

ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO E DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO, EM PALMAS (TO): ESTUDO DE CASO

Paula Guerreiro Borges, paulagb.econ@gmail.com, Economista, Univ. Federal do Tocantins (UFT)

Alivinio de Almeida, alivinio.eckdn@gmail.com, Prof. Dr. Economia, Univ. Federal do Tocantins (UFT)

RESUMO

O presente trabalho avaliou a contribuição da análise de viabilidade econômica e financeira de projetos de investimentos na condução de empreendimentos de pequeno porte, nascentes ou já em funcionamento. Para isso, realizou um estudo de caso voltado à aplicação do método de análise de viabilidade em uma empresa de pequeno porte do segmento de alimentação, ativa e localizada no município de Palmas, Estado do Tocantins. Diante disso, a análise de viabilidade econômica mostrou que, na continuidade do modelo de gestão desenvolvido à época do estudo, o retorno ao capital investido não ocorreria dentro do horizonte de tempo proposto. Assim, o projeto foi considerado inviável. As evidências indicaram que havia perda de eficiência significativa tanto na condução dos processos, quanto na dinâmica financeira, revelando a necessidade de capacitação dos gestores e da gestão da empresa, para seu melhor posicionamento no mercado.

Palavras-chave: Viabilidade econômica de projetos, análise de gestão, estudo de caso de empresa de alimentos.

ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO E DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO, EM PALMAS (TO): ESTUDO DE CASO

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordou a importância da utilização da análise de viabilidade econômica de projetos de investimentos como instrumento de avaliação e de orientação de empreendimentos de pequeno, nascentes ou já em funcionamento.

Grande parte das micro e pequenas empresas brasileiras são abertas com recursos próprios, muitas vezes escassos e sem a realização de estudos de mercado, o que dificulta o processo de amadurecimento de grande parte dos empreendimentos. Outra característica é a ausência do conhecimento de técnicas de gestão que podem levar ao baixo desempenho do negócio, colocando em risco a saúde econômica e financeira da empresa.

A partir do contexto apresentado, realizou-se um estudo de caso voltado à aplicação do método de análise de viabilidade em uma empresa de pequeno porte do segmento de alimentação, localizada no município de Palmas, Estado do Tocantins. Nesse aspecto é importante salientar que a projeção se baseou nas expectativas do empresário sobre o comportamento da empresa e do mercado, num horizonte temporal de 5 anos, iniciado em 2019. Segundo ele, como a empresa já está em operação, seria necessário investir, anualmente, cerca de R\$ 8.000,00, em média, na substituição de máquinas e equipamentos destinadas ao processo produtivo. Considerando as práticas de produção e de comercialização indicadas pelo empresário a expectativa seria a realização de um fluxo líquido de caixa anual de R\$ 8.306,00 no cenário visualizado pelo estudo. A partir dessas estimativas foi possível encontrar os resultados da análise de viabilidade da empresa em questão, quais sejam: prazo de recuperação de capital (payback) indeterminado, valor presente líquido (VPL) negativo e taxa interna de retorno (TIR) negativa, referenciados por uma taxa mínima de atratividade de 4,4% ao ano.

Como se pode observar, as estimativas obtidas por meio da AVP da empresa, baseadas nas propostas operacional e comercial do empresário para o horizonte temporal considerado, mostraram baixa eficiência do caixa em relação ao investimento realizado e a realizar. Isso seria um indicativo da necessidade de melhoria dos métodos de aquisição dos insumos, dos processos produtivos, das estratégias comerciais e do controle financeiro do empreendimento. Em resumo, seria fundamental a capacitação dos gestores e da gestão da empresa.

A realização de estudos sobre a alocação de recursos tem se tornado cada vez mais importante, devido aumento da competitividade e da velocidade dos processos de inovação. O uso de ferramentas e técnicas das áreas de economia e negócios podem diminuir os riscos dos investimentos, diminuir as disparidades entre os atores de mercado e aumentar as chances de sucesso de novos empreendimentos. Diante disso, torna-se relevante a realização de estudos que aproximem o conhecimento econômico teórico e a realidade de pequenos empresários, como o proposto nesta pesquisa.

Do contexto discutido anteriormente, emerge a questão que norteia este estudo: como o modelo de gestão influencia na viabilidade econômica de um empreendimento de alimentação, sediada em Palmas (TO). Diante disso, posta-se como objetivo geral: avaliar a relação entre o modelo de gestão de um empreendimento e a viabilidade econômica e uma empresa do seguimento de alimentação, ativa e situada em Palmas (TO). A partir dele, são estabelecidos os objetivos específicos: a) assinalar os aspectos de gestão que dominam o processo empresarial; b) identificar os aspectos de gestão e de operação técnica e financeira da empresa em estudo de caso; c) realizar a análise de viabilidade econômico-financeira do empreendimento estudado, considerando um horizonte temporal de 2019 a 2023.

O estudo foi desenvolvido tomando-se por base a realidade de uma empresa do seguimento de alimentação, sediada e atuante em Palmas (TO). Os dados foram obtidos por meio da coleta, *in loco*, de informações gerenciais, como custos, receitas e investimentos dentro de um recorte temporal de agosto de 2017 a julho de 2018, considerado um período de normalidade no desenvolvimento das atividades. Contudo, devido a limitação de informações referentes ao desempenho operacional da empresa, não foi possível traçar a sazonalidade das vendas. Por conta disso, foi necessária a construção de uma base de dados a partir das receitas fornecidas pela contabilidade da empresa. A empresa possuía apenas vendas a varejo de produtos como fonte de receita. Diante disso, o presente estudo não considerou a divisão entre as formas de pagamento, sendo a receita interpretada como o resultado do todo.

Como a empresa estava em funcionamento, não foram considerados investimentos estruturantes. Os investimentos projetados no período observado foram destinados à expectativa de troca de máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo da empresa, devido à depreciação pelo uso intenso e constante.

Quanto aos custos, foram levantados a partir dos dados disponíveis em registros operacionais e contábeis, disponibilizados pela empresa.

Os custos observados foram classificados entre custos fixos e custos variáveis, conforme ilustra o Quadro 01,

Quadro 01: Classificação da estrutura de custos da empresa

Custos Fixos	
Manutenção - estrutura	Nesta categoria foram incluídos custos como aluguel, internet e telefone, software operacional, manutenção (eletricista, encanador, limpeza) e gastos com papelaria.
Salários, extras e gratificações	A empresa conta com três funcionários em regime de carteira assinada, os demais colaboradores exercem atividades apenas aos finais de semana e feriados que são períodos onde há um aumento na demanda e na necessidade de colaboradores na execução das atividades.
Custos Variáveis	
Insumos, embalagens e frete	Além de custos com insumos, mercadorias para venda, nesta categoria também foram adicionados custos com embalagens, frete e combustível destinado a deslocamento para compras e entregas de mercadorias.

Fonte: SEBRAE, 2011. Elaborado pela autora, 2019.

Os impostos, podem ser considerados como o custo dos recursos e serviços públicos utilizados na atividade privada. Assim, constituem desembolsos financeiros identificados.

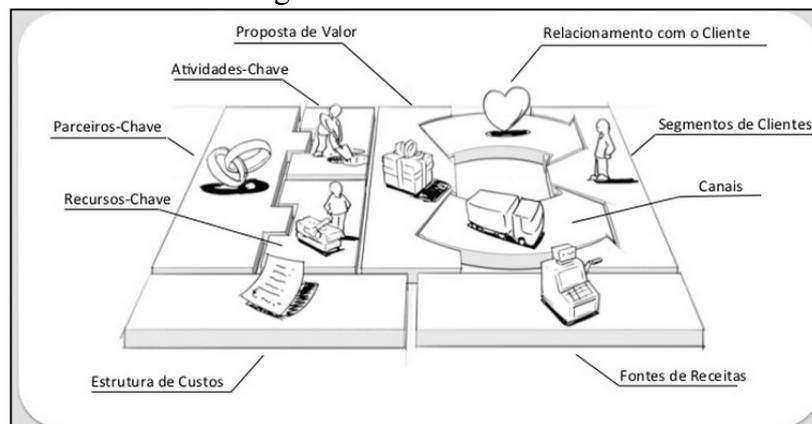
Após a coleta e organização dos dados operacionais, foram calculadas as médias referentes a cada desempenho, como a média dos custos fixos e variáveis, receitas e investimentos, dentro do espaço de tempo observado de 11 (onze) meses. Os cálculos das medias permitiram que se tivesse uma análise mais sólida sobre os resultados reais do empreendimento, além da simplificação da quantidade de dados trabalhados, que contribuiu para que não ocorressem erros durante o manuseio dos dados e facilitou a aplicação do cálculo

dos indicadores de viabilidade, foram por estas razões que se optou por utilizar o valor médio dos resultados encontrados. Entre os indicadores estão o Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback.

Ao finalizar a organização dos dados e os cálculos de desempenho (fluxo de caixa), foi elaborada uma análise dos métodos, estratégias e processos da empresa. E para a construção desta análise utilizou-se como método os principais instrumentos para a elaboração de projetos de viabilidade econômica, observando desde a parte histórica da empresa até a identificação da proposta de valor entregue aos seus clientes.

A identificação do modelo de negócio foi realizada através do método CANVAS, que se trata de um esquema visual, utilizado como uma ferramenta de planejamento. Ele contribui para o desenvolvimento de novas ideias ou até mesmo permite que os empresários repensem suas propostas. (SEBRAE, 2019). A Figura 1 ilustra o Método Canvas.

Figura 01 Método Canvas.



Fonte: SEBRAE, 2018.

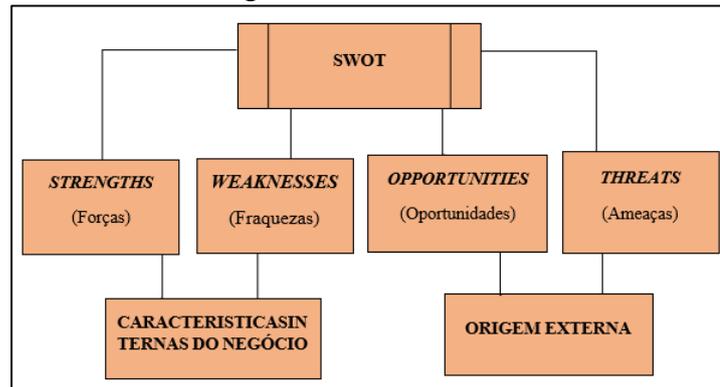
O CANVAS é uma ferramenta utilizada para facilitar a interpretação do negócio. Ele se baseia na construção de um quadro onde há informações específicas sobre as atividades desempenhadas, considerando como elas são feitas, qual o volume ou quantidade de produto ou serviço a ser produzido e para quem se produz. (SEBRAE, 2018).

A parte central do CANVAS é a proposta de valor. Ela é composta pelo diferencial está relacionada diretamente ao benefício que o cliente encontra ao escolher um determinado produto ou serviço, ao invés de outro. A proposta de valor estimula, pelo benefício, o consumo dos produtos de uma empresa (ALMEIDA E NUNES, 2017)

Além do CANVAS, foram também utilizados no estudo duas outras bases analíticas: a Matriz SWOT e o método dos 5 P.

A matriz SWOT permite uma análise direcionada a identificar em qual cenário o negócio se encontra, identificando seus pontos fortes e pontos fracos a partir de uma análise interna e suas oportunidades e ameaças através de uma análise externa. (NAKAGAWA, 2011). A Figura 2, ilustra a SWOT.

Figura 2: Matriz SWOT

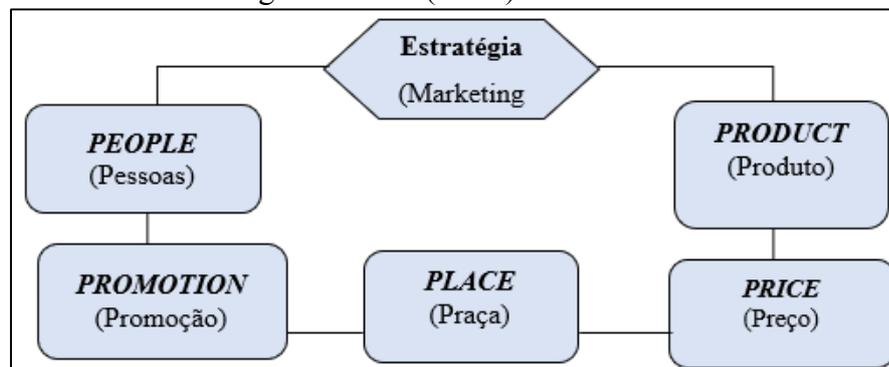


Fonte: NAKAGAWA, 2011. Elaborado pela autora, 2019.

A Matriz Swot é uma ferramenta utilizada por grandes empresários e gestores com a finalidade de montar um plano de ação para o empreendimento. A nomenclatura SWOT, é derivada das palavras no inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* que correspondem respectivamente a pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para o empreendimento. (NAKAGAWA, 2011).

O método dos 5P é considerado uma ferramenta de contribuição a alavancagem de negócios empresariais quando aplicados de forma eficaz. Ele se constitui de 5 elementos: Produto, Preço, Praça, Promoção e Pessoas. (PATEL, 2019) A Figura 3 ilustra a estrutura 5P.

Figura 3: Os 5 (cinco) P analíticos.



Fonte: PATEL, 2019. Elaborado pela autora. (2019)

A análise dos 5 (cinco) “P” do Marketing abordada neste trabalho, surgiu como uma contribuição a Teoria dos 4 P, desenvolvida por Jarome MarcCarthy como um método ideal para se conquistar espaço no mercado através do marketing, sendo os 4 “P” compostos por preço, produto, praça e promoção. O quinto “P” adicionado a esta teoria seria o P de Pessoas. (PATEL, 2019). Esses “P” são capazes de contribuir para o aumento do potencial de mercado da empresa, contribuindo para que esta consiga obter ganhos significativos de competitividade, através do aumento no grau de satisfação de seus consumidores.

Após identificados os resultados de desempenho, os pontos fortes e as fraquezas da empresa, o estudo dedicou-se ao cálculo dos indicadores de mérito:

- Prazo de Recuperação de Capital (Payback), que demonstra o período de recuperação do investimento (PINTO et al, 2006).
- Valor Presente Líquido (VPL), que determina o valor presente dos fluxos de caixa futuros, descontados a uma Taxa Mínima de Atratividade. A Taxa Mínima

de Atratividade (TMA) representa o mínimo que o investidor está disposto a ganhar. (ZAGO et al, 2015)

- Taxa interna de retorno, que apresenta a taxa de retorno do investimento no Projeto, sem uso da TMA. (PINTO et al, 2006).

A elaboração dos cálculos foi feita através da utilização das funções disponíveis no pacote Microsoft Excel, a Taxa Mínima de Atratividade escolhida se baseou na remuneração da caderneta de poupança ao ano, como taxas de desconto utilizou-se das projeções do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) para os próximos cinco anos, fornecidas através do relatório Focus, pelo Banco Central a taxa de investimento projetada se baseou na análise dos equipamentos e a sua possível taxa de depreciação ao longo do período projetado.

Definida a metodologia utilizada na elaboração deste estudo, fez-se necessária a busca de argumentos assinalados por outros estudiosos no assunto. Essa argumentação encontra-se na Revisão de Literatura desenvolvida no Capítulo seguinte.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura necessária para construção deste trabalho iniciou-se a partir da abordagem sobre os pressupostos das teorias da firma e do consumidor, para se compreender as características da oferta e da demanda no mercado, e como as empresas optam entre as suas diferentes escolhas, sempre em busca de decisões mais “eficientes”. Depois foram introduzidos aspectos importantes da figura do empreendedor e das firmas inovadoras. E por último foi abordada a importância de uma gestão direcionada a obtenção de resultados positivos através da utilização de instrumentos de análise, sendo a elaboração de projetos uma dessas ferramentas que auxiliam a tomadas de decisões mais eficientes.

Quando se discute modelos de gestão, não se pode deixar de considerar a relevância do impacto da utilização destes instrumentos voltados para a obtenção de maiores lucros e ganhos de eficiência, já que ao longo dos últimos anos obtivemos um grande aumento nas inovações e ainda se pode obter vários ganhos através dessas inovações, cabe apenas a uma gestão mais eficiente das técnicas gerenciais disponíveis. (BUAINAIN; CARVALHO, 2000)

Antes de escolher entre diferentes combinações de produção, ou realizar ou não um investimento o gestor dos recursos precisa fazer um reconhecimento do cenário econômico o qual está inserido, devido o avanço dos meios de comunicação os mercados vem se tornando cada vez mais competitivo, cobrando cada vez mais que empresários e gestores busquem por instrumentos que tornem a capacidade de administração dos recursos mais eficiente, já que além da concorrência local, há empreendedores que competem a nível mundial, e basta o consumidor entrar na internet que encontrará uma diversidade de produtos e serviços a preços acessíveis a todas as classes sociais. Ocorre que em muitas vezes os preços cobrados necessários para a sobrevivência dos negócios locais não conseguem ser tão competitivo quanto os preços dos produtos a disposição em sites e plataformas vendas online.

Uma técnica utilizada por quem deseja saber como alcançar objetivos estipulados e se eles são de fato tangíveis é o desenvolvimento de Projeto de Viabilidade Econômica, o projeto se trata da organização de tarefas e metas que deverão ser alcançadas para atingir determinado objetivo, e através dele observar se o projeto é viável ou não. E esta técnica se destaca por permitir um melhor exercício de análise, e acaba contribuindo para o sucesso dos investimentos, a elaboração de projetos de viabilidade, que está entre uma das ferramentas norteadoras diante de uma situação de indecisão. (BARBOSA, 2005)

Mas existem diferentes tipos de projetos e diferentes critérios de avaliação, podendo ser utilizados conceitos como grau de eficácia, sustentabilidade ou aplicação conceitos puramente econômicos. (LAGO; FERNANDES, 2016)

O Projeto também se define em termos conceituais como “Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (NBR ISO 10006, 2000, p. 02).

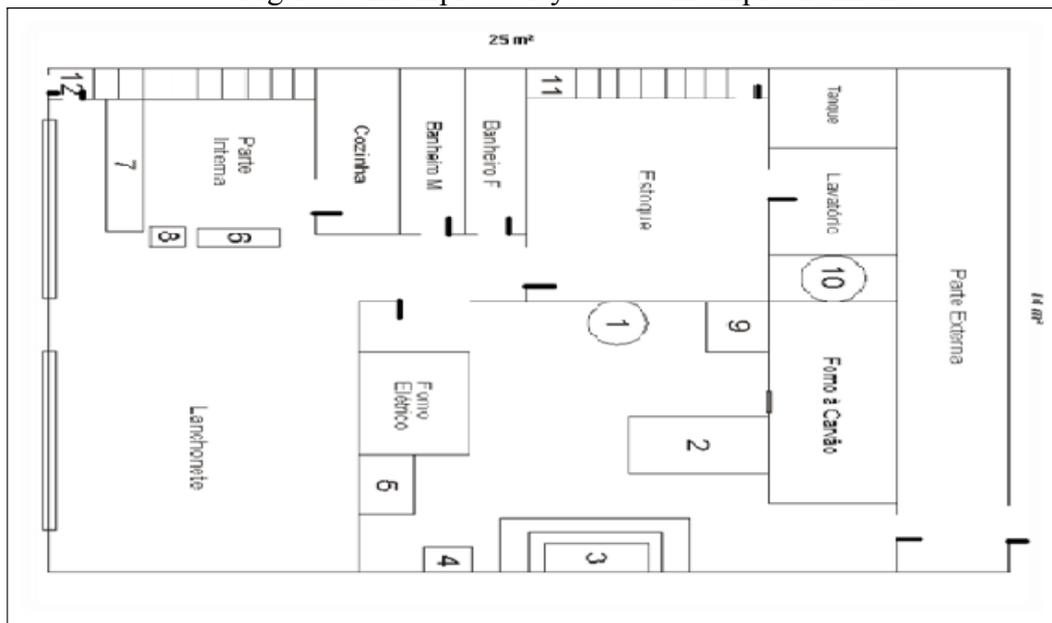
Mesmo diante de diversas interpretações sobre o conceito de projetos, sendo ele econômico, político ou social o método utilizado para identificar a consistência e solidez é feito por meio do estudo de viabilidade, através desse estudo se tem uma visão da dinâmica e da composição do projeto, e por meio da análise dos indicadores há a possibilidade de se comparar os retornos entre as opções de investimento disponíveis.

A forma como se decide analisar o sucesso de um projeto depende de diversos fatores, entre eles levar em consideração a natureza dos objetivos desejáveis, plano que será desenvolvido, suas restrições e riscos e até mesmo do resultado esperado pelas pessoas as quais estão envolvidas. (LAGO; FERNANDES, 2016)

Além disso é fundamental entender qual o modelo de negócio que essa empresa pretende participar, suas atividades serão destinadas a produção ou a prestação de serviços, qual produto ou qual serviço a empresa irá oferecer, para quem se destina a oferta, quais os métodos utilizados durante os processos de produção, quais as principais fontes de receita. (SEBRAE, 2018). O modelo de negócio bem definido permite que o gestor tenha uma visão mais descritiva das atividades que são desempenhadas em cada setor da empresa e possibilita identificar e tratar falhas na execução dos procedimentos que possam impactar diretamente na captação de clientes e na obtenção de lucros.

Outro aspecto importante na a análise de um empreendimento é desenvolvimento do layout. Segundo Amorin (2015), ao analisar como são organizadas e distribuídas as atividades na empresa, pode-se alcançar melhorias no desempenho das atividades a partir de um Layout bem elaborado. A elaboração do layout contribui para que a dinâmica interna dentro de um ambiente ocorra de forma mais eficiente, da mesma forma que um layout mal elaborado pode causar prejuízos e prejudicar a performance dentro de um ambiente de negócios. (AMORIN, 2015). A Figura 4, traz um exemplo de layout.

Figura 4. Exemplo de layout de um empreendimento



Fonte: Souza et al, 2011.

3. ESTUDO DE CASO: PERFIL ADMINISTRATIVO DO EMPREENDIMENTO

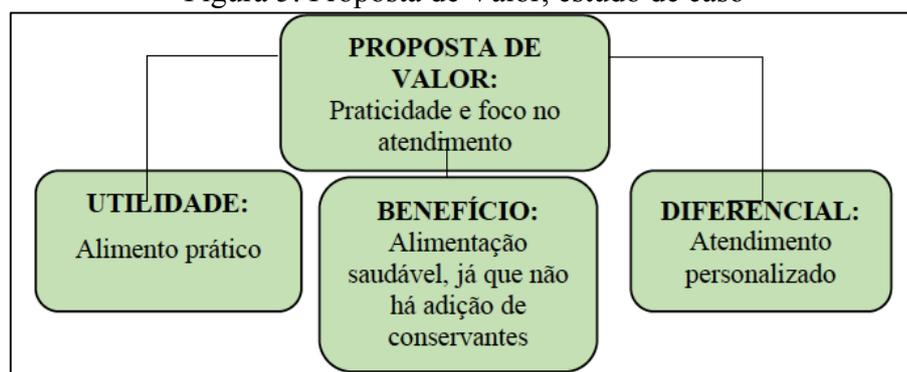
A empresa que foi utilizada nesta pesquisa é uma microempresa individual (MEI), que está há 15 anos no mercado. Ela foi aberta a partir de recursos próprios do empreendedor, sem planejamento econômico e com a responsabilidade de se tornar sua principal fonte de renda. É uma empresa do segmento de alimentação, especializada na venda de pescados e frutos do mar congelados; possui produção própria de comida italiana e oferece uma variedade de especiarias e utensílios para cozinha.

Ao delimitar a análise deste trabalho ao segmento de alimentação, admite-se que neste estão inseridas diferentes estruturas de negócios, desde pequenos agricultores e pequenas empresas até aos grandes exportadores e as multinacionais que fabricam alimentos industrializados. É claro que ao se comparar pequenos agricultores com grandes produtores de commodities ou pequenas empresas com grandes empresas do setor industrial enxerga-se várias características que os diferenciam, mas quando se fala da elaboração e a análise de projeto, os métodos são semelhantes, independente de segmento ou proporção do negócio. O diferencial que se encontra é em relação ao acesso a este instrumento já que, muitas vezes, esse tipo de consultoria de análise técnica pode estar mais acessível ao agente que possui maior poder aquisitivo e maior capacidade de endividamento.

A proposta de valor da empresa está voltada ao atendimento, a empresa procura oferecer como diferencial em relação aos seus concorrentes o atendimento personalizado, através da busca por encontrar soluções específicas para o perfil de cada cliente.

Como forma conquistar e facilitar o consumo de clientes que não possuem muita pratica na cozinha, não possuem tempo ou não se identifiquem com o ato de cozinhar, a empresa oferece uma linha de pratos prontos e semiprontos e por meio do atendimento e dicas de preparo e manuseio desses produtos. Mas ao mesmo tempo a empresa também atende clientes que possuem ou estão em busca de conhecimento de técnicas culinárias relacionadas ao preparo dos produtos oferecidos por ela. Diante do apresentado, a Figura 5 traz um esquema que simplifica a visualização da Proposta de valor da empresa.

Figura 5: Proposta de Valor, estudo de caso



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A maioria das vendas é realizada no varejo, e a maioria de seus clientes são adultos que buscam por facilidade no ato de cozinhar ou a praticidade dos alimentos prontos e semiprontos.

Note-se que a maior parte desta clientela, composta por funcionários públicos, apresenta certa regularidade em seu consumo, que tende a ser maior durante os finais de semana. Nesse período, a maioria de seus clientes busca por produtos que lhe proporcionem maior comodidade durante os dias de descanso e descontração.

O fato de a maioria de seus clientes serem funcionários públicos também explica as oscilações nos níveis de vendas que, coincidentemente, se intensificam nas datas referentes aos pagamentos de órgãos federais, estaduais e municipais. Vale observar que há uma divisão visível quanto a essas datas, divididas entre os 5 primeiros dias do mês, o dia 15 e aos últimos dias do mês.

O layout da parte produtiva da empresa foi pensado e desenvolvido por profissionais da área de engenharia de alimentos e segurança alimentar, onde se pensaram em aproveitar da melhor forma possível o espaço destinado a parte de produção. Já o layout da área de vendas foi desenvolvido através de uma consultoria prestada por profissionais da área de marketing e vendas.

Dentre diferentes tipos de layout existentes, o que mais se aproxima da empresa utilizada neste estudo é o “layout por processo”. As características dessa estrutura não exigem que a organização das máquinas e equipamentos seja feita de forma que coordenem uma sequência fixa das atividades, permitindo mais flexibilidade na execução dos processos. (AMORIN,2015). Pode-se ter uma ideia do modelo adotado pela empresa através da Figura 6.

Figura 6: Layout da empresa central deste estudo de caso.



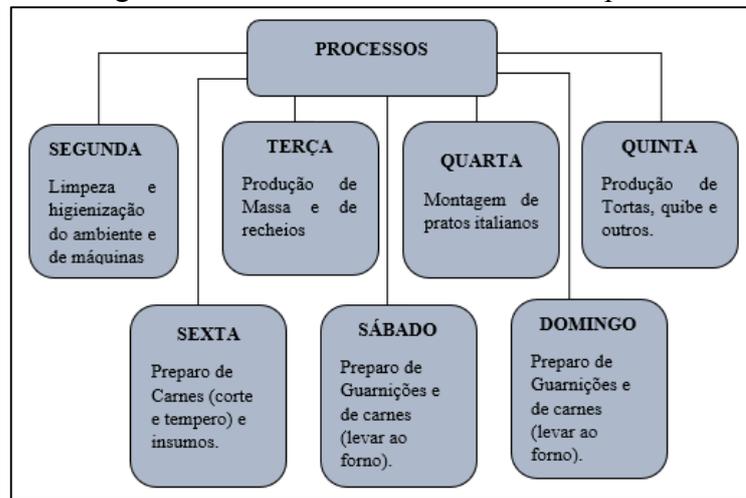
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O processo produtivo da empresa é desempenhado conforme o fluxo de demanda, que aumenta proporcionalmente no decorrer da semana, ou seja, como a procura se eleva significativamente a partir de sexta-feira, a produção é dividida ao longo dos dias anteriores.

Entre as atividades desenvolvidas pela empresa, o processo produtivo é diversificado devida a variedade de produtos ofertados, a organização desses processos ocorre a partir da divisão por dia, cada dia se destina a execução de uma atividade específico, como produção,

montagem, limpeza e higienização do ambiente. A divisão desses processos pode ser visualizada na Figura 7.

Figura 7. Processos desenvolvidos na empresa.



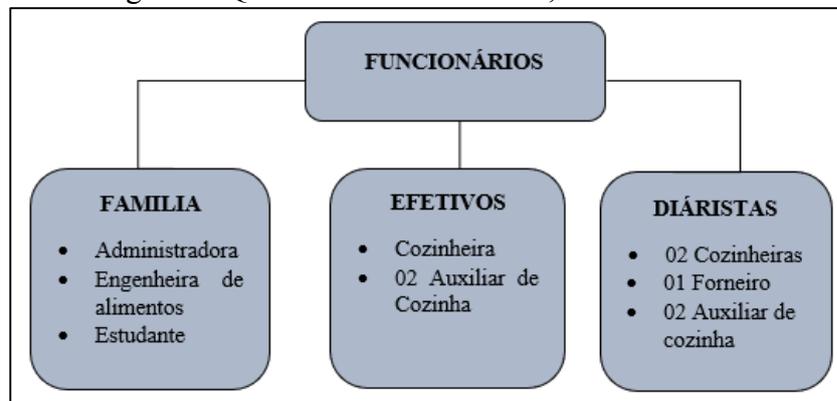
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Entre os diversos processos desenvolvidos durante a semana, o produtivo se destaca por ser o mais complexo, uma vez que os produtos alimentícios exigem métodos específicos. Entre os métodos e insumos têm-se uma diversidade de processos que ficam à disposição de todos os funcionários.

Além da divisão de tarefas por dia, cada produto ou processo é realizado por um funcionário em especial. A empresa conta com a colaboração de dez funcionários diretamente ligados a procedimentos direcionados a parte produtiva, que participam desde a higienização do ambiente, controle de qualidade até a entrega do produto.

Como citado anteriormente, a empresa é classificada como Microempresa Individual (MEI), e grande parte das atividades conta com a participação da família no empreendimento. Entre os 10 funcionários, três são efetivos e os demais são prestadores de serviço. Estes últimos desempenham suas atividades, apenas nos finais de semana. Essa divisão fica mais fácil de ser visualizada na Figura 8.

Figura 8: Quadro de colaboradores, estudo de caso.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Considerando os aspectos levantados, a aplicação do CANVAS revelou a situação expressa no Quadro 2.

Quadro 2: Método CANVAS aplicado à empresa utilizada como estudo de caso.

Proposta de Valor: praticidade no preparo do alimento, alimentos sem conservante e atendimento personalizado as necessidades do cliente.		
Atividades Principais <ul style="list-style-type: none"> • Venda de produtos; • Produção de comida a pronta entrega; • Produção de comida Congelada; 	Principais Parcerias <ul style="list-style-type: none"> • Frigoríficos de pescados e frutos do mar; • Distribuidora de especiarias; • Pequenos produtores locais; • Hipermercados regionais; 	Principais Recursos <ul style="list-style-type: none"> • A empresa conta com recursos próprios de caixa. Não possui financiamento ou capital de terceiros.
Relacionamento com Cliente <ul style="list-style-type: none"> • A relação do cliente acontece de forma direta, por meio de atendimento na empresa ou indiretamente por telefone. 	Canais <ul style="list-style-type: none"> • A empresa busca expandir a relação e a captação de novos clientes por meio de informes e divulgações via Instagram e Facebook. 	Segmento de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Famílias

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Conhecido o modelo de negócio, o passo seguinte foi elaborar a Matriz SWOT do empreendimento, cujas características da SWOT estão demonstradas no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3. Matriz SWOT do empreendimento estudado.

	FATORES POSITIVOS (Auxiliam o objetivo estratégico da empresa)	FATORES NEGATIVOS (Dificultam a estratégia da empresa)
ASPECTOS INTERNOS	PONTOS FORTES <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Estilo de produto • Localização (ponto) • Conhecimento técnico de produção 	PONTOS FRACOS <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de capital de giro • Não tem serviço de entrega • Estoque limitado • Administração centralizada • Obrigações concentradas em um curto espaço de tempo.
ASPECTOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Expansão da linha de produção • Transformação do negócio em franquia • Políticas que facilitam acesso ao crédito a Microempreendedores 	AMEAÇAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Instabilidade na administração pública 2. Limitação do poder de compra dos consumidores 3. Aumento na carga tributária 4. Alto custo de manutenção dos equipamentos industriais 5. Aumento no preço dos insumos

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Os principais pontos fortes identificados foram o atendimento, a qualidade do produto produzido pela empresa, a localização e o desenvolvimento de técnicas de produção específicas para cada produto.

Diante desses fatores positivos citados acima, algumas oportunidades já surgiram, como a procura de uma quantidade elevada por seus produtos por alguns mercados e restaurantes da região, o gera uma oportunidade para a ampliação da sua capacidade produtiva, o conhecimento técnico também pode ser aproveitado e despertar interesses na expansão dos negócios no mesmo molde para outras regiões do país, outra oportunidade que alavancaria o processo de crescimento da empresa seria a adoção de políticas publicadas destinadas ao aumento da disponibilidade de crédito para as pequenas e microempresas, já que o aporte financeiro com o qual o negócio conta é bastante limitado.

Os pontos fracos do negócio estão relacionados a falta de capital de giro, a ausência de serviço de entrega, limitação no estoque disponível, centralização nas tomadas de decisões, fragilidade na formação de preços e a aproximação das datas referentes ao pagamento dos passivos.

Entre os fatores negativos externos, a empresa sofre a constante ameaça da dependência do setor público para continuar realizando as suas atividades, essa dependência está diretamente ligada ao fato de a maior parte da sua demanda ser constituída por funcionários públicos, tanto da esfera municipal, quanto estadual e federal. Ou seja, qualquer alteração em uma dessas instancias, interfere diretamente nas receitas do negócio.

Pela análise dos cinco “P”, foi possível identificar que a estratégia adotada pela empresa em alguns dos “P”, deixa a desejar devido algumas fraquezas que se pode observar através da análise SWOT. Em compensação, em alguns dos outros “P” a empresa possui solidez em sua estratégia, contribuindo para o bom desempenho em outras áreas do negócio.

- Produto: Este “P” pode ser colocado como o principal ponto favorável a empresa, ao desenvolver seus produtos esta utilizou-se da combinação do conhecimento técnico, auxílio de profissionais, nutricionistas e engenheiros de alimentos, mais principalmente contou com receitas de família que foram fundamentais para adaptação e desenvolvimento de seus produtos.
- Preço: Neste item podemos destacar que os preços são competitivos, mas tendem a ser diferentes dos produtos similares encontrados no mercado, por se tratar de produtos feitos quase que artesanalmente e que exigem um custo maior em seu processo produtivo que os demais que são produzidos em escala.
- Promoção: Foi possível observar que este “P” tem uma participação mínima nas vendas da empresa, que raramente realiza algum tipo de promoção.
- Praça: Este “P” pode ser considerado como uma das forças da empresa, sua localização encontra-se em uma quadra central da cidade, próxima as principais avenidas e ainda conta com a disposição de um amplo estacionamento público a sua frente, o que a torna um estabelecimento de fácil acessibilidade.
- Pessoas: Neste estudo foram consideradas as pessoas as quais as empresas buscam satisfazer as necessidades de consumo, os clientes. Ponto positivo nesta observação é que a empresa conhece seu público-alvo e sabe como agrada-lo.

4. ESTUDO DE CASO: PERFIL FINANCEIRO DO EMPREENDIMENTO

A elaboração deste estudo se baseou em uma empresa que já está em atividade, onde os investimentos iniciais já foram feitos, mas a partir de uma análise pode-se identificar o perfil do investimento realizado até o momento do estudo. Os dados coletados são referentes a um

ciclo de normalidade nas atividades da empresa, onde os custos e as receitas representam o desempenho de suas operações e de seu desempenho no mercado.

Diante de uma condição econômico financeira limitada, a empresa além de manter suas atividades adaptou-se e absorveu os impactos das oscilações do mercado através de reduções significativas de suas receitas, mas encontrou a solução na ampliação do número de produtos oferecidos e através de consultorias direcionadas a área comercial e financeira.

Investimentos

Quando foi apresentada a história da empresa, em tópicos anteriores, observou-se que inicialmente o empreendimento não contou com um montante significativo de investimento o que dificultou os processos de tomadas de decisões dos gestores ao longo do tempo. E ao longo dos anos os investimentos realizados pela empresa foram feitos sem planejamento, muitas vezes apenas em situações de extremo caso, o que influenciou negativamente no crescimento e na dinamização do processo de produção e operacional, devido ao desgaste dos equipamentos. Além disso, o investimento sem planejamento pressionou o fluxo de caixa e limitou a capacidade de negociação da empresa. Os investimentos realizados ao longo dos anos por esta empresa foram realizados em ativos tangíveis, como maquinas e equipamentos.

Faz-se necessária a observação de que tais investimentos não foram realizados de uma única vez e, sim, ao longo do tempo. E para a formulação deste estudo levantou-se o investimento em máquinas e equipamentos utilizados em cada processo para se analisar o conjunto de itens presentes na empresa, no momento da pesquisa. O volume investido estimado está apresentado na Tabela 1.

Tabela 01: Estimativa do investimento inicial.

Investimento		
Total investido em capital	R\$	82.530,00
Depreciação no prazo de 3 (três) anos	R\$	26.219,00
Total investido em capital - Depreciação	R\$	56.311,00

Fonte: Estimado pela autora, 2019.

Devido à alta taxa de depreciação estimada previu-se a troca da maioria dos equipamentos dentro do período de 5 (cinco) anos, resultando em um investimento médio anual de R\$ 7.990,00, descrito na Tabela 2.

Tabela 02: Investimentos

INVESTIMENTOS				
Unidade	Descrição	Preço (R\$)	Total R\$	
2	Computador	R\$ 2.500,00	R\$	5.000,00
2	Telefone	R\$ 30,00	R\$	60,00
2	Freezer horizontal	R\$ 2.300,00	R\$	4.600,00
1	Climatizador	R\$ 3.500,00	R\$	3.500,00
1	Fogão industrial	R\$ 900,00	R\$	900,00
1	Assadeira multiuso	R\$ 4.000,00	R\$	4.000,00
2	Assadeira rotativa	R\$ 1.800,00	R\$	3.600,00
1	Assadeira a bafo	R\$ 4.000,00	R\$	4.000,00
1	Jato	R\$ 300,00	R\$	300,00
1	Serra fita	R\$ 1.300,00	R\$	1.300,00
1	Masseira	R\$ 2.800,00	R\$	2.800,00
1	Embaladora a vácuo	R\$ 3.000,00	R\$	3.000,00
2	Balança com impressora	R\$ 3.400,00	R\$	6.800,00
1	Extintor de incêndio	R\$ 90,00	R\$	90,00
Investimento total			R\$	39.950,00
Investimento médio em 5 (cinco) anos			R\$	7.990,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Receitas

As receitas da empresa provêm exclusivamente a partir das vendas de seus produtos, diante dessa dependência a empresa optou por manter suas atividades durante todos os dias da semana, observando que há um aumento significativo nas vendas em feriados e aos finais de semana. Devido a este fato ela procura buscar alternativas que a diferencie dos demais concorrentes, com objetivo de conquistar o maior número de clientes já que a única fonte de receitas da empresa se realiza a partir da venda de seus produtos. A média observada de receitas dentro do período observado foi de R\$ 79.335,00

O presente estudo foi realizado a partir dos dados fornecidos pela empresa observada, que acabou por limitar alguns exercícios de análise, como a sazonalidade das vendas dentro do período inicial analisado.

A intensificação no comportamento das vendas quando se aproxima do final de semana até o dia de domingo pode ser explicada devido o atrativo ofertado aos finais de semana, a entrega dos pratos assados prontos. Nesses dias a empresa consegue atender tanto a clientes frequentes como também a consumidores esporádicos, devido à proposta de comodidade que o produto proporciona. Em compensação, as vendas no início da semana mostram desempenho muito baixo. Vale observar que, nesses dias de baixo nível de vendas, a empresa não adota nenhuma estratégia diferenciada de vendas destinada a atrair clientes e aumentar o resultado de vendas. Segundo as expectativas do empresário, irá ocorrer um crescimento nos níveis de venda e conseqüentemente um aumento das receitas médias anuais da empresa. E essa expectativa pode ser visualizada a partir da Tabela 03.

Tabela 03: Expectativa de crescimento das receitas.

PERÍODO	ANO	RECEITA MÉDIA
0	2018 (ano base)	R\$ 79.335,00
1	2019	R\$ 84.491,78
2	2020	R\$ 89.983,74
3	2021	R\$ 95.832,68
4	2022	R\$ 102.061,81
5	2023	R\$ 108.695,83

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Custos

Entre os dados observados, a matéria-prima mostra a maior participação nos custos da empresa, seguidos pelos custos com funcionários e impostos. A explicação se dá devido a intensidade no processo produtivo e à grande participação do trabalho durante todo o processo fabril. Outro fato importante que se pode levar em consideração é o baixo poder de negociação da empresa junto aos fornecedores, uma vez que conta com baixo capital de giro. Na Tabela 04 pode-se observar a discriminação dos custos.

Tabela 04: Discriminação dos custos da empresa.

CUSTO MÉDIO (11 MESES)	DESCRIÇÃO	VALOR MÉDIO (R\$)
Custos Fixos:	Aluguel	2.870
	Salários, extras, bonificações, auxílio transporte, encargos trabalhistas.	8.032
	Internet, telefone, software	260
Custos variáveis:	Insumos	48.097
	Frete	709
	Energia e gás	3910
	Manutenção: (materiais limpeza, papelaria e outros)	1.391
CUSTO MÉDIO TOTAL:		65.269

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Segundo o empresário, as projeções dos custos para os períodos futuros irão variar conforme as oscilações de mercado, levando em consideração o IPCA de cada período, conforme demonstrado na Tabela 05.

Tabela 05: Custos segundo projeções do empresário

PERÍODO	ANO	IPCA	CUSTOS TOTAIS
0	2018 (ano base)	3,89%	R\$ 65.269,00
1	2019	4,00%	R\$ 72.782,22
2	2020	3,75%	R\$ 75.693,51
3	2021	3,75%	R\$ 78.532,01
4	2022	3,75%	R\$ 81.476,96
5	2023	3,75%	R\$ 84.532,35

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Como este estudo é destinado a avaliação econômica e não administrativa ou contábil, os impostos foram incorporados aos custos do negócio. O que pode se constatar é a categoria a qual ela participa, Simples Nacional, que se adequa dentro da sua capacidade contributiva. A média observada no período analisado foi de R\$ 5.514,00.

5. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DO EMPREENDIMENTO

Nesta etapa realizou-se a projeção dos dados e em seguida foram calculados os valores dos indicadores apresentados anteriormente (PAYBACK, VPL, TIR). Para isso, foram considerados como ponto básico os investimentos, custos e receitas identificados anteriormente.

A TMA utilizada foi a remuneração dos depósitos na caderneta de poupança, que têm pagado uma taxa de juros de 4,4% a.a.

Não foi possível dimensionar o valor investido inicialmente, dado que a empresa já se encontrava em pleno funcionamento. Diante disso e considerando o perfil do investimento adotado ao longo dos anos, foram considerados os equipamentos envolvidos na produção e a sua vida útil. Assim, projetou-se a substituição dos equipamentos que apresentavam necessidade de substituição dentro do horizonte temporal considerado.

A partir do período 02 (dois) tem-se uma elevação no nível de expectativa de mercado, contribuindo para um aumento percentual no nível de receita esperada, dado que foi observado o aumento da expectativa no crescimento na produção industrial interna e do PIB, que pode significar um aumento na confiança dos investidores no mercado interno, aumentando o nível de emprego e de pessoas economicamente ativas, observa-se também a queda nos níveis de preço acumulado e um aumento da taxa de câmbio, que pode influenciar de forma direta o setor de alimentação, já que um aumento do câmbio pode proporcionar uma maior oferta de insumos (alimentos) no mercado interno forçando a queda nos preços das matérias primas utilizadas no processo produtivo da empresa, reduzindo os custos e aumentando os lucros da produção. Podemos visualizar os resultados dessa discussão a partir da projeção de fluxo de caixa representada na Tabela 06.

Tabela 06: Fluxo de caixa.

PERÍODO	ANO	INVESTIMENTOS MÉDIOS	RECEITAS MÉDIAS	CUSTOS MÉDIOS	IMPOSTOS MÉDIOS	FLUXO DE CAIXA NOMINAL (R\$)
0	2018 (ano base)	-R\$ 56.311,00	R\$ 79.335,00	R\$ 65.269,00	R\$ 5.514,00	-R\$ 47.759,00
1	2019	-R\$ 7.990,00	R\$ 84.491,78	R\$ 67.807,96	R\$ 5.872,00	R\$ 2.821,81
2	2020	-R\$ 7.990,00	R\$ 89.983,74	R\$ 70.520,28	R\$ 6.253,00	R\$ 5.220,46
3	2021	-R\$ 7.990,00	R\$ 95.832,68	R\$ 73.164,79	R\$ 6.659,00	R\$ 8.018,89
4	2022	-R\$ 7.990,00	R\$ 102.061,81	R\$ 75.908,47	R\$ 7.091,00	R\$ 11.072,33
5	2023	-R\$ 7.990,00	R\$ 108.695,83	R\$ 78.755,04	R\$ 7.551,00	R\$ 14.399,78

Fonte: SEBRAE, 2011. Elaborado pela autora, 2019. Dados fornecidos pela empresa utilizada no estudo de caso deste estudo, 2019.

O cálculo dos indicadores identificou a taxa de retorno que será obtida em cima do valor do investimento inicial aproximado descontado o desempenho do fluxo de caixa presente, em períodos futuros, avaliou o nível de atratividade do empreendimento e concluiu a respeito da viabilidade da manutenção das atividades da empresa. Na Tabela 07 tem-se os resultados da aplicação dos métodos utilizados (Payback, VPL, TIR, IL), para uma TMA de 4,4% a.a.

Tabela 07: Indicadores de viabilidade

INDICADORES	RESULTADOS
TMA	4,4%a.a.
PAYBACK	Não há
VPL	-R\$12.288,54
TIR	Indeterminado
IL	0,74

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados encontrados admitem que diante da atual proposta de negócio caso a empresa mantenha o modelo de gestão que vem sendo aplicado, haveria uma ineficiência econômica na manutenção das atividades ao longo do tempo. O VPL negativo aponta a fragilidade do atual perfil de negócio, e sinaliza que não haveria viabilidade na manutenção das atividades, tais como estão sendo realizadas. Os demais indicadores confirmam essa expectativa e sinalizam, em conjunto, que o negócio seria inviável, sob o ponto de vista do retorno esperado sobre os capitais investidos.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi avaliar o potencial de contribuição da análise de viabilidade econômico-financeira para a avaliação e condução de empresas de pequeno porte. Para testar isso, foi realizado o estudo de caso de uma pequena empresa do setor de alimentação, ativa e localizada no Município de Palmas (TO) cujos dados serviram de base para a referida análise. No estudo, foram considerados 5 anos como horizonte temporal para avaliar o retorno do investimento realizado.

De maneira geral, os resultados mostraram que a empresa trabalha em condições muito frágeis, especialmente no que respeita à ação comercial. No caso, a principal fraqueza observada foi a formação inadequada de preços dos produtos. A formação de preços da empresa é feita através de uma interpretação de mercado pelo empresário, sem levar em consideração os custos de produção. Isso prejudica a formação das receitas e, conseqüentemente os resultados financeiros da empresa. A formação eficiente de preços pode impactar o fluxo de caixa permitindo que a empresa tenha uma ação econômica mais eficaz.

Observou-se, também, que a aplicação da análise de viabilidade utilizada para execução de cálculos e projeções pode servir como instrumento de gestão em empreendimentos que já se encontram em funcionamento. Ela possibilita ao gestor ter visão ampla do empreendimento, diminuindo as chances de decisões equivocadas baseadas apenas em instinto.

No caso do presente estudo, a aplicação da análise de viabilidade permitiu identificar a baixa capacidade econômica e administrativa da empresa. A falta de conhecimento técnico dos gestores, associada a um modo de gestão altamente centralizado, prejudica diretamente o controle de custos, a formação de preços, a definição de estratégias comerciais e a geração de receitas. Isso, conseqüentemente, contribui para sua baixa eficiência no mercado.

Diante desses aspectos identificados, observou-se que a elaboração da análise de viabilidade econômico-financeira permite identificar limitações e competências dos empreendimentos. A partir de seus resultados, os empresários podem aplicar medidas corretivas e impulsionadoras de forma mais segura. Isso contribui para a criar musculatura e saúde empresariais, dando às pequenas empresas a oportunidade de crescer e se desenvolver.

Outro fator a ser destacado no aprimoramento das técnicas de gestão utilizadas por empresas regionais é que as contribuições para o desempenho positivo podem proporcionar maior competitividade no mercado local e mais postos de trabalho, contribuindo para o bem-estar econômico e social da região.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ALMEIDA, Alivinio; NUNES, Suzana Gilioli. A Proposta de Valor como Elemento de Negociação. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 1, n. 1, p. 116-131, 2019.
- ALONÇO, Guilherme. O que é fluxograma de processos, 2017. Disponível em: < <https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/> >
- ASSAF NETO, Alexandre. Os métodos quantitativos de análise de investimentos. *Caderno de Estudos*, n. 6, p. 01-16, 1992.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Mercado, Focus – 2019. Brasília, 2019. Disponível em:< <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>>. Acesso em junho2019.
- BARBOSA, Geraldo Magela. Análise de investimento e decisão de projeto. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA/PUC-SP*. ISSN 2237-4418, v. 17, 2005.

- BUAINAIN, Antônio Márcio; CARVALHO, Sérgio M. Propriedade intelectual em um mundo globalizado. Parcerias estratégicas, v. 5, n. 9, p. 145-153, 2010.
- CENSO, I. B. G. E. Disponível em: < <http://www.censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em maio2019, v. 23, 2010.
- FERNANDES, E.; LAGO, C. Avaliação de Projetos. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2237022/mod_resource/content/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20projetos%20-%20AACC%20IV.pdf> Acesso em 03abr2019.
- ISO, NBR. 10006, 2000. Gestão da Qualidade–Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos, Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2000.
- NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: análise swot (clássico). Movimento Empresa. Recuperado em, v. 17, 2013.
- PATEL, Neil. Os 5 Ps do Marketing: Entenda Tudo Sobre o Conceito, 2019. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/5-ps-do-marketing/>>
- PINTO, Marcos Moreira et al. Análise de viabilidade econômica de projetos de investimento: métodos utilizados em empresas fabricantes de balas do estado do rio grande do sul. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2006.
- SEBRAE, Ferramentas gratuitas. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoesonline/ferramenta-canvas-online-e-gratuita>>
- SEBRAE, Como Fazer um Fluxo de Caixa. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD> >
- SOUZA, Auriza & SANTANA, Josefa & CRUZ, Maria & SILVA, Carlos. (2011). Análise de layout do sistema produtivo de panificações: o caso de um empreendimento em Sítio do Quinto, Bahia. Revista Brasileira de Administração Científica. 2. 37-48. 10.6008/ESS2179-684X.2011.002.0003.
- ZAGO, Camila Avozani; WEISE, Andreas Dittmar; HORNBURG, Ricardo André. A importância do estudo de viabilidade econômica de projetos nas organizações contemporâneas. In: VI CONVIBRA–Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais. 2009. p. 1-15.