma abordagem prática*. 5ed. São Paulo: Atlas.
- Farshadfar, S., & Monem, R. (2013). Further evidence on the usefulness of direct method cash flow components for forecasting future cash flows. *The International Journal of Accounting*, 48(1), 111-133.
- Fernandes, L. A., & Gomes, J. M. M. (2003). Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. *ConTexto*, 3(4).
- Fleuriet, M.; Kenhdy, R.; Blane, G. (2003). *O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo modelo de análise, orçamento e planejamento financeiro*. Belo Horizonte: Campus.
- Francis, R. N. (2011). Out-of-sample cash flow prediction and cash distributions to shareholders. *Advances in Accounting*, 27(1), 1-9.
- Gitman, L. J. (2001) *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Harbra.
- Hein, N., Pinto, J., & Beuren, I. M. (2012). Uso da teoria Rough Sets na análise da solvência de empresas. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 9(1), 68-81.
- Hoffmann, R. A., Hoffmann, V. E., & de Lorenzi Cance, E. L. P. (2009). As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(2).

Hoji, M. (2008) *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 7ed. São Paulo: Atlas.

IBGE (2003). *As Micro e Pequenas Empresas de Serviços no Brasil 2001*. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em junho 2015.

IBGE (2012). *Estatística do Cadastro Central de Empresas – Cempre: Resultados*. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia_Cadastro_de_Empresas/2012/comentarios.pdf>. Acesso em junho 2015.

Jooste, L. (2006). Cash flow ratios as a yardstick for evaluating financial performance in African businesses. *Managerial Finance*, 32(7), 569-576.

Kieschnick, R., Laplante, M., & Moussawi, R. (2013). Working capital management and shareholders' wealth. *Review of Finance*, 17(5), 1827-1852.

Koteski, M. A. (2004). As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. *Revista FAE Business*, 8, 16-18.

Lages, V. N. (2004). *Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas: diagnósticos e perspectivas*. 2ed. Brasília: SEBRAE.

Macedo, M. A. D. S., Sousa, A. C., Sousa, A. C. C., & Cípola, F. C. (2009). Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas socialmente responsáveis. *Pensar Contábil*, 11(43).

Machado, M. A. V., Machado, M. R., Callado, A. L. C., & Júnior, J. B. D. A. (2005). Análise dinâmica e o financiamento das necessidades de capital de giro das pequenas e médias empresas. In *Congresso USP Controladoria e Contabilidade* (Vol. 5).

Monteiro, A. A. S. (2015). Fluxos de caixa e capital de giro: uma adaptação do modelo de Fleuriet. *Pensar Contábil*, 6(20).

Oliveira, D. D. P. R. (2010). *Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, prática*. 9ed. Atlas.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Atlas Books.

Pereira, A. C., Souza, B. F. D., Redaelli, D. R., & Imoniana, J. O. (1990). Custo de oportunidade: conceitos e contabilização. *Caderno de Estudos*, (2), 01-24.

Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2010). *Microeconomia*. 7ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Ross, S. (2002). *Demonstrações Financeiras e Fluxo de Caixa*. 2ed. São Paulo: Atlas.

- Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico: modelo para simulação de cenários*. Cascavel, PR: Assoeste.
- Rojo, C. A. (2010). Simulação de cenários e a estratégia nos negócios. *CAP Accounting and Management*, 1(1), 37-44.
- Sá, C. A. (2009). *Fluxo de caixa: a visão de tesouraria e da controladoria*. São Paulo: Atlas.
- Santi Filho, A. (2002). *Análise do demonstrativo de fluxo de caixa*. São Paulo: Atlas.
- Santos, E. O. (2001). *Administração financeira da pequena e média empresa*. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE. (2013). *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília, jul. 2013. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em: abril 2015.
- Scarpel, R. A., & Milioni, A. Z. (2001). Aplicação de modelagem econométrica à análise financeira de empresas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36(2).
- Schwartz, P. (1996). *The art of the long view: paths to strategic insight for yourself and your company*. New York: Broadway Business. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=T-r36bIZA44C&lpg=PA100&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q&f=true>> Acesso em maio 2015.
- Steffen, H. C., Zanini, F. A. M., Kronbauer, C. A., & Ott, E. (2015). Administração do Capital de Giro: um Estudo sobre os Fatores que Influenciam na Criação de Valor para a Empresa. *Contabilidade Vista & Revista*, 25(1), 15-33.
- Tavares, M. C. (2000). *Gestão estratégica*. Editora Atlas SA.
- Torregrosa Sánchez, J. R. (2008). Método de Monte-Carlo.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. 2ed. Bookman editora.
- Xu, P. T. (2013). Managerial incentives and a firm's cash flow sensitivities. *International Review of Economics & Finance*, 27, 80-96.
- Zdanowicz, J. E. (1998). *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre: Sandra Luzzata.