



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS

Pós-graduação *lato sensu* em Estratégias Financeiras e Custos

FRANCINY COSTA SABINO FRANCISCO

JULIANA CRISTINA LINO

SABRINA MARIA DE MELO

THAYS COSTA ORTIGA VILELA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO PARA A
DECORI REVESTIMENTOS, LOUÇAS E METAIS, ATRAVÉS DA FERRAMENTA
DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

FLORIANÓPOLIS

2013



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS

Pós-graduação *lato sensu* em Estratégias Financeiras e Custos

FRANCINY COSTA SABINO FRANCISCO

JULIANA CRISTINA LINO

SABRINA MARIA DE MELO

THAYS COSTA ORTIGA VILELA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO PARA A
DECORI REVESTIMENTOS, LOUÇAS E METAIS, ATRAVÉS DA FERRAMENTA
DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Projeto Integrador apresentado como pré-requisito para a conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Estratégias Financeiras e Custos, do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

Orientador: Luís Umberto Allievi Frizon

FLORIANÓPOLIS

2013

FRANCINY COSTA SABINO FRANCISCO

JULIANA CRISTINA LINO

SABRINA MARIA DE MELO

THAYS COSTA ORTIGA VILELA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO PARA A
DECORI REVESTIMENTOS, LOUÇAS E METAIS, ATRAVÉS DA FERRAMENTA
DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado a obtenção do título de Especialista e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Estratégias Financeiras e Custos do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Prof. Luís Umberto Allievi Frizon

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC

Prof. Luís Umberto Allievi Frizon

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC

Florianópolis, 28 de setembro de 2013.

Dedicamos este trabalho aos que sempre nos incentivaram a estudar e aprimorar nosso conhecimento afim de que pudéssemos desempenhar melhor nossos trabalhos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a empresa Decori por possibilitar a realização deste estudo bem como os profissionais que a compõem por todos os ensinamentos compartilhados.

Agradecemos ao SENAC por proporcionar durante os últimos meses todo o conhecimento necessário para adquirir a formação acadêmica.

Agradecemos a todos os professores que contribuíram para que este trabalho fosse realizado da melhor maneira possível.

Agradecemos a todos os familiares que sempre nos apoiaram e incentivaram para alcançar nossos objetivos.

Agradecemos aos nossos amigos e colegas de aula por terem tornado tão maravilhoso esses tempo em que passamos juntos.

Agradecemos a todos que fizeram parte dessa etapa e que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho acadêmico.

“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo”. (Mandela; Nélson apud QUEM DISSE, 2013).

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a análise de viabilidade de um centro de distribuição para a Decori Revestimentos, Louças e Metais, através da ferramenta de planejamento financeiro. O projeto visa identificar a viabilidade de um centro de distribuição próprio localizado no Parque Industrial da Palhoça. O intuito é oferecer ao consumidor final atendimento de qualidade, fornecido por profissionais altamente capacitados, além de garantia de entrega de produtos de excelente qualidade no prazo agendado previamente. Para a realização deste, foram abordados através da revisão de literatura os temas administração, administração financeira, planejamento financeiro, investimentos, fluxo de caixa, receita, custos e despesas e logística. O trabalho desenvolvido foi elaborado dentro das normatizações utilizadas nos trabalhos acadêmicos, sendo utilizada a pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica, observação e o método indutivo. Além disso, foi analisado o ambiente interno e externo da organização e desenvolvidas algumas ferramentas financeiras fundamentais, tais como análise dos investimentos, levantamento dos custos e despesas, projeção do balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, projeção do fluxo de caixa e aplicação dos indicadores financeiros.

Palavras chave: Planejamento financeiro. Logística. Administração.

ABSTRACT

This academic work aims a feasibility analysis of a distribution center for Decori Coatings, Dishwasher and Metals, by financial planning tool. This project aims to identify the feasibility to have an own distribution center located at Industrial Park in Palhoça / Santa Catarina. The objective is to offer quality care to the end consumer, provided by highly trained professionals, beyond delivering excellent quality products within previously scheduled. To support the study, some literatures were used, like business, financial business, investments, cash flow, revenue, costs and logistic. The work was prepared within the norms used in academic papers, being used the exploratory research, descriptive, bibliographic, observation and the inductive method. Furthermore, the internal and external environment of the organization was analyzed and developed some basic financial tools, as investment analysis, survey costs and expenses, projection of the balance sheet and statement of income, projection of cash flow and application of financial indicators.

Keywords: Financial planning. Logistic. Business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fluxograma 1: Fluxos na Logística Integrada	24
Fluxograma 2: Fluxo de atividades CD Decori.....	46
Figura 1: Layout Centro de Distribuição Decori.....	48
Figura 2: Boné Decori.....	50
Figura 3: Camisa Decori.....	50
Figura 4: Calça Decori.....	51
Figura 5: Jaqueta Decori.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planilha de Custos Decori Revestimentos, Louças e Metais (Anual).....	42
Quadro 2 – Custos Operacionais Decori Revestimentos Louças e Metais (Anual).....	44
Quadro 3 – Investimentos Necessários para Construção e para Equipamentos do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais.....	53
Quadro 4 – Orçamento de Despesas Administrativas (Mensal).....	54
Quadro 5 – Composição de Custos Fixos e Variáveis para o Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (Mensal).....	55
Quadro 6 - Balanço Patrimonial (Ativo – ano 01 ao ano 10).....	56
Quadro 7 - Balanço Patrimonial (Passivo – ano 01 ao ano 10).....	57
Quadro 8 - Balanço Patrimonial (Ativo – ano 11 ao ano 20).....	58
Quadro 9 - Balanço Patrimonial (Ativo – ano 11 ao ano 20).....	59
Quadro 10 – Demonstração do Resultado do Exercício (ano 01 ao ano 10).....	60
Quadro 11 – Demonstração do Resultado do Exercício (ano 11 ao ano 20).....	61
Quadro 12 – Projeção Fluxo de Caixa do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (ano 01 ao ano 10).....	62
Quadro 13 – Projeção Fluxo de Caixa do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (ano 11 ao ano 20).....	63
Quadro 14– Indicadores Financeiros (ROI, <i>PAYBACH</i> , TIR, VPL – ano 01 ao ano 20).....	65
Quadro 15 – Outros Indicadores Financeiros para o Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (ano 01 ao ano 10).....	66
Quadro 16 – Outros Indicadores Financeiros para o Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (ano 11 ao ano 20).....	67
Quadro 17 – Projeção Fluxo de Caixa do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais com quatro lojas (ano 01 ao ano 10).....	70
Quadro 18 – Projeção Fluxo de Caixa do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais com quatro lojas (ano 11 ao ano 20).....	71
Quadro 19 – Indicadores Financeiros com quatro lojas(ROI, <i>PAYBACH</i> , TIR, VPL – ano 01 ao ano 20).....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Especificação do Projeto	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3 Justificativa	13
1.4 Fundamentação Teórica.....	13
1.4.1 <i>Administração</i>	14
1.4.2 <i>Administração Financeira</i>	15
1.4.3 <i>Planejamento financeiro</i>	16
1.4.4 <i>Investimento</i>	17
1.4.5 <i>Fluxo de caixa</i>	19
1.4.6 <i>Receita</i>	20
1.4.7 <i>Custos e despesas</i>	21
1.4.8 <i>Logística</i>	22
1.5 Procedimentos Metodológicos	28
1.5.1 <i>Caracterização da Pesquisa</i>	28
1.5.2 <i>Universo pesquisado</i>	30
1.5.3 <i>Técnicas de coleta de dados</i>	31
1.5.4 <i>Análise dos dados</i>	32
1.5.5 <i>Limitações do estudo</i>	32
1.6 Objetivo do Estudo (apresentação da empresa)	32
1.6.1 <i>Nome e Endereço da empresa estudada</i>	32
1.6.2 <i>Histórico do Segmento</i>	32
1.6.3 <i>Abrangência de Atuação</i>	34
1.6.4 <i>Produtos e Serviços</i>	34
1.6.5 <i>Caracterização Jurídica</i>	34
1.6.6 <i>Missão e Visão</i>	35
1.6.7 <i>Políticas e Negócio</i>	35
1.6.8 <i>Declaração de Valores</i>	35
1.6.9 <i>Objetivos e Metas</i>	35
1.6.10 <i>Perfil do Cliente</i>	35
2 DIAGNÓSTICO	36
2.1 Características do Mercado	36
2.1.1 <i>Ambiente Externo</i>	36
2.1.1.1 <u>Cenário Econômico Atual</u>	36
2.1.1.2 <u>Ambiente Global e Local</u>	37
2.1.1.3 <u>Ambiente do Ramo de Atividades</u>	37
2.1.2 <i>Ambiente Específico</i>	38
2.1.2.1 <u>Principais Fornecedores de Insumos</u>	38
2.1.2.2 <u>Principais Empresas Concorrentes</u>	39
2.1.2.3 <u>Aspectos Tecnológicos</u>	39
2.1.2.4 <u>Aspectos Ambientais</u>	40
2.1.3 <i>Ambiente Orçamentário</i>	40
2.1.3.1 <u>Porte da Empresa e Forma de Tributação</u>	40

2.1.3.2 Breve Relato da Situação Financeira.....	41
2.1.3.3 Necessidade de Capital de Giro.....	41
2.1.3.4 Levantamento de Investimento Fixo Existente.....	41
2.1.3.5 Levantamento dos Custos Fixos e Variáveis.....	41
2.1.3.6 Levantamento da Carga Tributária Existente.....	43
2.1.3.7 Levantamento das Despesas Operacionais.....	43
3. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	45
3.1 Estruturação do Negócio.....	45
3.1.1 Finalidade do Projeto.....	45
3.1.2 Oportunidades.....	45
3.1.3 Visão de Mercado.....	46
3.1.4 Fluxo de Atividades Centro de Distribuição.....	46
3.1.5 Estruturação Operacional.....	47
3.1.6 Ações de Marketing.....	49
3.1.6.1 Análise das Potencialidades.....	49
3.1.6.2 Monitoramento.....	52
3.2 Projeções e Análise Econômica-Financeira.....	52
3.2.1 Orçamento de Capital.....	53
3.2.2 Orçamento de Despesas Administrativas.....	54
3.2.3 Composição de Orçamentos de Custos.....	54
3.2.4 Necessidade de Capital de Giro.....	55
3.2.5 Balanço Patrimonial.....	56
3.2.6 Demonstrativo de Resultados.....	60
3.2.7 Fluxo de Caixa.....	62
3.2.8 Análise e Viabilidade do Investimento.....	64
3.2.9 Indicadores Financeiros.....	65
3.2.10 Análise de Risco.....	68
3.2.11 Análise de Sensibilidade.....	68
4 CONCLUSÕES.....	73
REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual está a cada dia mais competitivo, devido ao crescimento das empresas já consolidadas, abertura de novas empresas, oferta de novos produtos e conseqüentemente, maior competitividade econômica entre as organizações. Devido a esses fatores, a organização deve buscar planejar, e concretizar seu planejamento visando se diferenciar no mercado em que atua.

Todos os setores devem possuir estrutura adequada e organizada, mas o departamento financeiro ainda é considerado por muitos autores como o principal, pois é através dele que a empresa projeta o orçamento, o faturamento e avalia a viabilidade de novos projetos e investimentos para depois repassar a cada área a parte que lhe cabe para a realização das atividades necessárias para alcançar determinado fim.

Para muitas empresas que trabalham com comércio de produtos sobre encomenda, um dos principais gargalos encontrados está no que diz respeito à logística. Muitas empresas tem dificuldade em ver que sem uma logística adequada a sua área de atuação o negócio tende a não prosperar, principalmente quando se trabalha com prazos.

As empresas podem optar por utilizar serviços logísticos terceirizados para armazenar, coletar e entregar seus pedidos e dessa forma ficam sujeitos a forma de atuação de cada uma das empresas que prestam esse serviço, ou como segunda opção, tem a possibilidade de investir em uma logística própria, adequada a sua forma de atuação e com seu espaço, caminhões e funcionários próprios pra esse serviço.

Diante disso, o presente trabalho ira abordar a viabilidade econômica para se implantar uma logística própria que atenda a Decori Revestimentos, Louças e Metais, visando avaliar a viabilidade para se investir nesta área.

1.1 Especificação do Projeto

No mercado mundial de revestimentos cerâmicos, o Brasil ocupa uma posição de destaque tanto na produção como no consumo. De acordo com a ANFACER (2012), no ano de 2011 as vendas para o mercado interno cresceram 10,73% em m² em relação ao ano anterior e a estimativa de crescimento para 2012 é de 7% até o fim do ano.

Além do aquecimento no mercado cerâmico brasileiro, outros fatores podem contribuir para o crescimento das vendas de revestimentos, como as facilidades que os bancos estão disponibilizando para quem precisa de crédito para investir na casa própria e as

baixas taxas de juros que estão sendo aplicadas. Com a proximidade da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos que serão realizados no Brasil o mercado da construção civil tende a crescer mais do que em 2011, onde o crescimento foi de 4,8% em relação ao ano de 2010. (Economia SC, 2012).

Com as perspectivas de crescimento do setor, as empresas que pretendem se firmar no mercado, como revendas de revestimentos precisam estar preparadas para atender seus clientes que estão cada vez mais exigentes e que buscam cada vez mais qualidade no serviço prestado, deixando muitas vezes, a busca por preço em segundo plano.

A partir desta contextualização, o questionamento norteador deste estudo contempla a seguinte proposição: “Em vista da atual situação, quão viável é investir em um centro de distribuição próprio, visando atender a necessidade dos seus clientes de forma mais adequada reduzindo custos para a empresa”?

1.2 Objetivos

Todo estudo é realizado buscando se alcançar um objetivo final. Para tanto este estudo será mais bem delineado através da apresentação do seu objetivo geral e de seus objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver estudo de viabilidade de abertura de um centro de distribuição para a empresa Decori Revestimentos, Louças e Metais no Parque Industrial da Palhoça, utilizando a ferramenta de Planejamento Financeiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

O desdobramento do objetivo geral, em objetivos específicos, apresenta o seguinte delineamento:

- Caracterizar a realidade de custos logísticos da Decori Revestimentos, Louças e Metais com a logística terceirizada;
- Identificar os custos para a implantação de um Centro de Distribuição próprio;
- Identificar os custos para prestação de serviços logísticos;
- Comparar a situação atual com a situação proposta;

- Avaliar a viabilidade da implantação de um Centro de Distribuição para a empresa Decori Revestimentos Louças e Metais.

1.3 Justificativa

O presente estudo se faz importante visto que toda empresa, independentemente, de seu porte ou segmento de atuação, necessita de uma base sólida de informações financeiras para planejar sua estratégia de atuação. Através de um planejamento estruturado para se investir em qualidade de serviços prestados é possível buscar atender melhor a expectativa dos clientes. Além disso, a excelência na gestão minimiza e tende a eliminar o amadorismo administrativo que resulta em muitos casos, no fechamento precoce de empresas.

Nesse contexto, a Decori Revestimentos, Louças e Metais se beneficiará à medida que as informações, sistematizadas pela pesquisa, potencializarão a sua ação, possibilitando por meio de um conhecimento mais aprofundado dos relatórios financeiros o processo de tomada de decisão mais assertivo.

Na perspectiva das acadêmicas, a realização da pesquisa contribui para um aprendizado integral que associa teoria e prática. Dessa maneira, por meio de ações será possível colocar em prática as teorias aprendidas em sala de aula.

Finalmente, na perspectiva da sociedade, a pesquisa sistematiza informações, de cunho científico, em empresas que atuam no segmento de comércio de produtos cerâmicos que se constitui em um setor que apresenta grande expressão no Brasil e em Santa Catarina. Além disso, o estudo financeiro visando à análise da viabilidade de se implantar um Centro de Distribuição para atender as lojas Decori Revestimentos, Louças e Metais pode contribuir para outras empresas, que atuam em segmento similar e que buscam crescimento no mercado em que atuam.

1.4 Fundamentação Teórica

A seguir serão abordados os temas Administração, Administração Financeira, Planejamento Financeiro, Investimento, Fluxo de Caixa, Receita, Custos e Despesas e Logística para o cumprimento da pesquisa, objetivando defender o tema em estudo.

1.4.1 Administração

A administração é uma ferramenta que surgiu para melhorar e contribuir com a humanidade permitindo o crescimento e aperfeiçoamento de todos gerando uma evolução organizacional. A administração existe desde os tempos mais remotos e consiste basicamente em desenvolver e promover sempre o melhor desempenho dentro de uma organização ou em qualquer atividade, tomando decisões sobre recursos e objetivos.

A palavra Administração vem do latim, *ad*, significa: direção para, tendência para; *minister* tem o significado de: subordinação ou obediência (CHIAVENATO, 1999).

Os estudos com foco em administração contribuíram muito para a evolução desta ferramenta, que desde então vem sendo aperfeiçoada e com isso tendo uma importância maior para a evolução organizacional e conseqüentemente para a evolução da sociedade.

A administração é fruto da necessidade da sociedade nas mais variadas frentes em busca de processos mais organizados. “A administração é o desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de varias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas através de esforços organizados” (KWASNICKA, 1989, p. 11).

De acordo com Maximiano (2004, p. 26), “a administração utiliza recursos humanos, materiais, financeiros, informação, espaço e tempo que passam por divisão do trabalho e processos de transformação e objetivam a oferta de produtos e serviços”.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 4), “administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Dessa forma a administração é imprescindível nas organizações, pois permite ao administrador definir os objetivos e traçar as metas para se atingir os mesmos, utilizando assim seus recursos de forma a maximizar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos. “Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos” (MAXIMIANO, 2002, p. 26).

Na concepção de Bateman e Snell (1998, p. 27), “administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”. Em vista disso pode-se perceber que os recursos tanto material, humano e intelectual da empresa são tão importantes quanto o fato de administrar, pois a qualidade dos mesmos implicará diretamente no resultado dos objetivos da empresa.

Conforme Andrade e Amboni (2007, p. 6),

o administrador é uma pessoa fundamental para qualquer tipo de organização, seja governamental, industrial, comercial, e de prestação de serviços. Nas organizações, o administrador pode ser um presidente ou diretor, um gerente ou supervisor. Em cada um dos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), seu papel é diferente por lidar com decisões mais e menos complexas.

Sendo assim, é de extrema importância que todos os recursos disponíveis estejam comprometidos com os objetivos da empresa, permitindo alcançar com maior qualidade os resultados que almejam.

Assim, pode-se concluir que a administração é de grande importância para empresas e para a sociedade, permitindo a evolução, explorando ao máximo os recursos disponíveis a atingindo os objetivos.

1.4.2 Administração Financeira

A administração financeira tem foco nos recursos financeiros da empresa e é responsável por manter saudáveis os controles que envolvem a organização. Através dos relatórios de controle financeiro e possível verificar a disponibilidade de recursos para os setores e para as atividades que a empresa pretende realizar ou decisões que pretende tomar. “Administração financeira refere-se ao conjunto de atribuições do administrador financeiro da empresa” (GITMAN, 2010, p. 4).

Conforme Gitman (2010, p. 3)

o termo finanças pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças diz respeito ao processo, as instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais.

De acordo com Gropelli e Nikbakht (1998, p. 4) “A análise financeira fornece os meios para tornar flexíveis e corretas as decisões de investimento”.

Sob a concepção de Padoveze (2005, p. 39) “o conceito da maximização do lucro como o objetivo principal de finanças é muito difundido e desde muito tempo tem sido considerado o propósito mais importante da atividade financeira”.

Conforme Masakazu (2007, p. 3) “para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de sociedades por ações e sócios de sociedades por cotas)”.

A administração financeira serve como subsidio a tomada de decisão dos acionistas. Sob o ponto de vista de Braga (1989, p. 32) “a meta da administração financeira coincide com o objetivo básico dos proprietários ou acionistas. As decisões financeiras são orientadas para o aumento de valor de mercado da empresa”.

Para Assaf Neto (2010, p. 8)

a administração financeira é um campo de estudo teórico e pratico que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática de escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e pratica da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

Conforme Morante (2007, p. 3) “na busca de soluções que visam a um adequado levantamento de recursos, o profissional da área de finanças deve explorar todas as fontes de recursos que são colocados a disposição de uma empresa”.

De acordo com Sanvicente (1987, p. 17)

em termos gerais, o que chamamos de administrador financeiro, qualquer que seja o titulo especifico de seu cargo- é o individuo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e a analise de maneira (eficiência) com o qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas varias áreas de atuação da empresa.

Conforme Stephen et al (2010, p. 26) “acreditamos que a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa”.

A administração financeira é essencial e indispensável em qualquer organização, através dela é possível analisar a viabilidade de um novo projeto ou produto, um novo investimento, verificar os custos e despesas e o impacto destes na saúde financeira da empresa. Além disso, analisa e acompanha os projetos e operações já existentes a fim de manter a rentabilidade.

1.4.3 Planejamento financeiro

Planejamento financeiro é uma ferramenta utilizada nas organizações que possui o propósito de principalmente analisar a viabilidade de um projeto ou produto. Identifica aonde a empresa pretende chegar e de qual maneira.

Sob o ponto de vista de Braga (1989, p. 228) “o planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões no presente com vistas a consecução de objetivos específicos no futuro”.

Conforme Gitman (2010, p. 105) “o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”.

O planejamento financeiro, uma parte crucial da administração financeira, inclui a tomada diária de decisões para auxiliar a empresa nas suas necessidades de caixa. Planejamentos a longo prazo devem ser elaborados a fim de fornecerem orientação adequada à área de pesquisa e desenvolvimento e para propiciarem fundamentadas decisões de gastos de capital (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998).

De acordo com Masazaku (2007, p. 415) “o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”.

Para Stephen et al (2010, p. 587)

o planejamento financeiro estabelece as diretrizes de mudança numa empresa. Ele é necessário porque inclui a formulação das metas da empresa, visando motivar a organização, e estabelece marcos de referencia para a avaliação de desempenho, as decisões de financiamento e investimento da empresa não são independentes, e sua interação deve ser identificada e a empresa precisa antecipar-se a quaisquer mudanças de condições e surpresas.

O planejamento financeiro é imprescindível já que determina o caminho a ser percorrido pela organização até o alcance dos objetivos. É indispensável para o sucesso e saúde financeira da empresa.

1.4.4 Investimento

Investimento é a aplicação de recursos de maneira a gerar renda e maximizar lucros, é imprescindível para a aplicação de um projeto, seja ele um novo investimento, uma ampliação ou uma melhoria.

De acordo com Masakazu (2007, p. 93), “em linguagem financeira, o termo investimento pode se definido de forma abrangente como aplicação de dinheiro em títulos, ações, imóveis, maquinários, etc., com o propósito de obter ganho (lucro)”.

Conforme Padoveze (2005, p. 49), “a decisão de investir é a mais complexa das decisões financeiras, pois envolve incertezas em todo o seu processo, uma vez que trabalha com o intervalo de tempo entre o investimento hoje para recuperação no futuro”.

O investimento de capital é a alocação do capital em propostas de investimentos cujos benefícios serão realizados no futuro. O capital investido tem um custo – financeiro ou de capital – que deve ser recuperado para justificar o investimento e o risco (PADOVEZE, 2005).

Conforme Gitman (2003, p. 5)

os gerentes financeiros avaliam as oportunidades potenciais de investimento para a empresa, a fim de determinar se devem persegui-las. As decisões de investimento dos gerentes financeiros afetam significativamente o grau de sucesso das empresas, uma vez que determinam em quais tipos de negócios suas empresas se engajam. As decisões de investimento determinam a composição de ativos encontrados no lado esquerdo do balanço patrimonial: o gerente financeiro tenta manter níveis ideais de cada tipo de ativo circulante, como caixa e estoque. Ele também decide em quais ativos imobilizados (como edificações ou maquinaria) deve investir e quanto os ativos imobilizados existentes precisam ser modificados, substituídos ou liquidados. Essas decisões são importantes por afetarem o sucesso da empresa no cumprimento de suas metas.

Para Masakazu (2007, p. 17), “as decisões de investimentos são tomadas para a destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos circulantes e em ativos realizáveis a longo prazo e permanentes, mensurando a relação risco-retorno dos capitais alocados”.

Para auxiliar na decisão de investimento existem alguns indicadores que buscam determinar a viabilidade de determinado projeto, entre eles estão o *Payback* (prazo de retorno do investimento inicial), a TIR (Taxa Interna de Retorno) e o VPL (Valor Presente Líquido), que serão apresentados em seguida.

Para Braga (1989, p. 283), o *Payback* “determina o tempo necessário para recuperar os recursos investidos de um projeto”.

Segundo Ching (2007, p. 253)

o método do *Payback* simples projeta o tempo necessário para que os fluxos de caixa esperados paguem os desembolsos do investimento. Ou seja, *payback* simples é encontrado com a dedução do valor do investimento inicial dos valores dos fluxos de caixa, até o momento em que essa soma resultar em zero.

Sob a concepção de Braga (1989, p. 283), “quanto mais amplo for o horizonte de tempo considerado, maior será o grau de incerteza nas previsões. Deste modo, propostas de

investimento com menor prazo de retorno apresentam maior liquidez e, conseqüentemente, menor risco”.

Já o VPL é o resultado da diferença entre o valor dos fluxos livres de caixa trazidos ao período inicial e o valor do investimento.

Conforme Correia Neto (2009, p. 160)

O valor presente líquido (VPL) consiste em trazer todos os fluxos financeiros do projeto, tanto positivos como negativos, para um único período (o atual) e somá-los. Uma vez que todos os fluxos tenham sido ajustados à mesma referência no tempo, pode-se obter seu valor líquido, que represente o resultado atual do projeto.

A TIR representa a taxa de desconto que iguala, em um único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz um VPL igual a zero (CHING, 2007).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de rentabilidade periódica equivalente de um investimento. A TIR corresponde a uma taxa de desconto que iguala o valor atual das entradas líquidas de caixa ao valor atual dos desembolsos relativos ao investimento líquido. Geralmente, a TIR é definida para períodos anuais (BRAGA, 1989).

Os indicadores mencionados acima mencionam a viabilidade de um projeto, são ferramentas indispensáveis do ponto de vista de um investidor e podem decidir a implantação ou não do negócio.

1.4.5 Fluxo de caixa

Fluxo de caixa é uma ferramenta que controla entradas e saídas em um período de tempo definido.

Para Zdanowicz (1998, p. 19), “o fluxo de caixa é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Sob o ponto de vista de Padoveze (2005, p.3), “o fluxo financeiro ou de caixa pode ser definido como o conjunto de movimentações financeiras decorrente do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital”.

Segundo Assaf Neto (1997, p. 35)

conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas(desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em

determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

Sob a concepção de Masakazu (2007, p. 41) a

demonstração de fluxo de caixa pode ser elaborada pelo método direto, isto é, fazendo os lançamentos de cada transação financeira diretamente em uma planilha eletrônica própria ou extraíndo os dados do sistema contábil por meio de software próprio. A demonstração de fluxo de caixa elaborada pelo método indireto utiliza os dados do balanço patrimonial e da demonstração de resultado.

Conforme Assaf Neto (2010, p. 324) “em verdade, a confiabilidade sobre os resultados de determinado investimento é, em grande parte, dependente do acerto com que seus fluxos de entradas e saídas de caixa foram projetados”.

Para Zdanowicz (1998, p. 35), “fluxo de caixa é um instrumento útil ao processo de tomada de decisão, ou seja, através de prévias análises econômico-financeiras e patrimoniais, obtém-se as condições necessárias para definir as decisões corretas”.

A ferramenta fluxo de caixa é basicamente o controle de ingressos e desembolsos, dessa forma permite o controle dos recursos financeiros, e baseado nisso, possibilita o planejamento da empresa.

1.4.6 Receita

Receita é entrada monetária que ocorre na empresa, pode estar diretamente ligada a atividade fim da empresa, como venda de mercadorias ou prestação de serviços, ou ainda pode ser proveniente de outra fonte, como aluguel de um imóvel da empresa ou venda de um imobilizado.

De acordo com Assaf Neto (2010, p. 326), “representam os volumes periódicos de recebimentos de vendas atribuíveis diretamente a um projeto de investimento, que serão acrescidos aos resultados operacionais da empresa (receitas incrementais de vendas)”.

Segundo Greco (1998, p. 65), “considera-se como receita de uma empresa os valores que a mesma recebe (dinheiro) ou tem direito a receber, proveniente das suas atividades”.

Conforme Gouveia (2001, p. 24) “considera-se como receita de uma companhia o dinheiro que ela recebe ou tem direito a receber, proveniente de suas operações”.

Para Franco (1996, p. 46), “há vários tipos de receitas comuns a todos os tipos de empresas, embora não decorrentes de sua principal atividade econômica, tais como: receitas de investimentos e de comissões, gastos recuperados e rendas diversas”.

As receitas decorrem da venda de bens e da prestação de serviços. Existem e numero menor que as despesas, sendo as mais comuns representadas pelas seguintes contas: aluguéis ativos, receitas de serviços, descontos obtidos, vendas de mercadorias e juros ativos. (RIBEIRO, 2009, p. 38).

1.4.7 Custos e despesas

Os custos estão ligados à atividade fim da empresa, em uma indústria, por exemplo, a matéria prima é um custo, assim como o salário do funcionário da fábrica. Já o salário do auxiliar administrativo, assim como os gastos com o escritório, são considerados despesas.

Para Figueiredo (1997, p. 37), “custos são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos; por isso, desempenham importante papel nas decisões gerenciais”.

Sob o ponto de vista de Bornia (2010, p. 16), “despesa é o valor dos insumos consumidos para o funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação. Refere-se às atividades fora do âmbito da fabricação, geralmente sendo separada em Administrativa, Comercial e Financeira”.

Os custos e despesas podem ser classificados em fixos e variáveis e em diretos e indiretos.

Conforme Masakazu (2007, p. 118), “o valor total dos custos e despesas fixos não varia mesmo que aumente ou diminua o volume de venda (dentro de uma faixa de volume)”.

Custos ou despesas fixos, segundo Braga (1989, p. 180), “são os que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independentemente das variações ocorridas no volume de produção e vendas durante esse período”.

Segundo Assaf Neto (2010, p. 276), “os custos e despesas fixos são aqueles que, dentro de um certo intervalo de tempo (mês ou outra unidade de tempo), assumem o mesmo valor, independentemente se nesse período houve ou não variação no volume de atividade (produção e vendas) da empresa”.

Para Masakazu (2007, p. 119) “já os custos e as despesas variáveis aumentam proporcionalmente ao aumento do volume de vendas, pois para produzir e vender maior quantidade, será necessário utilizar mais matéria-prima”.

Custos ou despesas variáveis, conforme Braga (1989, p. 180), “são aqueles cujo valor total aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas”.

Sob a concepção de Assaf Neto, (2010, p. 276), “os custos e despesas variáveis, por outro lado, são aqueles que também dentro de um certo intervalo de tempo, tem seu valor determinado exatamente como decorrência direta do nível de atividade da empresa”.

Conforme Assaf Neto (2010, p. 276), “há também os custos (ou despesas) semifixos ou semi-variáveis, que são aqueles que possuem parte fixa e parte variável”. Por exemplo, a remuneração dos vendedores normalmente é composta por um salário e a comissão que é parte variável que depende das vendas.

Custos diretos são aqueles facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos (produtos, processos, setores, clientes, etc.). Exemplos de custos diretos em relação aos produtos são a matéria-prima e a mão de obra direta. Já os custos indiretos não podem ser facilmente atribuídos às unidades, necessitando de alocações para isso. Exemplos de custos indiretos em relação aos produtos são a mão de obra indireta e o aluguel (BORNIA, 2010, p. 21)”.

1.4.8 Logística

A logística engloba elementos humanos, materiais, tecnológicos e de informação, assim busca a otimização de recursos por meio do aumento da eficiência e da melhoria dos níveis de serviços ao cliente. Além disso, preconiza a redução dos custos que o mercado estimula, tendo em vista que, em geral, há uma acirrada competição.

De acordo com Novaes (2004), a logística era, inicialmente, o termo utilizado para caracterizar ações militares de suporte, como o transporte de alimentos, medicamentos, munições e socorro médico para os campos de batalhas.

Diante deste contexto, considera-se importante definir logística que, segundo a definição do *Council Of Logistic Management* Norte-Americano, apud Novaes (2004, p.35), significa: “processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”.

A partir deste conceito, avalia-se que a administração logística é composta pelo fluxo de compras de matérias-primas, operações de produção e transformação, controle de materiais e processos, controle de produtos acabados e todo gerenciamento de transporte e distribuição de produtos destinados à vendas. Assim, inclui uma movimentação que contempla desde depósitos intermediários até a chegada dos produtos aos consumidores finais.

Conforme Arbache et al (2006, p. 23), "logística reversa compreende o fluxo inverso de produtos, dos clientes para a empresa". Esta modalidade de logística cresceu devido ao movimento de reciclagem ou verde, onde o cliente depois que utiliza o produto devolve para a revenda ou fabricante para que este de um fim adequado ao material. Com esta a legislação pretendesse poluir menos o meio ambiente.

Para Leite apud Stock (2009, p. 16) logística reversa é no ponto de vista de negócios: "o papel da logística no retorno de produtos, redução da fonte, reciclagem, substituição de materiais, reuso de materiais, disposição de resíduos, reforma, reparação e remanufatura..."

Logística empresarial tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviço desejados. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isto é conseguido através da administração adequada das atividades-chave da logística – transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos e varias atividades de apoio adicionais. (BALLOU, 2008, p. 38).

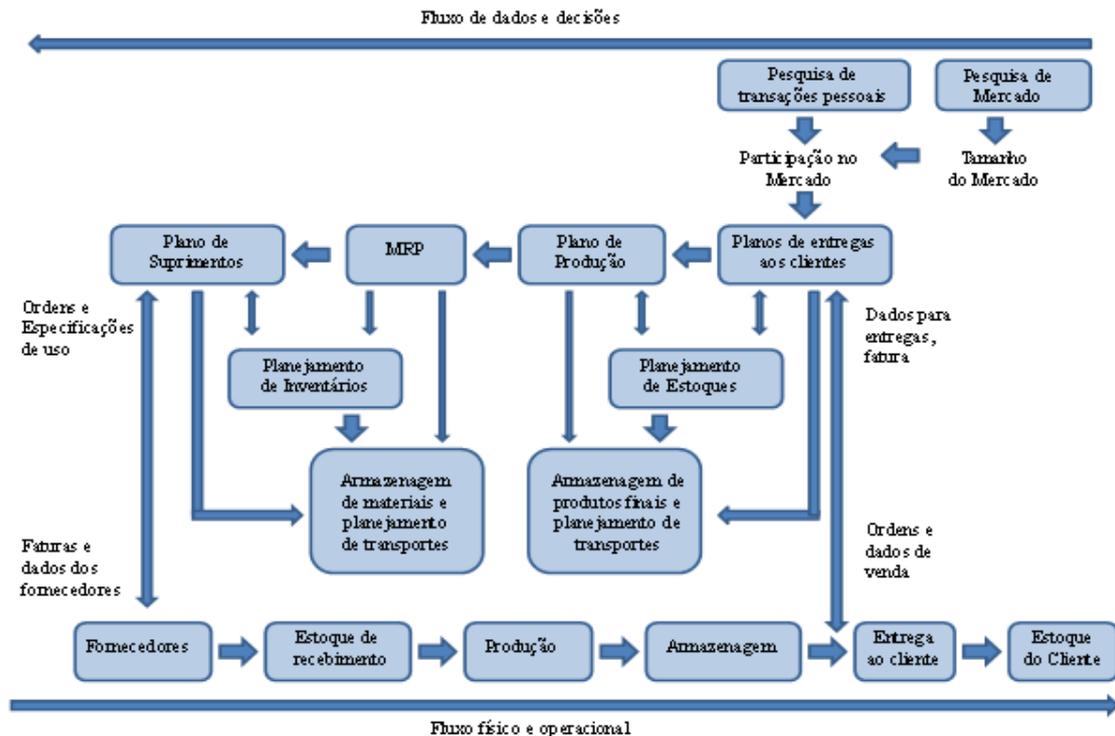
Segundo Arbache et al. (2004), a logística empresarial é um instrumento operacional e de planejamento estratégico que tem suas bases na utilização de sistemas computacionais e com estreita relação entre as atividades de produção, marketing e finanças. Ela é uma ferramenta utilizada para a coordenação de todas as atividades envolvidas no processo de entrega do produto ao cliente final, levando em consideração que a razão de ser das empresas é o atendimento as necessidades do cliente final.

Fleury; Wanke e Figueiredo (2009) mostram que os avanços ocorridos na área da logística foram fortemente influenciados pela globalização, aumento das incertezas na economia, proliferação de produtos, maiores ciclos de vida dos produtos e maiores exigências de serviços.

De acordo com Ching (2001), a necessidade por melhores serviços foi crescendo com os anos e a idéia de se ter a integração das diversas áreas envolvidas no processo logístico passou a existir, impulsionando o conceito de *Supply Chain Management* (SCM) ou logística integrada.

A ilustração a seguir, representa o fluxo das atividades em uma cadeia onde os processos estão integrados, demonstrando como funciona o *Supply Chain Management*.

Fluxograma 1- Fluxos na Logística Integrada



Fonte: Martins; Alt (2006, p.326)

A partir deste conceito, avalia-se que o SCM está alicerçado na integração das atividades logísticas entre os diferentes atores/componentes que a estruturam. Essa integração ultrapassa os limites da empresa, pois visa atuar de forma conjunta com seus fornecedores, parceiros e clientes.

Supply chain é todo esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. A gestão do supply chain é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações na cadeia logística de forma cooperativa e para o benefício de todos os envolvidos. (CHING, 2001, p. 67).

De acordo com Arbache et al (2004), em mercados cada vez mais competitivos, somente aqueles que estiverem ligados ao mercado consumidor conseguiram manter seus negócios no futuro.

Assim, a definição de níveis, prazos e locais de entrega tendem a se tornar cada vez mais flexíveis, pois há o compartilhamento de informações entre a empresa, seus fornecedores e parceiros.

A logística abrange como atividades principais a distribuição e armazenagem de produtos. A distribuição de materiais para logística visa levar os materiais corretos para o destino desejado, no momento adequado a fim de garantir ao cliente o serviço desejado. “O objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível”. (NOVAES, 2004, p. 145).

Para Arbache et al. (2004), as principais atividades relacionadas com a logística são a produção, suprimentos ou aquisição e controle de matéria-prima, armazenagem, distribuição física e transferência ou transporte, movimentação de matérias, gestão de estoques e embalagem.

Desse modo, as empresas que alcançarem esses níveis serão também excelentes naquilo que se propõem ao mercado no qual atuam. Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2009), conseguir reduzir custos e melhorar o nível de serviço ao cliente é fundamental para se alcançar a excelência nos serviços.

Fleury; Wanke e Figueiredo (2009) acrescentam que o SCM é uma abordagem sistêmica que implica alta interação entre os participantes. Assim, é necessário que, durante todo o processo de produção e distribuição, que envolve desde a fabricação até a entrega ao consumidor final, todos os envolvidos se interrelacionem da melhor maneira possível.

A distribuição pode ser realizada por diversas modalidades de transporte, em relação às quais, dependendo da situação, o embarcador pode optar pelo modal mais adequado as suas necessidades. “Os responsáveis pela expedição levam em consideração critérios como velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo”. (HARA, 2005, p. 37).

Entre as diversas modalidades têm-se: transporte rodoviário, ferroviário, aquaviário, aéreo e no caso de produtos como gás, gasolina, óleo diesel e álcool, o transporte pode ser realizado por meio de dutos.

Em determinadas situações é possível se combinar mais de uma modalidade de transporte. Isso permite maior flexibilidade no que tange a distribuição. Cabe ao embarcador optar pelo modal que lhe é mais conveniente e que tenha um custo menor, desde que as condições sejam favoráveis para isso. Nesse sentido, existe a flexibilidade modal. Já a flexibilidade temporal se tem quando por determinação do tempo disponível para entrega e

algum imprevisto que ocorra haja a necessidade de se alterar o modal de transporte mesmo tendo um custo maior para que se cumpra o prazo. A esse tipo de transporte chamamos de intermodal, pois é a junção de dois ou mais modais de transporte. (NOVAES, 2004).

Para percorrer longas distâncias, pouca quantidade de carga em curto espaço de tempo utiliza-se o transporte aéreo. Segundo Ballou (2009), a demanda pelo transporte aéreo vem crescendo já que é considerado mais veloz e mais seguro que o transporte terrestre.

Ao contrário do transporte, o que ocorre entre locais e tempos diferentes, a armazenagem e o manuseio de materiais acontece, na grande maioria das vezes, em algumas localidades fixadas. Portanto, os custos destas atividades estão intimamente associados à seleção desses locais. (BALLOU, 2009, p.152).

A necessidade de se manter estoque existe, pois nem sempre há um sincronismo entre a produção e a distribuição, haja vista que o transporte não é totalmente confiável já que sofre a influência de diversos fatores. A impossibilidade de se prever a demanda futura para assim programar a produção da oferta é outro fator que gera a dependência por estoques. Para Ballou (2009), as empresas usam estoques buscando melhorar a coordenação entre oferta e demanda e diminuir os custos totais, entretanto, manter inventário gera a necessidade do espaço de armazenagem e de movimentação interna de materiais.

Os custos da armazenagem e do manuseio de materiais são justificáveis, pois eles podem ser compensados com os custos de transporte e de produção. Ou seja, a firma pode reduzir seus custos produtivos, pois seus estoques armazenados absorvem flutuações dos níveis de produção devido a incertezas do processo de manufatura ou as variações de oferta ou demanda. Além disso, estoques podem reduzir custos de transporte, pois permite o uso de quantidades maiores e mais econômicas nos lotes de carregamento. (BALLOU, 2009, p. 153).

Manter estoques pode significar um custo a mais para a empresa, entretanto este custo pode ser reduzido empregando-se o conceito de *Just-in-time* de maneira correta.

A armazenagem pode ser encarada como um custo direto adicional do canal de suprimento ou de distribuição. Esta despesa pode ser justificada pelas economias indiretas de custos obtidas. Entretanto, a estocagem pode ser eliminada ou reduzida drasticamente pelo uso do conceito *Just-in-time*, que deveria sempre ser explorado como alternativa à armazenagem. (BALLOU, 2009, p. 168).

O *Just-in-time* visa atender a demanda de maneira instantânea, pois produz somente a quantidade necessária para atender o cliente, ou seja, sem sobras, e busca entregar o pedido utilizando o mínimo de recursos necessários para garantir a qualidade, a velocidade, a confiabilidade, a flexibilidade e o compromisso que o cliente deseja.

De acordo com Ching (2001), o *Just-in-time* visa atender a demanda instantaneamente, com qualidade e sem desperdícios, possibilitando uma produção eficaz em termos de custo, bem como o fornecimento da quantidade necessária de componentes, no momento e em locais corretos, utilizando o mínimo de recursos.

Em empresas comerciais é o pedido que representa a relação entre o cliente e o fornecedor. Quando o pedido é entregue atendendo as expectativas do cliente ele transmite credibilidade para o mercado. Para isso a empresa precisa conhecer as necessidades de seus públicos e buscar atendê-las da melhor maneira.

Muitos dos elementos tangíveis no nível de serviço podem ser identificados se acompanharmos uma ordem de compra através do sistema de distribuição. O tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até sua entrega é chamado de tempo de ciclo do pedido. (BALLOU, 2008, p. 81.).

Para garantir o nível de serviço no comércio é importante estabelecer o melhor ciclo de pedido e este deve ser condizente com as diretrizes no negócio. O tempo de fluxo de pedido é um fator que pode motivar a satisfação do cliente se for cumprido como o prometido e, também, pode se caracterizar como um fator prejudicial para a empresa se esse prazo prometido não estiver de acordo com o tempo real do pedido. Entretanto, alguns fatores são vitais para a prestação de um serviço de qualidade. De acordo com Martins e Laugeni (2005), os elementos que compõem a qualidade no serviço são: confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para atender as necessidades do cliente, fácil utilização, credibilidade, ser competente, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis. Além disso, cabe ressaltar que, o que pode representar um serviço de qualidade para alguns clientes, pode ser considerado um serviço de má qualidade para outros, pois os clientes apresentam necessidades diferenciadas. Dessa forma, torna-se cada vez mais necessário as empresas conhecerem seus clientes e segmentá-los para satisfazer suas necessidades.

A administração logística tem o intuito de promover maior rentabilidade para a empresa e para isso precisa garantir um planejamento, organização e controle efetivo sobre as atividades que englobam o fluxo do pedido.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. (BALLOU, 2008, p.17).

Para a empresa garantir o nível de serviço ao cliente é necessário ter disponibilidade de estoques, de soluções que se adequam as necessidades dos clientes,

agilidade na entrega e precisão no processamento de pedidos. “O resultado de todo esforço logístico é o serviço ao cliente”. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009, p. 56). Quando a empresa opta por não ter estoque o cuidado para assegurar o nível de serviço deve ser ainda maior. A empresa deve estar ciente de que qualquer aperfeiçoamento para garantir o nível de serviço trará um aumento nos custos relacionados a este serviço.

Visando atender as necessidades dos clientes a empresa precisa se capacitar sua equipe e buscar desenvolver as habilidades dos profissionais envolvidos no processo logístico. “Para que seja possível oferecer um serviço de qualidade, é necessário estar capacitado para atender as expectativas dos clientes. Entretanto, tais expectativas de serviços podem variar significativamente de cliente para cliente”. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009, p.57).

Assim entende-se que cada cliente percebe o serviço de forma diferente, dessa forma as empresas têm buscado atendê-los de forma diferenciada. “Empresas dos mais diversos setores vêm percebendo que atuar de forma diferenciada, buscando atender a diferentes necessidades dos diversos grupos de clientes, é uma das melhores políticas a serem adotadas. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009, p. 58).

Para Fleury, Wanke, Figueiredo (2009), os atributos que vêm sendo cada vez mais valorizados pelos clientes são entregas mais frequentes, cumprimento de prazos, disponibilidade de mercadoria e informações sobre pedidos, pois sintetizam o que se espera da prestação de serviços logísticos.

A logística vem tornando-se ponto chave dentro da organização, através de seu planejamento e execução de maneira mais eficiente e eficaz é possível diminuir custos, de forma a garantir a viabilidade da empresa, além de promover maior satisfação do consumidor que terá seu produto de forma imediata, e a com a qualidade preservada.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Este tópico contempla os procedimentos metodológicos que nortearam a realização desta pesquisa. Esses procedimentos estão distribuídos em: caracterização da pesquisa, universo pesquisado, técnicas de coletas de dados e análise de dados.

1.5.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo se caracteriza por uma pesquisa exploratória, que visa obter maior familiaridade com o objeto de estudo. Dessa forma, o foco dos pesquisadores se concentrou

em conhecer a forma real de atuação da organização e como são desenvolvidos os seus processos de armazenagem e distribuição atualmente.

De acordo com Mattar (2006), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios da investigação onde a familiaridade, o conhecimento e a compreensão daquilo que está sendo pesquisado, normalmente é insuficiente ou inexistente.

A pesquisa exploratória permite que o pesquisador conheça, de forma mais aprofundada, como funciona a organização. Nessa pesquisa, este aspecto se evidencia de forma mais precisa visto que algumas acadêmicas compõe o corpo de profissionais que atuam na empresa, e portanto, tem acesso às informações pertinentes ao tema em questão.

Para Vergara (2003), a pesquisa descritiva demonstra características de determinadas populações ou fenômenos. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva como base para tais explicações.

A pesquisa realizada de forma descritiva possibilita que seja caracterizada a realidade das atividades da organização, pois permite que se tenha uma riqueza de informações que servem como base para futuras explicações à respeito da empresa estudada.

O estudo de campo é impulsionado pela ocorrência de um fato social. Para Fachin (2003), a pesquisa de campo é realizada por meio da observação de um contexto onde é percebida a ocorrência de um fato social (problema). Este fato social passa a ser examinado e, posteriormente, será explicado por meio de métodos e técnicas específicas.

A pesquisa de campo é utilizada quando se tem a necessidade de comprovação de hipóteses, quando se precisa de respostas mais fundamentadas.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 85).

Para Vergara (2003) a pesquisa de campo é uma investigação empírica que deve ser realizada no local no qual o fenômeno ocorre e que tenha subsídios para explicações.

A observação foi uma das metodologias utilizadas no trabalho, que segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 92), “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo”.

Para Gil (2002, p. 35), a observação “é o procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia-a-dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência”.

A técnica de observação foi utilizada no ambiente da empresa, facilitando a análise do ambiente interno, permitindo também verificar as necessidades da empresa e ajudando na escolha do tema.

1.5.2 Universo pesquisado

De acordo com Rauen (2002), no âmbito da pesquisa, população significa a totalidade de indivíduos que possuem pelo menos uma característica comum definida para a investigação.

Neste sentido, sendo população a totalidade de pessoas com características em comum, no estudo realizado na loja Decori, considerou-se como população a totalidade de clientes internos que a empresa possui.

Buscando otimizar a obtenção de resultados optou-se por realizar a coleta de dados por meio da definição de uma amostra dessa população. Segundo Rauen (2002), amostra é o conjunto de elementos de uma população, que é escolhido de acordo com uma regra ou plano para representá-la, em função de alguma característica sob estudo.

Em relação aos clientes internos, a definição da amostra considerou as especificidades das informações a serem exploradas, dessa forma optou-se por uma amostra do tipo intencional não probabilística, sendo as entrevistas foram direcionadas ao Diretor da empresa.

Vergara (2003, p.51) destaca a amostra não probabilística pode ser caracterizada por tipicidade, sendo que nesta situação o pesquisador promove a seleção de elementos que “considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento desta população”.

Intencionalmente, foram ouvidos o Diretor da empresa, e a Gerente administrativa, a fim de perceber o sentimento que eles tinham em relação a situação atual do serviço logístico da empresa.

A intencionalidade se justifica, tendo em vista que, no momento em que foi realizada a pesquisa, estes profissionais constituíam as pessoas que possuíam uma visão mais holística do negócio.

1.5.3 Técnicas de coleta de dados

Os dados para a pesquisa foram coletados, inicialmente, por meio de materiais bibliográficos. “É um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral”. (VERGARA, 2003, p. 48).

A pesquisa bibliográfica aproxima o pesquisador de outros trabalhos já publicados, anteriormente, sobre assuntos relevantes ao tema estudado. “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 27).

Os dados para subsidiar a pesquisa também foram coletados por meio de entrevistas, devido ao pequeno número de funcionários, o que permite um contato mais aproximado com os fornecedores de informações. “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 94).

O tipo de entrevista utilizada foi a não estruturada (conforme modelo apresentado no apêndice A), para que o entrevistado tivesse maior liberdade para falar de suas experiências na loja e contar um pouco da história do negócio.

Despadronizada ou não estruturada. O entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 96)

Por meio da história de vida da empresa buscou-se um maior conhecimento acerca do objeto de estudo. “Através da história de vida, tenta-se obter dados relativos à “experiência íntima” de alguém que tenha significado importante para o conhecimento do objeto em estudo”. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 107).

Como algumas acadêmicas atuam como colaboradoras da organização foi possível a realização de uma observação natural dos fatos. Para Lakatos e Marconi (1999), a observação natural é aquela na qual o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga.

1.5.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados obtidos foi realizada uma leitura exploratória das informações obtidas na pesquisa. Segundo Rudio (2002), depois da obtenção dos dados, o pesquisador terá diante de si diversas respostas, que podem ser analisadas e interpretadas.

1.5.5 Limitações do estudo

Do mesmo modo, cabe ressaltar que a pesquisa também se limitou quanto ao delineamento de um estudo e que, portanto, se aplica a um contexto específico a esta organização, não sugerindo generalizações.

Por fim, a coleta de dados se restringiu quanto ao delineamento de informações específicas à visão do atual diretor da organização, das acadêmicas que integram a empresa como funcionárias e das informações obtidas sobre o mercado.

1.6 Objetivo do Estudo (apresentação da empresa)

A seguir será apresentada a empresa em estudo, abordando temas como nome e endereço, histórico do segmento, abrangência de atuação, produtos e serviços, entre outros.

1.6.1 Nome e Endereço da empresa estudada

O presente estudo foi realizado na empresa Decori Revestimentos Louças e Metais, que está localizada na Grande Florianópolis no estado de Santa Catarina.

1.6.2 Histórico do Segmento

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER apud INMETRO, 2012), a cerâmica existe desde os primórdios da humanidade. Foram encontradas, no Japão, peças cerâmicas com mais de 8.000 anos.

Com o desenvolvimento industrial, os revestimentos cerâmicos para paredes e pisos tornaram-se acessíveis a todas as classes sociais e passaram a estampar e colorir fachadas de pequenos sobrados comerciais, residenciais e casas térreas.

Segundo a Associação Brasileira de Cerâmica (ABC, 2009), a Cerâmica tem uma participação de 1% no PIB (Produto Interno Bruto) Brasileiro. Com a facilidade em obter a matéria-prima natural, fontes de energia alternativas e disponibilidade de tecnologia, a indústria brasileira evoluiu muito rapidamente e diversos tipos de produtos no segmento cerâmico atingiram nível de qualidade mundial e assim houve um aumento nas exportações.

As placas cerâmicas utilizadas como revestimentos são formadas pelo suporte ou biscoito, o engobe que é um impermeabilizante e o esmalte, que além de decorar também impermeabiliza. O corpo cerâmico é formado por matérias-primas naturais, argilosas e não-argilosas. Os revestimentos são utilizados na construção civil como revestimentos de paredes, pisos, bancadas e piscinas, em ambientes externos e internos e podem ser nomeados como azulejo, pastilha, porcelanato, grês, lajota, pisos, etc. A tecnologia do porcelanato trouxe produtos com maior qualidade técnica que se assemelham com as pedras naturais.

O mercado cerâmico tem como países líderes Itália e Espanha, que contemplam como estratégia competitiva, o design, a qualidade e a marca. No Brasil a produção concentra-se na região de Criciúma, em Santa Catarina, que é conhecido como o pólo internacional, produzindo com alta tecnologia e competindo por design e marca. Nessa região encontram-se empresas como Cecrisa S.A, Ceusa, Eliane, Moliza, Pisoforte, Itagres, entre outras. Hoje esse ramo é representado por 93 empresas no Brasil, sendo que maior concentração é na região sul e sudeste. Na região de São Paulo existem algumas empresas fabricantes e a região nordeste se tornará um pólo futuramente devido às condições favoráveis de matéria prima, energia viável e mercado consumidor em desenvolvimento. (ANFACER apud INMETRO, 2012).

O Brasil é hoje o segundo maior consumidor de revestimentos cerâmicos e o quarto maior produtor e exportador do mundo. (ABC, 2009). Entretanto, dados do INMETRO (2009), mostram que o Brasil encontra-se em quarto lugar no ranking dos maiores produtores de revestimento cerâmico do mundo, estando atrás somente da China, Itália e Espanha. O país também é o terceiro maior exportador mundial de revestimentos.

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER apud INMETRO, 2012), existe neste setor, uma concorrência desleal provocada pela existência de produtos de baixa qualidade no mercado interno. Esses produtos, por serem comercializados com preços mais baixos, atraem consumidores que optam por preços menores no momento da compra.

Com a concorrência cada vez mais acirrada e tendo no Brasil e no exterior um leque variado de produtos de qualidade, cabe aos fornecedores e revendas agregar valor aos

produtos que comercializam, através de serviços diferenciados. Nesse sentido, a logística tem um papel fundamental na vida destas organizações.

1.6.3 Abrangência de Atuação

A ACG Comércio de Materiais de Construção Ltda atua na região da Grande Florianópolis atendendo ao mercado de Santa Catarina e algumas outras cidades do Brasil.

A empresa presta um serviço diferenciado onde os vendedores são também arquitetos e designers que além de fazer a venda podem auxiliar os clientes em seus projetos.

Hoje a Decori realiza prospecções de obras nas cidades de Florianópolis, São José e Palhoça, buscando trazer novos clientes para a loja. Essa prospecção é realizada através de um vendedor externo que faz visitas em obras buscando contato com os proprietários, arquitetos e mestres de obras. A empresa tem planos de aumentar a equipe de prospectores.

1.6.4 Produtos e Serviços

A Decori Revestimentos, Louças e Metais, atua com mais de 50 marcas e 50 mil itens nacionais e importados, muitos com exclusividade de produtos para revestimentos de variados tipos como cerâmica, porcelanatos, pastilhas de vidro, metal, porcelana, coco, pedras e outros, ladrilhos hidráulicos, cimentícios, madeiras, laminados, pvc e outros.

Além dos revestimentos a empresa trabalha com louças sanitárias, metais sanitários e de cozinha e banheira de hidromassagem e de imersão. Esta enorme variedade de opções proporciona ao arquiteto, decorador ou designer de interiores a total personalização de seu projeto.

O atendimento é realizado por arquitetas especializadas, que auxiliam na escolha de revestimentos, desenvolvendo projetos em CAD e 3D, e prestando acompanhamento e orientação na execução do projeto e na instalação na obra.

1.6.5 Caracterização Jurídica

A empresa estudada caracteriza-se juridicamente como uma sociedade limitada constituída por dois sócios.

1.6.6 Missão e Visão

A empresa não possui missão e visão definidas, mas busca atuar com qualidade nos produtos e serviços ofertados, a fim de proporcionar requinte e conforto aos lares dos seus clientes.

Além disso, a empresa pretende aumentar o número de lojas de duas para dez lojas nos próximos cinco anos, além de ter uma logística e estoque próprios.

1.6.7 Políticas e Negócio

A empresa Decori Revestimentos, Louças e Metais não possui uma política de atuação formalizada, mas o seu negócio principal é a comercialização de revestimentos dos mais variados tipos e loução e metais sanitários e de cozinha.

1.6.8 Declaração de Valores

A empresa não tem seus valores formalizados, mas procura sempre agir de forma ética, com confiança nas pessoas e respeito aos clientes.

1.6.9 Objetivos e Metas

Apesar de não ter os objetivos e metas formalizados, a Decori Revestimentos, Louças e Metais tem como objetivo alcançar o número de dez lojas e um Centro de Distribuição em 5 anos.

1.6.10 Perfil do Cliente

Os principais clientes da empresa se enquadram nas classes A e B, pois são pessoas que buscam além de produtos de qualidade um atendimento diferenciado. Outro fator que influencia no perfil da maioria dos clientes que chegam até a loja é a localização da mesma, próxima de condomínios de alto padrão da região. Devido ao fato da Decori realizar um trabalho de prospecção em obras, a maioria dos clientes possuem suas residências dentro de condomínios de casas, tornando as reformas e as obras em apartamentos o menor percentual de negócios da loja.

2 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo serão apresentadas as características do mercado, ou seja, o ambiente externo, específico e orçamentário da organização.

2.1 Características do Mercado

As características do mercado compreendem o ambiente externo, específico e orçamentário da empresa. Sua análise é essencial por auxiliar na tomada de decisão.

2.1.1 Ambiente Externo

Ambiente externo é tudo aquilo que direta ou indiretamente influencia as diretrizes da empresa, suas estratégias e planejamento. O ambiente externo influencia diretamente na demanda da organização.

2.1.1.1 Cenário Econômico Atual

A economia mundial sofreu desaceleração em 2012, devido principalmente ao agravamento da crise financeira europeia.

Para o ministro da fazenda Guido Mantega, as ações adotadas pelo governo para impulsionar a economia não causaram grande impacto. “Os efeitos vão se dando aos poucos. A redução da taxa de juros, por exemplo, demora de 8 a 10 meses, ainda mais em um cenário de crise”. O ministro ainda destacou medidas como a desoneração da folha pagamento e redução das alíquotas de energia que se espera surtir efeito em 2013 (Rede Brasil Atual, 2012).

Entretanto, mesmo com a crise externa, o Brasil sendo capaz de aguentar a turbulência internacional, mesmo apresentando um crescimento mais lento. O governo se utiliza a redução do Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI) para estimular a economia. Tais medidas funcionam desde que demanda se sustente num nível "bom", devido à disponibilidade de crédito e juros descendentes ofertados no mercado (Brasil Econômico, 2012).

O aumento no volume de crédito, o crescimento da atividade industrial e do comércio varejista sinalizam um ritmo mais acelerado da economia, segundo o ministro da

fazenda. Espera-se ainda que em 2013 o Brasil cresça a uma taxa de 4%. (Rede Brasil Atual, 2012).

Apesar da crise mundial e da desaceleração da economia, o governo brasileiro, aparenta estar focado no fortalecimento do mercado interno, e no controle da inflação. A baixa nas taxas de juros é um exemplo.

2.1.1.2 Ambiente Global e Local

Com base no setor estudado, apesar da crise econômica atual o setor apresenta crescimento considerável. Nos dos quatro primeiros meses de 2012, houve um aumento de 1,5% nas vendas se comparado com o mesmo período de 2011. (Economia SC, 2012).

O número de obras vem crescendo, bem como os benefícios sociais e salariais. Há cerca de oito anos, o setor da Construção Civil está em grande processo de transformação. O país voltou a ter níveis de crescimento importantes, o que tem proporcionado uma grande quantidade de obras (Sinduscom Florianópolis, 2012).

De acordo com Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (Sinduscon-SP) em 2012 o PIB da construção terá crescimento de 5,2%, maior que o PIB do País de acordo com previsões financeiras que ficara em torno de 2,7% de crescimento, de acordo com a pesquisa Focus (Metálica, 2012).

2.1.1.3 Ambiente do Ramo de Atividades

A região de Criciúma, em Santa Catarina, concentra as maiores empresas brasileiras de cerâmica. Nesta região as empresas produzem com tecnologia via úmida e competem por design e marca, em faixas de preços mais altas (ANFACER, 2012).

Com a Copa do Mundo e Olimpíadas no Brasil e o incentivo por parte do governo e bancos para a área habitacional, a estimativa é de que o setor da construção civil cresça mais que em 2011. (ClicRBS, 2012).

O crescimento de construção civil apresenta desenvolvimento no Estado de Santa Catarina, da mesma maneira que no país. Além disso, ainda possui grande margem para crescimento.

2.1.2 Ambiente Especifico

O ambiente específico da organização estudada compreende fornecedores de produtos, concorrentes, os aspectos tecnológicos envolvidos na fabricação dos produtos vendidos e ambientais.

2.1.2.1 Principais Fornecedores de Insumos

A empresa compra produtos e serviços de diversos fornecedores, tanto de empresas brasileiras como multinacionais. Podemos classificar os fornecedores em dois grupos: Fornecedores com foco de revender os produtos a seus clientes, e fornecedores para compra de produtos/serviços para uso próprio.

Para revenda, a empresa trabalha com 52 fornecedores diversificados trazendo um portfólio de mais de 50 mil produtos aos seus clientes em: porcelanato, pastilhas de porcelana e vidro, atérmicos, cimentícios, aço inoxidável, madeira de demolição e fibras naturais, ladrilho hidráulico, laminados e pisos de pvc, argamassas e rejuntas, louças e metais. Os fornecedores de maior volume em vendas são os que fabricam ou exportam porcelanatos e revestimentos. A marca Portinari (Cecrisa) é um dos fornecedores que mais vendidos em revestimentos cerâmicos, seu maior centro de produção fica na fábrica localizada em Criciúma (SC), porém ela tem outras unidades distribuída no Brasil como em Santa Luzia (MG) e em Anápolis (GO).

A maior parte dos fornecedores de revestimentos, louças e metais que a Decori trabalha estão habitados no Brasil, porém existe uma pequena gama que é produzida no exterior e tem sua distribuição no Brasil, como a Florim e Graniti Fiandre que são marcas italianas que trazem para o Brasil produtos de renome o mundo inteiro com tecnologia e sofisticação. O resultado são peças diferenciadas no mercado. Além dessas duas marcas multinacionais, a Decori traz a Dune, Evertone, Gardenia Orchidea que focam nos detalhes para seus clientes, com peças especiais, ressaltando os valores dos ambientes mais contemporâneos de Florianópolis e região.

No ano de 2012 a Decori ampliou seu espaço criando um showrrom de louças e metais com as marcas que trabalha buscando atender os clientes nos detalhes, além dos revestimentos. Dentre as marcas existentes na Decori encontram-se empresas alemãs, espanholas, americanas, e algumas nacionais.

Como a empresa trabalha com clientes exigentes, sempre busca junto com seus fornecedores produtos bons, altamente qualificados e novos baseados nas tendências do mercado atual. Ter uma boa parceria com vários fornecedores, proporcionando ganhos em relação às grandes campanhas de marketing feitas por eles, sinalizações que podem ser compartilhadas e até mesmo cedidas e principalmente a oferta de produtos reconhecidos pela clientela em geral.

Os fornecedores que a empresa utiliza para uso próprio são empresas da região para a compra de matérias de escritório, limpeza, serviços terceirizados de contabilidade, de marketing e entrega.

2.1.2.2 Principais Empresas Concorrentes

A empresa possui 2 tipos de concorrentes, as próprias lojas especializadas e alguns *Home centers* da região.

As lojas especializadas são aquelas que trabalham com produtos diferenciados, linhas exclusivas de produtos, com foco nos clientes mais exigentes, já os *Home centers* trabalham com uma diversificação e um mix maior de produtos, focando no preço baixo, como a Cassol Centerlar e a Balarotti que atuam na região.

A Cassol Centerlar possui 11 lojas, com atuação nos mercados de vários estados no Brasil além dos revestimentos, banho e cozinha, eles têm foco em atividade econômica como industrialização e montagem de pré-fabricados de concreto, imobiliário na construção e comercialização de imóveis, casa e decoração, tintas, iluminação e jardinagem, que foge do aspecto da Decori Revestimentos louças e metais.

Diante da sua concorrência a empresa busca ser melhor, trabalhando com produtos inovadores, que acompanham as tendências mundiais de decoração e design sofisticado, oferecendo ao cliente serviços que auxiliam no momento da compra e acompanhamento da obra no geral.

2.1.2.3 Aspectos Tecnológicos

A empresa vem buscando constantemente produtos inovadores, investindo profundamente em pesquisa e desenvolvimento. Possui uma equipe terceirizada focada diretamente na mídia, com um *site* próprio, *facebook*, *twitter*, *blog* e demais ferramentas que visam impulsionar as vendas.

A empresa, junto com seus fornecedores, reconhece que o mercado vem se modificando, as pessoas estão mais exigentes, procuram comodidade e acesso mais rápido às informações, por isso é indispensável criar diferenciais proporcionando que a empresa cresça em sintonia com o mercado tecnológico atual.

2.1.2.4 Aspectos Ambientais

Nos últimos tempos as questões ambientais vêm ocupando grandes espaços na vida das organizações, as crescentes evoluções e transformações rumo à sustentabilidade ambiental vêm requerendo a criação de novos paradigmas e novas estratégias e ações. A Decori faz parte também desse contexto, dando a sua parcela de contribuição. Uma de suas ações é trabalhar com fornecedores que praticam o respeito pelo meio-ambiente.

No processo de produção de alguns produtos revendidos pela loja o reaproveitamento de matéria prima chega a 100%. Existem fornecedores que utilizam como matéria-prima materiais com alto poder poluente, como cacos de vidro, cerâmica quebrada e pneus triturados. Com estas atitudes e parceria com seus fornecedores, a Decori faz a sua parte respeitando a natureza e revendendo produtos inovadores e sofisticados.

Além disso, a empresa faz reciclagem dos papeis, embalagens plásticas e de papelão, quando não utiliza novamente nos processos internos o material é recolhido por uma empresa de reciclagem.

2.1.3 Ambiente Orçamentário

O ambiente orçamentário engloba o estudo do porte da empresa, da situação financeira, a necessidade de capital de giro, levantamento dos custos fixos e variáveis e despesas existentes e da carga tributária que incide sobre as operações.

2.1.3.1 Porte da Empresa e Forma de Tributação

A Decori Comércio de Materiais de Construção Ltda caracteriza-se como uma Micro Empresa e de acordo com a forma de tributação, hoje a empresa está enquadrada no Lucro Real.

2.1.3.2 Breve Relato da Situação Financeira

A situação financeira da empresa encontra-se com pouca disponibilidade de capital de giro. A empresa está crescendo a cada ano e deste modo terá a necessidade de investir tanto na estrutura quanto em pessoal. Hoje a empresa tem um bom relacionamento com os bancos com que trabalha o que torna mais acessível à contratação de serviços de crédito através destas entidades.

2.1.3.3 Necessidade de Capital de Giro

No ano de 2010, foi feito junto ao Banco do Brasil um empréstimo para Capital de Giro no valor de R\$200.000,00 com 12 meses de carência e pagamento em 48 meses. Este empréstimo que já está sendo pago serviu para melhorar o caixa da empresa e investir em alguns materiais para estoque.

A empresa não tem como foco manter estoques para vendas futuras e sim realizar a venda para depois comprar dos fornecedores, por isso, esse estoque foi adquirido tendo em vista barganhar descontos maiores em produtos com grande giro na empresa, ou seja, produtos básicos que integram a maioria dos pedidos.

2.1.3.4 Levantamento de Investimento Fixo Existente

No ano de 2012, a Decori ampliou seus negócios através de um investimento para criação de um *Showroom* de louças e metais em um espaço anexo a loja de Florianópolis. Esse investimento custou em torno de 500 mil reais e parte deste recurso veio através de financiamento do Proger no Banco do Brasil. A outra parte veio da receita com as vendas.

2.1.3.5 Levantamento dos Custos Fixos e Variáveis

A empresa Decori apresenta como custos fixos e variáveis as despesas listadas no quadro 1. Cabe observar que existem despesas que são divididas em custos fixos e variáveis, pois existe contrato firmado para a prestação de serviço de entrega, por exemplo, na grande Florianópolis que compõem o custo fixo e os demais fretes e transportes contratados para

trazer os materiais até o depósito são custos variáveis, pois estão diretamente ligadas as vendas.

Cabe ressaltar que os custos variáveis com matérias diversos listados abaixo podem variar de acordo com as vendas e a margem aplicada.

Quadro 1 – Planilha de Custos Decori Revestimentos, Louças e Metais (Anual)

PLANILHA DE CUSTOS DECORI REVESTIMENTOS (Anual)		
MATERIAIS DIRETOS		
Compras	Variável	R\$ 1.375.762,23
MÃO DE OBRA DIRETA		
Salários das Vendedoras	Variável	R\$ 96.682,46
Encargos Sociais sobre Salários de Vendas	Variável	R\$ 8.218,01
Comissões sobre Vendas	Fixo	R\$ 34.832,13
Encargos Sociais sobre Comissões	Fixo	R\$ 2.960,73
Alimentação do Pessoal de Vendas	Variável	R\$ 716,83
Plano de Saúde	Fixo	R\$ 3.207,44
CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO		
Aluguel da Loja	Fixo	R\$ 66.300,00
Condomínio Loja	Fixo	R\$ 15.300,00
Transporte e Armazenagem	Fixo	R\$ 105.213,27
Transporte e Armazenagem	Variável	R\$ 58.860,55
Telefone Area de Vendas	Variável	R\$ 6.517,42
Veiculos	Fixo	R\$ 3.438,77
Combustível	Variável	R\$ 1.440,00
Energia Elétrica	Variável	R\$ 6.610,74
Impostos e Taxas	Variável	R\$ 86.784,24
Internet	Fixo	R\$ 1.650,82
DESPESAS		
Aluguel das Salas do Administrativo	Fixo	R\$ 11.700,00
Condomínio Salas do Administrativo	Fixo	R\$ 2.700,00
Salários do Administrativo	Fixo	R\$ 25.325,49
Encargos Sociais sobre Salário Administrativo	Fixo	R\$ 2.152,67
Alimentação do Pessoal do Administrativo	Variável	R\$ 716,83
Plano de Saúde	Fixo	R\$ 3.207,44
Publicidade e Propaganda	Fixo	R\$ 6.150,71
Telefones Administrativo	Fixo	R\$ 1.150,13
RT de Arquitetos	Variável	R\$ 27.611,47
Despesas com Operadoras de Cartão	Variável	R\$ 9.121,04
Pró-labore Sócios	Variável	R\$ 30.263,58
Associações de Classe	Variável	R\$ 7.902,74
Energia Elétrica	Variável	R\$ 1.166,60
Serviços Terceirizados	Variável	R\$ 15.008,37
Empréstimos e Financiamentos	Fixo	R\$ 114.021,35
Internet	Fixo	R\$ 291,32

Fonte: Elaboração dos autores (2013)

2.1.3.6 Levantamento da Carga Tributária Existente

A Decori hoje está enquadrada no regime de Lucro Real que é o próprio lucro tributável para cálculo do Imposto de Renda.

Segundo o art. 247 do RIR/1999 lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal. A determinação do lucro real será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das leis comerciais. (RECEITA FEDERAL, 2013).

Apuração do Lucro Real é feita sobre o resultado obtido na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), seja ele, lucro, lucro ou prejuízo e sobre esse valor são aplicadas as alíquotas de PIS, COFINS, IR e Contribuição Social.

Algumas empresas podem ter o benefício de algumas deduções que reduzem as alíquotas de alguns tributos. No caso da empresa ACG Comércio de Materiais de Construção Ltda. as alíquotas aplicadas são 1,65% de PIS, 7,6% de COFINS e sobre o lucro apurado 15,9% de IR e 9% de Contribuições Sociais.

2.1.3.7 Levantamento das Despesas Operacionais

De acordo com Braga (2008), despesas operacionais compreendem as despesas com vendas, despesas gerais e administrativas, despesas financeiras deduzidas das receitas financeiras e outras despesas operacionais. Lei n 6404/76.

No quadro 2 estão listadas as despesas Operacionais da empresa Decori Revestimentos, Louças e Metais.

Quadro 2 – Custos Operacionais Decori Revestimentos Louças e Metais (Anual)

CUSTOS OPERACIONAIS (Anual)	R\$ 722.796,23
Despesas Gerais	
Comissões sobre Vendas	R\$ 34.832,13
Publicidade e Propaganda	R\$ 6.150,71
Salários	R\$ 112.007,95
Encargos Sociais	R\$ 9.520,68
Aluguel e Condomínio	R\$ 45.037,65
Móveis e Utensílios	R\$ 9.010,11
Veículos	R\$ 3.438,77
Telefone	R\$ 7.667,55
Energia Elétrica	R\$ 7.777,34
Depreciação do Imobilizado	R\$ 2.138,95
Material de Excritório e Expediente	R\$ 2.017,32
Serviços Terceirizados	R\$ 15.008,37
Internet	R\$ 1.942,14
Transporte e Armazenagem	R\$ 164.073,82
RT de Arquitetos	R\$ 27.611,47
Associações de Classe	R\$ 7.902,74
Alimentação	R\$ 1.433,65
Plano de Saúde	R\$ 6.414,87
Pró-labore Socios	R\$ 30.263,58
Consultoria e Treinamentos	R\$ 1.206,70
Impostos e Taxas	R\$ 86.784,24
Despesas com Operadoras de Cartão	R\$ 9.121,04
Outras despesas	R\$ 6.739,89
Despesas Financeiras	
Juros e Encargos	R\$ 760,42
Empréstimos e Financiamentos	R\$ 114.021,35
Receitas Financeiras	
Juros de Aplicações	R\$ 9.912,81

Fonte: Elaboração dos autores (2013)

3. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Neste capítulo serão apresentados por quais meios se pretende chegar ao objetivo final cujo intuito é a melhoria nos serviços prestados e redução de custos para a empresa Decori Revestimentos Louças e Metais.

3.1 Estruturação do Negócio

Para se avaliar a viabilidade do projeto foi necessário elencar as oportunidades que a implantação do Centro de distribuição próprio poderia proporcionar a empresa, simular as atividades e ações necessárias, planejar a estrutura operacional e física e elencar os custos decorrentes.

3.1.1 Finalidade do Projeto

O presente projeto tem por finalidade avaliar a viabilidade da construção de um centro de distribuição próprio para atender as lojas Decori Revestimentos Louças e Metais e a implantação de uma estrutura de logística própria frente à terceirizada utilizada atualmente, com o auxílio da ferramenta de planejamento financeiro.

3.1.2 Oportunidades

As oportunidade observadas com a implementação de um centro de distribuição e estrutura de logística próprios são:

- A possível redução dos custos com transporte e armazenagem que hoje oneram muito o custo fixo da empresa;
- Maior autonomia e flexibilidade nas operações, sem depender de disponibilidade do prestador de serviço;
- Prestar um serviço de maior qualidade para os clientes da loja, que tem um perfil bastante exigente, etc.

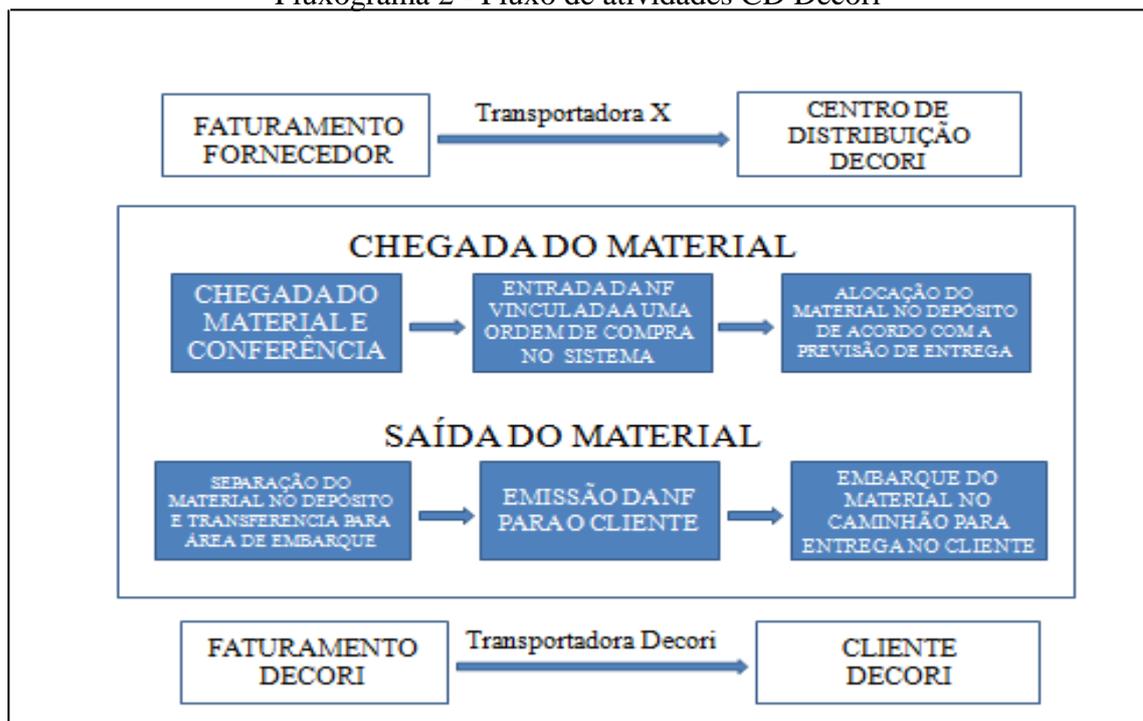
3.1.3 Visão de Mercado

Atender os clientes com maior agilidade e qualidade nas entregas de seus produtos e garantir que os mesmos fiquem armazenados em segurança até o momento da entrega.

3.1.4 Fluxo de Atividades Centro de Distribuição

As atividades de um centro de distribuição (CD) para a Decori iniciam no momento em que o produto é faturado no fornecedor e uma transportadora, que pode ser a da Decori ou não, coleta esse material e faz o transporte até o CD da Decori. No momento em que o material chega ao CD ele é conferido pelo auxiliar de estoque que encaminha até o local onde será acondicionado o material. Nesse mesmo momento o Encarregado de Expedição, da entrada da nota fiscal no sistema vinculando a mesma a uma ordem de compra.

Fluxograma 2 - Fluxo de atividades CD Decori



Fonte: Elaboração dos autores (2013)

O material fica acondicionado em porta *pallets* dentro do CD e toda movimentação de carga palletizada é feita com empilhadeira.

No momento em que o cliente solicita que seja feita a entrega do seu material o setor de pós-vendas das lojas envia por e-mail para o encarregado de expedição o romaneio de entrega. Com esse documento o auxiliar de expedição faz a separação do material, o operador

de empilhadeira transporta até a área de embarque ou até dentro do caminhão com o auxílio dos chapas. O encarregado de expedição fatura a nota fiscal do cliente e o material sai do CD e vai até a obra do cliente com a transportadora da própria Decori. Na obra o motorista descarrega o material com a ajuda dos chapas.

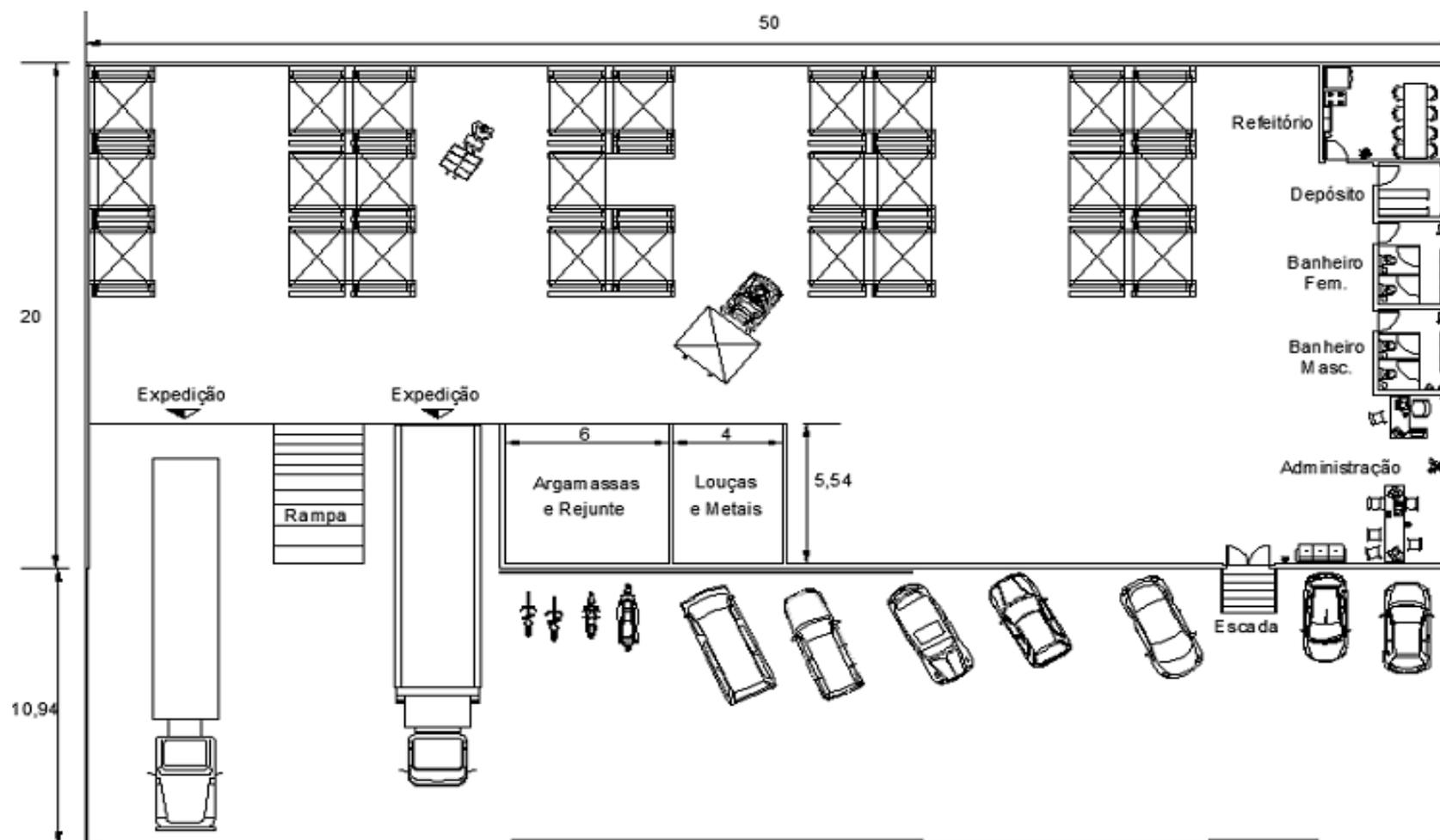
3.1.5 Estruturação Operacional

O Centro de Distribuição das lojas Decori será construído em terreno próprio no parque industrial da Palhoça. Inicialmente terá cerca de 1000m² de área construída.

A estrutura contará com um refeitório, um depósito para materiais de limpeza e expediente, dois banheiros e uma sala de administrativo. Inicialmente a empresa que hoje tem duas lojas pretende contar com um caminhão próprio, uma empilhadeira e dois carrinhos. A estrutura contará também com porta *pallets* a fim de otimizar o espaço para no futuro o CD ter capacidade para atender as futuras lojas da Decori.

Além da Estrutura Física, para o funcionamento adequado do CD serão necessários mão de obra de um encarregado de expedição ou faturista, um operador de empilhadeira, um auxiliar de estoque, um zelador, dois vigias noturnos, um motorista e dois chapas.

Figura 1- Layout Centro de Distribuição Decori



Fonte: Elaboração dos autores (2013)

3.1.6 Ações de Marketing

Neste capítulo serão abordadas as ações de marketing, ou seja, as ações adotadas pela empresa a fim de promover maior satisfação do cliente e conseqüentemente promover a marca Decori.

3.1.6.1 Análise das Potencialidades

Para decidir quais ações tomar foi necessário analisar o perfil dos clientes que buscam a Decori e desenvolver subsídios que motivem a equipe de trabalho a cumprir as atividades propostas para garantir a satisfação do cliente.

- Comportamento:

O cliente Decori busca produtos de alto padrão, qualidade e alto valor agregado, além de atendimento personalizado. O centro de distribuição proporcionará melhor atendimento, além de agendamento dos horários de entrega e levará consigo a qualidade Decori.

Para que o atendimento na entrega seja superior ao atendimento prestado hoje, será desenvolvido treinamento a ser oferecido no primeiro dia de trabalho do funcionário, onde serão destacadas as boas maneiras e o foco no consumidor. O colaborador possuirá um roteiro de fala onde serão abordados os cumprimentos adequados e o fechamento do serviço da melhor maneira.

Além disso, os horários serão pré-agendados de acordo com a disponibilidade do cliente, e apesar de uma pequena margem de erro devido ao trânsito e condições adversas, serão obedecidos e o cliente será comunicado antecipadamente em caso de imprevistos.

O colaborador Decori estará devidamente uniformizado, trajando camisa pólo, calça, boné e caso necessário, jaqueta, com a logo Decori e sempre em bom estado, que além de tudo servirá como ação de marketing, através da divulgação da empresa. Segue abaixo uniforme desenvolvido pela equipe responsável, que será confeccionado sob encomenda em uma loja especializada:

Figura 2 - Boné Decori



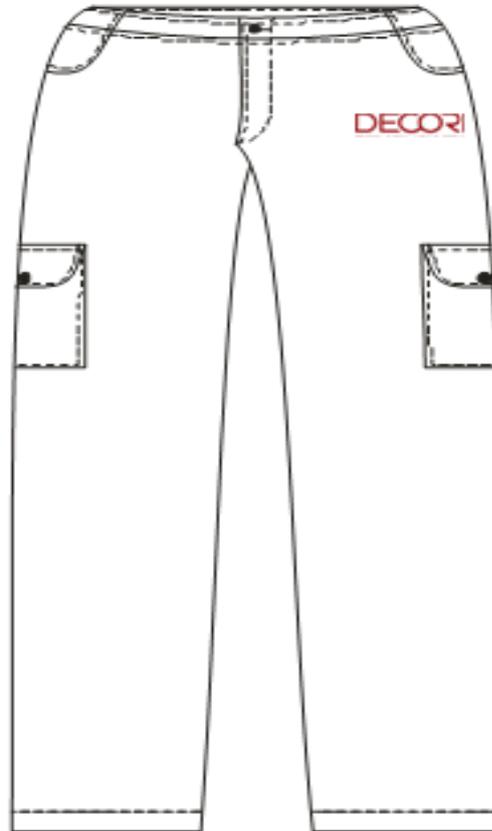
Fonte: Elaboração dos autores (2013)

Figura 3 - Camisa Decori



Fonte: Elaboração dos autores (2013)

Figura 4 - Calça Decori



Fonte: Elaboração dos autores (2013)

Figura 5 - Jaqueta Decori



Fonte: Elaboração dos autores (2013)

A fim de garantir a eficácia na entrega dos produtos, os serviços de pós-venda entrarão em contato com os clientes a fim de verificar a satisfação com os produtos e atendimento. O serviço de pós-venda também será indispensável como ferramenta na medição de produção dos colaboradores.

Para garantir a motivação do colaborador será seguido o plano de estímulo, onde a cada meta superada, principalmente em relação às perdas, o funcionário receberá uma gratificação em dinheiro, no valor de R\$ 200,00 mensais.

O centro de distribuição Decori complementa a qualidade no atendimento já aplicada nas lojas, o que justifica a criação do seu próprio centro de distribuição.

- Tendências:

O cliente Decori pode ser definido como alto padrão, pois busca qualidade superior, atendimento personalizado e alto valor agregado. Esse cliente possui tendência ao individual, pois necessita se sentir único e especial, mesmo que o custo desse benefício seja alto. A Decori busca proporcionar essa satisfação no momento da compra e da entrega, com produtos diferenciados e o melhor atendimento.

3.1.6.2 Monitoramento

O serviço de pós-venda possui como principal objetivo garantir a satisfação do consumidor, dando ênfase ao bom atendimento, e corrigindo qualquer possível falha na entrega do produto em menor tempo possível. Além disso, será a ferramenta que medirá a produção dos motoristas/ entregadores.

3.2 Projeções e Análise Econômica-Financeira

Para fazer a avaliação se o projeto do centro de distribuição para a empresa Decori tem viabilidade financeira, foi necessário elencar todos os custos envolvidos tanto para construção como para o funcionamento do negócio. Posteriormente, foram criados o fluxo de caixa, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial projetados para mensurar o retorno que poderá ser proporcionado a empresa.

3.2.1 Orçamento de Capital

O investimento necessário para a Elaboração do Centro de Distribuição da Decori corresponde a construção do galpão, onde foi considerada uma média de R\$700,00 por metro quadrado de área construída, e aos equipamentos necessários para o início dos trabalhos. De acordo com dados do SINDUSCON Grande Florianópolis de setembro de 2013 o CUB médio para a Construção de um Galpão gira em torno de R\$658,29. O projeto terá necessidade de 400 mil reais de capital dos sócios e 462 mil reais que se pretende obter através de financiamento pelo BNDES.

Inicialmente a empresa irá adquirir um caminhão, uma empilhadeira, dois carrinhos, dois computadores, uma impressora, móveis de escritório e telefone, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Investimentos Necessários para Construção e para Equipamentos do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais

INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS

CONSTRUÇÃO (1000m²)	R\$ 700.000,00
Mão de Obra	R\$ 210.000,00
Materiais	R\$ 490.000,00

EQUIPAMENTOS	R\$ 162.000,00
Porta Palletes (20und)	R\$ 3.000,00
Caminhão	R\$ 90.000,00
Empilhadeira	R\$ 60.000,00
Carrinho (2und)	R\$ 1.600,00
Computadores (2und)	R\$ 3.300,00
Impressora	R\$ 500,00
Móveis*	R\$ 3.500,00
Telefone	R\$ 100,00

Custo Total	R\$ 862.000,00
--------------------	-----------------------

(*) 2 Mesas e 2 cadeiras para escritório, geladeira e microondas para a cozinha

Capital Próprio	R\$ 400.000,00
Financiamento	R\$ 462.000,00

Fonte: Elaboração dos autores (2013)

3.2.2 Orçamento de Despesas Administrativas

As despesas administrativas necessárias para o funcionamento do Centro de Distribuição da Decori envolvem água e energia elétrica, material de expediente, material de escritório, internet, telefone e IPTU (imposto predial territorial urbano), em consonância com o quadro 4.

Quadro 4 – Orçamento de Despesas Administrativas (Mensal)

DESPESAS	
Água	R\$ 100,00
Material de Expediente	100
Material de Escritório	R\$ 50,00
IPTU	R\$ 267,00
Internet	50
Telefone	R\$ 50,00
TOTAL	R\$ 617,00

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

3.2.3 Composição de Orçamentos de Custos

Os custos do Centro de Distribuição e logística próprios estão divididos entre fixos e variáveis. De acordo com o quadro 5, os custos fixos englobam os custos de mão de obra e seguros e o custo variável abrange os valores gastos com combustível, seguro de carga e manutenção de equipamentos.

Quadro 5 – Composição de Custos Fixos e Variáveis para o Centro de Distribuição da Decori
Revestimentos Louças e Metais (Mensal)

CUSTO FIXO	
MÃO DE OBRA	R\$ 22.049,55
Encarregado expedição / Faturista	R\$ 2.000,00
Op. De empilhadeira	R\$ 1.500,00
Auxiliar de Estoque	R\$ 900,00
Zelador	R\$ 800,00
Motorista	R\$ 1.500,00
Chapas (2 func.)	R\$ 1.800,00
Vigia Noturno (2 func.)	R\$ 5.000,00
Impostos e Taxas sobre a folha de Pagamento	R\$ 8.549,55
SEGUROS	R\$ 1.120,00
Seguro Caminhão p/ mês	R\$ 700,00
Seguro Depósito	R\$ 420,00
TOTAL	R\$ 23.169,55

CUSTO VARIÁVEL	
Combustível	R\$ 3.000,00
Seguro da Carga (800 mil faturamento/mês)	4800
Manutenção de Equipamentos	1500
TOTAL	R\$ 9.300,00

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

3.2.4 Necessidade de Capital de Giro

Para o projeto do Centro de Distribuição da Decori, será necessário um investimento total de R\$862.000,00 e para tanto será solicitado junto ao BNDES o valor de 462 mil reais através da modalidade de financiamento do BNDES Automático MPME Investimento que é realizado através de um banco credenciado do BNDES. Esta modalidade de financiamento é uma forma de apoio a projetos de investimentos que incluem a aquisição de equipamentos nacionais novos e o capital de giro associado.

A taxa de juros é formada pelo custo financeiro que corresponde à taxa de juros de longo prazo, a remuneração do BNDES que é de 0,9% ao ano e a remuneração da instituição financeira que é negociada entre a instituição financeira credenciada e o cliente. Em média, dependendo da instituição financeira pode-se chegar a uma taxa de 10% ao ano.

Essa modalidade de financiamento tem um prazo de até 240 meses para pagamento e sendo 24 meses de carência. No entanto pretende-se pagar o financiamento de 96 meses.

3.2.5 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial projetado apresentado nos quadros 6, 7, 8 e 9 retrata a situação das contas para o centro de distribuição projetadas durante os vinte primeiros anos.

Quadro 6 - Balanço Patrimonial (Ativo – ano 01 ao ano 10)

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05	ANO 06	ANO 07	ANO 08	ANO 09	ANO 10
ATIVO	1.315.000,00	1.328.860,00	1.349.405,20	1.376.120,76	1.408.636,16	1.446.703,08	1.490.177,55	1.539.005,70	1.593.212,29	1.652.891,76
CIRCULANTE	480.000,00	516.000,00	554.700,00	596.302,50	641.025,19	689.102,08	740.784,73	796.343,59	856.069,36	920.274,56
DISPONIBILIDADE	440.000,00	473.000,00	508.475,00	546.610,63	587.606,42	631.676,90	679.052,67	729.981,62	784.730,24	843.585,01
Caixa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bancos	440.000,00	473.000,00	508.475,00	546.610,63	587.606,42	631.676,90	679.052,67	729.981,62	784.730,24	843.585,01
CLIENTES	40.000,00	43.000,00	46.225,00	49.691,88	53.418,77	57.425,17	61.732,06	66.361,97	71.339,11	76.689,55
Duplicatas a Receber	40.000,00	43.000,00	46.225,00	49.691,88	53.418,77	57.425,17	61.732,06	66.361,97	71.339,11	76.689,55
IMOBILIZADO	835.000,00	812.860,00	794.705,20	779.818,26	767.610,98	757.601,00	749.392,82	742.662,11	737.142,93	732.617,20
IMOBILIZADO TANGIVEL	712.000,00									
Custos	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00
(-) Depreciação										
VEICULOS	123.000,00	100.860,00	82.705,20	67.818,26	55.610,98	45.601,00	37.392,82	30.662,11	25.142,93	20.617,20
Custos	150.000,00	123.000,00	100.860,00	82.705,20	67.818,26	55.610,98	45.601,00	37.392,82	30.662,11	25.142,93
(-) Depreciação	27.000,00	22.140,00	18.154,80	14.886,94	12.207,29	10.009,98	8.208,18	6.730,71	5.519,18	4.525,73
TOTAL ATIVO	1.315.000,00	1.328.860,00	1.349.405,20	1.376.120,76	1.408.636,16	1.446.703,08	1.490.177,55	1.539.005,70	1.593.212,29	1.652.891,76

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Quadro 7 - Balanço Patrimonial (Passivo – ano 01 ao ano 10)

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05	ANO 06	ANO 07	ANO 08	ANO 09	ANO 10
PASSIVO										
CIRCULANTE	613.038,60	652.008,22	858.788,69	903.462,15	951.293,54	1.002.506,23	1.057.339,37	1.116.049,09	1.013.853,26	1.081.158,20
Fornecedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banco - Financiamento	-	-	165.056,33	165.056,33	165.056,33	165.056,33	165.056,33	165.056,33	-	-
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÃO	105.798,60	112.980,22	120.664,56	128.886,80	137.684,59	147.098,23	157.170,83	167.948,51	179.480,62	191.819,99
Imposto sobre folha pagamento	102.594,60	109.776,22	117.460,56	125.682,80	134.480,59	143.894,23	153.966,83	164.744,51	176.276,62	188.615,99
IPU	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	-									
Seviços Terceiros										
CONTAS A PAGAR	291.240,00	307.908,00	325.769,40	344.909,74	365.420,68	387.400,49	410.954,46	436.195,45	463.244,43	492.231,03
Salários	162.000,00	173.340,00	185.473,80	198.456,97	212.348,95	227.213,38	243.118,32	260.136,60	278.346,16	297.830,39
Seguros	13.440,00	14.448,00	15.531,60	16.696,47	17.948,71	19.294,86	20.741,97	22.297,62	23.969,94	25.767,69
Seguro Carga	57.600,00	61.920,00	66.564,00	71.556,30	76.923,02	82.692,25	88.894,17	95.561,23	102.728,32	110.432,95
Combustível	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Manutenção de Equipamentos*	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Água	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Material de Expediente*	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Material de Escritório*	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Internet	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Telefone	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
OBRIGAÇÕES C/ TERCEIROS	216.000,00	231.120,00	247.298,40	264.609,29	283.131,94	302.951,17	324.157,76	346.848,80	371.128,21	397.107,19
Provisões de férias	54.000,00	57.780,00	61.824,60	66.152,32	70.782,98	75.737,79	81.039,44	86.712,20	92.782,05	99.276,80
Provisões de 13º salário	162.000,00	173.340,00	185.473,80	198.456,97	212.348,95	227.213,38	243.118,32	260.136,60	278.346,16	297.830,39
Passivo Exigível Longo Prazo	990.337,98	990.337,98	825.281,65	660.225,32	495.168,99	330.112,66	165.056,33	-	-	-
Banco - Financiamento	990.337,98	990.337,98	825.281,65	660.225,32	495.168,99	330.112,66	165.056,33	-	-	-
PATRIMONIO LIQUIDO	400.000,00									
CAPITAL SOCIAL	400.000,00									
LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS	311.077,20	375.156,44	603.115,85	665.747,21	728.894,59	793.253,04	859.444,86	928.036,14	834.494,24	909.424,65
LUCROS OU PREJUÍZOS	311.077,20	375.156,44	603.115,85	665.747,21	728.894,59	793.253,04	859.444,86	928.036,14	834.494,24	909.424,65
TOTAL PASSIVO	1.315.000,00	1.328.860,00	1.349.405,20	1.376.120,76	1.408.636,16	1.446.703,08	1.490.177,55	1.539.005,70	1.593.212,29	1.652.891,76

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Quadro 8 - Balanço Patrimonial (Ativo – ano 11 ao ano 20)

	ANO 11	ANO 12	ANO 13	ANO 14	ANO 15	ANO 16	ANO 17	ANO 18	ANO 19	ANO 20
ATIVO	1.718.201,26	1.789.355,29	1.866.621,87	1.950.319,76	2.040.816,76	2.138.528,90	2.243.920,28	2.357.503,71	2.479.841,81	2.611.548,70
CIRCULANTE	989.295,15	1.063.492,29	1.143.254,21	1.228.998,27	1.321.173,14	1.420.261,13	1.526.780,71	1.641.289,27	1.764.385,96	1.896.714,91
DISPONIBILIDADE	906.853,89	974.867,93	1.047.983,02	1.126.581,75	1.211.075,38	1.301.906,04	1.399.548,99	1.504.515,16	1.617.353,80	1.738.655,33
Caixa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bancos	906.853,89	974.867,93	1.047.983,02	1.126.581,75	1.211.075,38	1.301.906,04	1.399.548,99	1.504.515,16	1.617.353,80	1.738.655,33
CLIENTES	82.441,26	88.624,36	95.271,18	102.416,52	110.097,76	118.355,09	127.231,73	136.774,11	147.032,16	158.059,58
Duplicatas a Receber	82.441,26	88.624,36	95.271,18	102.416,52	110.097,76	118.355,09	127.231,73	136.774,11	147.032,16	158.059,58
IMOBILIZADO	728.906,11	725.863,01	723.367,67	721.321,49	719.643,62	718.267,77	717.139,57	716.214,45	715.455,85	714.833,79
IMOBILIZADO TANGIVEL	712.000,00									
Custos	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00	712.000,00
(-) Depreciação										
VEICULOS	16.906,11	13.863,01	11.367,67	9.321,49	7.643,62	6.267,77	5.139,57	4.214,45	3.455,85	2.833,79
Custos	20.617,20	16.906,11	13.863,01	11.367,67	9.321,49	7.643,62	6.267,77	5.139,57	4.214,45	3.455,85
(-) Depreciação	3.711,10	3.043,10	2.495,34	2.046,18	1.677,87	1.375,85	1.128,20	925,12	758,60	622,05
TOTAL ATIVO	1.718.201,26	1.789.355,29	1.866.621,87	1.950.319,76	2.040.816,76	2.138.528,90	2.243.920,28	2.357.503,71	2.479.841,81	2.611.548,70

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Quadro 9 - Balanço Patrimonial (Ativo – ano 11 ao ano 20)

	ANO 11	ANO 12	ANO 13	ANO 14	ANO 15	ANO 16	ANO 17	ANO 18	ANO 19	ANO 20
PASSIVO										
CIRCULANTE	1.153.222,00	1.230.381,34	1.312.996,74	1.401.454,24	1.496.167,21	1.597.578,31	1.706.161,50	1.822.424,34	1.946.910,32	2.080.201,41
Fornecedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banco - Financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÃO	205.023,11	219.150,44	234.266,70	250.441,08	267.747,68	286.265,74	306.080,06	327.281,38	349.966,80	374.240,20
Imposto sobre folha pagamento	201.819,11	215.946,44	231.062,70	247.237,08	264.543,68	283.061,74	302.876,06	324.077,38	346.762,80	371.036,20
IPTU	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	-									
Seviços Terceiros										
CONTAS A PAGAR	523.294,20	556.582,87	592.256,66	630.486,63	671.456,16	715.361,76	762.414,07	812.838,88	866.878,15	924.791,27
Salários	318.678,52	340.986,02	364.855,04	390.394,89	417.722,53	446.963,11	478.250,53	511.728,06	547.549,03	585.877,46
Seguros	27.700,26	29.777,78	32.011,12	34.411,95	36.992,85	39.767,31	42.749,86	45.956,10	49.402,81	53.108,02
Seguro Carga	118.715,42	127.619,07	137.190,50	147.479,79	158.540,78	170.431,34	183.213,69	196.954,71	211.726,32	227.605,79
Combustível	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Manutenção de Equipamentos*	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Água	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Material de Expediente*	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Material de Escritório*	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Internet	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Telefone	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
OBRIGAÇÕES C/ TERCEIROS	424.904,69	454.648,02	486.473,38	520.526,52	556.963,38	595.950,81	637.667,37	682.304,09	730.065,37	781.169,95
Provisões de férias	106.226,17	113.662,01	121.618,35	130.131,63	139.240,84	148.987,70	159.416,84	170.576,02	182.516,34	195.292,49
Provisões de 13º salário	318.678,52	340.986,02	364.855,04	390.394,89	417.722,53	446.963,11	478.250,53	511.728,06	547.549,03	585.877,46
Passivo Exigível Longo Prazo	-									
Banco - Financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO LIQUIDO	400.000,00									
CAPITAL SOCIAL	400.000,00									
LUCROS E PREJUIZOS ACUMULADOS	988.242,75	1.071.407,39	1.159.371,60	1.252.588,72	1.351.517,66	1.456.627,72	1.568.402,72	1.687.344,97	1.813.978,84	1.948.854,12
LUCROS OU PREJUIZOS	988.242,75	1.071.407,39	1.159.371,60	1.252.588,72	1.351.517,66	1.456.627,72	1.568.402,72	1.687.344,97	1.813.978,84	1.948.854,12
TOTAL PASSIVO	1.718.201,26	1.789.355,29	1.866.621,87	1.950.319,76	2.040.816,76	2.138.528,90	2.243.920,28	2.357.503,71	2.479.841,81	2.611.548,70

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

3.2.6 Demonstrativo de Resultados

Através da demonstração do resultado do exercício projetada para os primeiros vinte anos de existência do negócio, de acordo com os quadros 10 e 11, é possível perceber que durante os anos em que o financiamento feito no BNDES será pago a empresa acumulará um prejuízo, considerando a situação atual de duas loja gerando receita para o centro de distribuição.

Quadro 10 – Demonstração do Resultado do Exercício (ano 01 ao ano 10)

	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05	ANO 06	ANO 07	ANO 08	ANO 09	ANO 10
RECEITA										
Receita Operacional Bruta	480.000,00	516.000,00	554.700,00	596.302,50	641.025,19	689.102,08	740.784,73	796.343,59	856.069,36	920.274,56
Devoluções e abatimentos										
Vendas líquidas	404.400,00	437.628,00	473.361,96	511.790,80	553.117,67	597.561,03	645.355,81	696.754,64	752.029,18	811.471,57
custo das mercadorias	75.600,00	78.372,00	81.338,04	84.511,70	87.907,52	91.541,05	95.428,92	99.588,95	104.040,17	108.802,98
LUCRO BRUTO	328.800,00	359.256,00	392.023,92	427.279,09	465.210,14	506.019,98	549.926,89	597.165,69	647.989,01	702.668,59
DESPESAS OPERACIONAIS	321.438,60	342.516,22	530.152,25	554.341,16	580.254,08	608.014,00	637.752,70	669.611,34	538.684,88	575.248,03
Despesas Gerais Administrativa	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Salários	122.400,00	130.968,00	140.135,76	149.945,26	160.441,43	171.672,33	183.689,40	196.547,65	210.305,99	225.027,41
Benefícios aos funcionários										
Encargos Sociais	102.594,60	109.776,22	117.460,56	125.682,80	134.480,59	143.894,23	153.966,83	164.744,51	176.276,62	188.615,99
Comissões de vendas										
Honorários por Serviços profissionais										
Manutenção	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Depreciação e Amortização										
Seguros	71.040,00	76.368,00	82.095,60	88.252,77	94.871,73	101.987,11	109.636,14	117.858,85	126.698,26	136.200,63
Despesas Financeiras	-	-	165.056,33	165.056,33	165.056,33	165.056,33	165.056,33	165.056,33	-	-
Serviços Públicos	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00
Materiais de Consumo	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Postagem e transportes										
Marketing e Propaganda										
Viagem										
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	321.438,60	342.516,22	530.152,25	554.341,16	580.254,08	608.014,00	637.752,70	669.611,34	538.684,88	575.248,03
LUCRO LIQUIDO ANTES DA C.S E I. R.	7.361,40	16.739,78	- 138.128,33	- 127.062,07	- 115.043,94	- 101.994,02	- 87.825,81	- 72.445,65	109.304,13	127.420,56
Contribuição Social e Imposto Renda 17%	1.251,44	2.845,76	- 23.481,82	- 21.600,55	- 19.557,47	- 17.338,98	- 14.930,39	- 12.315,76	18.581,70	21.661,49
LUCRO LIQUIDO DO EXERCICIO	6.109,96	13.894,02	- 114.646,51	- 105.461,51	- 95.486,47	- 84.655,04	- 72.895,42	- 60.129,89	90.722,43	105.759,06

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Quadro 11 – Demonstração do Resultado do Exercício (ano 11 ao ano 20)

	ANO 11	ANO 12	ANO 13	ANO 14	ANO 15	ANO 16	ANO 17	ANO 18	ANO 19	ANO 20
RECEITA										
Receita Operacional Bruta	989.295,15	1.063.492,29	1.143.254,21	1.228.998,27	1.321.173,14	1.420.261,13	1.526.780,71	1.641.289,27	1.764.385,96	1.896.714,91
Devoluções e abatimentos										
Vendas líquidas	875.395,96	944.140,15	1.018.067,42	1.097.568,41	1.183.063,19	1.275.003,48	1.373.875,03	1.480.200,19	1.594.540,64	1.717.500,42
custo das mercadorias	113.899,19	119.352,14	125.186,79	131.429,86	138.109,95	145.257,65	152.905,68	161.089,08	169.845,32	179.214,49
LUCRO BRUTO	761.496,76	824.788,01	892.880,63	966.138,55	1.044.953,24	1.129.745,83	1.220.969,35	1.319.111,10	1.424.695,33	1.538.285,93
DESPESAS OPERACIONAIS	614.418,11	656.381,18	701.336,57	749.497,86	801.093,88	856.369,85	915.588,45	979.031,18	1.046.999,63	1.119.816,97
Despesas Gerais Administrativa	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Salários	240.779,33	257.633,88	275.668,25	294.965,03	315.612,58	337.705,46	361.344,84	386.638,98	413.703,71	442.662,97
Benefícios aos funcionários										
Encargos Sociais	201.819,11	215.946,44	231.062,70	247.237,08	264.543,68	283.061,74	302.876,06	324.077,38	346.762,80	371.036,20
Comissões de vendas										
Honorários por Serviços profissionais										
Manutenção	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Depreciação e Amortização										
Seguros	146.415,68	157.396,86	169.201,62	181.891,74	195.533,63	210.198,65	225.963,55	242.910,81	261.129,12	280.713,81
Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços Públicos	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00	3.204,00
Materiais de Consumo	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Postagem e transportes										
Marketing e Propaganda										
Viagem										
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	614.418,11	656.381,18	701.336,57	749.497,86	801.093,88	856.369,85	915.588,45	979.031,18	1.046.999,63	1.119.816,97
LUCRO LIQUIDO ANTES DA C.S E I. R.	147.078,65	168.406,83	191.544,07	216.640,69	243.859,35	273.375,99	305.380,90	340.079,93	377.695,69	418.468,96
Contribuição Social e Imposto Renda 17%	25.003,37	28.629,16	32.562,49	36.828,92	41.456,09	46.473,92	51.914,75	57.813,59	64.208,27	71.139,72
LUCRO LIQUIDO DO EXERCICIO	122.075,28	139.777,67	158.981,57	179.811,78	202.403,26	226.902,07	253.466,15	282.266,34	313.487,43	347.329,23

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

3.2.7 Fluxo de Caixa

Com a projeção do fluxo de caixa para vinte anos conforme os quadros 12 e 13 percebe-se que em determinados anos o caixa anual do centro de distribuição da Decori ficará negativo devido ao pagamento do financiamento feito no BNDES.

Quadro 12 – Projeção Fluxo de Caixa do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (ano 01 ao ano 10)

Discriminação / anos	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05	ANO 06	ANO 07	ANO 08	ANO 09	ANO 10
Saldo Inicial	R\$ 0,00	R\$ 82.961,40	R\$ 178.073,18	R\$ 121.282,89	R\$ 78.732,53	R\$ 51.596,11	R\$ 41.143,14	R\$ 48.746,25	R\$ 75.889,55	R\$ 289.233,86
Entradas	R\$ 480.000,00	R\$ 516.000,00	R\$ 554.700,00	R\$ 596.302,50	R\$ 641.025,19	R\$ 689.102,08	R\$ 740.784,73	R\$ 796.343,59	R\$ 856.069,36	R\$ 920.274,56
Recebimentos ¹	R\$ 480.000,00	R\$ 516.000,00	R\$ 554.700,00	R\$ 596.302,50	R\$ 641.025,19	R\$ 689.102,08	R\$ 740.784,73	R\$ 796.343,59	R\$ 856.069,36	R\$ 920.274,56
Saídas	R\$ 397.038,60	R\$ 420.888,22	R\$ 611.490,29	R\$ 638.852,86	R\$ 668.161,60	R\$ 699.555,05	R\$ 733.181,62	R\$ 769.200,29	R\$ 642.725,05	R\$ 684.051,01
Encarregado expedição / Faturista ²	R\$ 24.000,00	R\$ 25.680,00	R\$ 27.477,60	R\$ 29.401,03	R\$ 31.459,10	R\$ 33.661,24	R\$ 36.017,53	R\$ 38.538,76	R\$ 41.236,47	R\$ 44.123,02
Op. De empilhadeira ²	R\$ 18.000,00	R\$ 19.260,00	R\$ 20.608,20	R\$ 22.050,77	R\$ 23.594,33	R\$ 25.245,93	R\$ 27.013,15	R\$ 28.904,07	R\$ 30.927,35	R\$ 33.092,27
Auxiliar de Estoque ²	R\$ 10.800,00	R\$ 11.556,00	R\$ 12.364,92	R\$ 13.230,46	R\$ 14.156,60	R\$ 15.147,56	R\$ 16.207,89	R\$ 17.342,44	R\$ 18.556,41	R\$ 19.855,36
Zelador ²	R\$ 9.600,00	R\$ 10.272,00	R\$ 10.991,04	R\$ 11.760,41	R\$ 12.583,64	R\$ 13.464,50	R\$ 14.407,01	R\$ 15.415,50	R\$ 16.494,59	R\$ 17.649,21
Motorista ²	R\$ 18.000,00	R\$ 19.260,00	R\$ 20.608,20	R\$ 22.050,77	R\$ 23.594,33	R\$ 25.245,93	R\$ 27.013,15	R\$ 28.904,07	R\$ 30.927,35	R\$ 33.092,27
Chapas (2 func.) ²	R\$ 21.600,00	R\$ 23.112,00	R\$ 24.729,84	R\$ 26.460,93	R\$ 28.313,19	R\$ 30.295,12	R\$ 32.415,78	R\$ 34.684,88	R\$ 37.112,82	R\$ 39.710,72
Vigia Noturno (2 func.) ²	R\$ 60.000,00	R\$ 64.200,00	R\$ 68.694,00	R\$ 73.502,58	R\$ 78.647,76	R\$ 84.153,10	R\$ 90.043,82	R\$ 96.346,89	R\$ 103.091,17	R\$ 110.307,55
Impostos e Taxas sobre a folha de Pagamento ²	R\$ 102.594,60	R\$ 109.776,22	R\$ 117.460,56	R\$ 125.682,80	R\$ 134.480,59	R\$ 143.894,23	R\$ 153.966,83	R\$ 164.744,51	R\$ 176.276,62	R\$ 188.615,99
Seguro Caminhão ¹	R\$ 8.400,00	R\$ 9.030,00	R\$ 9.707,25	R\$ 10.435,29	R\$ 11.217,94	R\$ 12.059,29	R\$ 12.963,73	R\$ 13.936,01	R\$ 14.981,21	R\$ 16.104,80
Seguro Depósito ¹	R\$ 5.040,00	R\$ 5.418,00	R\$ 5.824,35	R\$ 6.261,18	R\$ 6.730,76	R\$ 7.235,57	R\$ 7.778,24	R\$ 8.361,61	R\$ 8.988,73	R\$ 9.662,88
Combustível ²	R\$ 36.000,00									
Seguro da Carga (800 mil faturamento/mês) ¹	R\$ 57.600,00	R\$ 61.920,00	R\$ 66.564,00	R\$ 71.556,30	R\$ 76.923,02	R\$ 82.692,25	R\$ 88.894,17	R\$ 95.561,23	R\$ 102.728,32	R\$ 110.432,95
Manutenção de Equipamentos*	R\$ 18.000,00									
Financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 165.056,33	R\$ 0,00						
Água	R\$ 1.200,00									
Material de Expediente*	R\$ 1.200,00									
Material de Escritório*	R\$ 600,00									
IPTU*	R\$ 3.204,00									
Internet*	R\$ 600,00									
Telefone*	R\$ 600,00									
Saldo do Período	R\$ 82.961,40	R\$ 95.111,78	-R\$ 56.790,29	-R\$ 42.550,36	-R\$ 27.136,42	-R\$ 10.452,97	R\$ 7.603,11	R\$ 27.143,30	R\$ 213.344,31	R\$ 236.223,54
Saldo Final	R\$ 82.961,40	R\$ 178.073,18	R\$ 121.282,89	R\$ 78.732,53	R\$ 51.596,11	R\$ 41.143,14	R\$ 48.746,25	R\$ 75.889,55	R\$ 289.233,86	R\$ 525.457,40

(¹) Reajuste anual de acordo com o IGPM = 7,5%

(²) Reajuste anual médio de 7%

(³) Sem reajuste de acordo com a política de governo

(*) Reajuste mínimo não aplicado

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Quadro 13 – Projeção Fluxo de Caixa do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (ano 11 ao ano 20)

Discriminação / anos	ANO 11	ANO 12	ANO 13	ANO 14	ANO 15	ANO 16	ANO 17	ANO 18	ANO 19	ANO 20
Saldo Inicial	R\$ 525.457,40	R\$ 786.435,24	R\$ 1.074.194,21	R\$ 1.390.925,06	R\$ 1.738.995,62	R\$ 2.120.964,92	R\$ 2.539.598,56	R\$ 2.997.885,14	R\$ 3.499.054,15	R\$ 4.046.595,16
Entradas	R\$ 989.295,15	R\$ 1.063.492,29	R\$ 1.143.254,21	R\$ 1.228.998,27	R\$ 1.321.173,14	R\$ 1.420.261,13	R\$ 1.526.780,71	R\$ 1.641.289,27	R\$ 1.764.385,96	R\$ 1.896.714,91
Recebimentos ¹	R\$ 989.295,15	R\$ 1.063.492,29	R\$ 1.143.254,21	R\$ 1.228.998,27	R\$ 1.321.173,14	R\$ 1.420.261,13	R\$ 1.526.780,71	R\$ 1.641.289,27	R\$ 1.764.385,96	R\$ 1.896.714,91
Saídas	R\$ 728.317,31	R\$ 775.733,32	R\$ 826.523,36	R\$ 880.927,72	R\$ 939.203,84	R\$ 1.001.627,49	R\$ 1.068.494,13	R\$ 1.140.120,26	R\$ 1.216.844,95	R\$ 1.299.031,46
Encarregado expedição / Faturista ²	R\$ 47.211,63	R\$ 50.516,45	R\$ 54.052,60	R\$ 57.836,28	R\$ 61.884,82	R\$ 66.216,76	R\$ 70.851,93	R\$ 75.811,57	R\$ 81.118,37	R\$ 86.796,66
Op. De empilhadeira ²	R\$ 35.408,72	R\$ 37.887,34	R\$ 40.539,45	R\$ 43.377,21	R\$ 46.413,61	R\$ 49.662,57	R\$ 53.138,95	R\$ 56.858,67	R\$ 60.838,78	R\$ 65.097,50
Auxiliar de Estoque ²	R\$ 21.245,23	R\$ 22.732,40	R\$ 24.323,67	R\$ 26.026,33	R\$ 27.848,17	R\$ 29.797,54	R\$ 31.883,37	R\$ 34.115,20	R\$ 36.503,27	R\$ 39.058,50
Zelador ²	R\$ 18.884,65	R\$ 20.206,58	R\$ 21.621,04	R\$ 23.134,51	R\$ 24.753,93	R\$ 26.486,70	R\$ 28.340,77	R\$ 30.324,63	R\$ 32.447,35	R\$ 34.718,66
Motorista ²	R\$ 35.408,72	R\$ 37.887,34	R\$ 40.539,45	R\$ 43.377,21	R\$ 46.413,61	R\$ 49.662,57	R\$ 53.138,95	R\$ 56.858,67	R\$ 60.838,78	R\$ 65.097,50
Chapas (2 func.) ²	R\$ 42.490,47	R\$ 45.464,80	R\$ 48.647,34	R\$ 52.052,65	R\$ 55.696,34	R\$ 59.595,08	R\$ 63.766,74	R\$ 68.230,41	R\$ 73.006,54	R\$ 78.116,99
Vigia Noturno (2 func.) ²	R\$ 118.029,08	R\$ 126.291,12	R\$ 135.131,50	R\$ 144.590,70	R\$ 154.712,05	R\$ 165.541,89	R\$ 177.129,82	R\$ 189.528,91	R\$ 202.795,94	R\$ 216.991,65
Impostos e Taxas sobre a folha de Pagamento ²	R\$ 201.819,11	R\$ 215.946,44	R\$ 231.062,70	R\$ 247.237,08	R\$ 264.543,68	R\$ 283.061,74	R\$ 302.876,06	R\$ 324.077,38	R\$ 346.762,80	R\$ 371.036,20
Seguro Caminhão ¹	R\$ 17.312,67	R\$ 18.611,12	R\$ 20.006,95	R\$ 21.507,47	R\$ 23.120,53	R\$ 24.854,57	R\$ 26.718,66	R\$ 28.722,56	R\$ 30.876,75	R\$ 33.192,51
Seguro Depósito ¹	R\$ 10.387,60	R\$ 11.166,67	R\$ 12.004,17	R\$ 12.904,48	R\$ 13.872,32	R\$ 14.912,74	R\$ 16.031,20	R\$ 17.233,54	R\$ 18.526,05	R\$ 19.915,51
Combustível ³	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
Seguro da Carga (800 mil faturamento/mês) ¹	R\$ 118.715,42	R\$ 127.619,07	R\$ 137.190,50	R\$ 147.479,79	R\$ 158.540,78	R\$ 170.431,34	R\$ 183.213,69	R\$ 196.954,71	R\$ 211.726,32	R\$ 227.605,79
Manutenção de Equipamentos*	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Água	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Material de Expediente*	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Material de Escritório*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
IPTU*	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00
Internet*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Telefone*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Saldo do Período	R\$ 260.977,84	R\$ 287.758,97	R\$ 316.730,85	R\$ 348.070,55	R\$ 381.969,31	R\$ 418.633,64	R\$ 458.286,58	R\$ 501.169,01	R\$ 547.541,01	R\$ 597.683,45
Saldo Final	R\$ 786.435,24	R\$ 1.074.194,21	R\$ 1.390.925,06	R\$ 1.738.995,62	R\$ 2.120.964,92	R\$ 2.539.598,56	R\$ 2.997.885,14	R\$ 3.499.054,15	R\$ 4.046.595,16	R\$ 4.644.278,61

(1) Reajuste anual de acordo com o IGPM = 7,5%

(2) Reajuste anual médio de 7%

(3) Sem reajuste de acordo com a política de governo

(*) Reajuste mínimo não aplicado

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

3.2.8 Análise e Viabilidade do Investimento

A análise da viabilidade do empreendimento visa principalmente decidir sobre a aplicação dos recursos e o retorno sobre o investimento.

A análise da viabilidade para a implantação do centro de distribuição para a Decori foi realizada através dos cálculos do ROI (Retorno sobre o investimento), *PAYBACK* (Tempo de recuperação do investimento realizado), TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

Para complementar a análise, foram realizados cálculos de indicadores financeiros a fim de avaliar o potencial de pagamento e o grau de endividamento do projeto.

3.2.9 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros foram aplicados ao longo de 20 anos conforme o quadro 14, 15 e 16.

Quadro 14 – Indicadores Financeiros (ROI, PAYBACH, TIR, VPL – ano 01 ao ano 20)

		Simple	Descontado	ROI	ROI	PAYBACH	TIR	VPL
Investimento		-R\$ 990.338,03	-R\$ 990.338,03					
Período	1	R\$ 82.961,40	R\$ 79.770,58	8,05%	12,41	-R\$ 910.567,45	#NÚM!	-R\$ 921.203,53
	2	R\$ 95.111,78	R\$ 87.936,19	16,93%	11,81	-R\$ 822.631,27	#NÚM!	-R\$ 855.153,68
	3	-R\$ 56.790,29	-R\$ 50.486,36	11,84%	25,35	-R\$ 873.117,63	#NÚM!	-R\$ 888.018,43
	4	-R\$ 42.550,36	-R\$ 36.372,23	8,16%	49,00	-R\$ 909.489,85	#NÚM!	-R\$ 908.538,48
	5	-R\$ 27.136,42	-R\$ 22.304,16	5,91%	84,58	-R\$ 931.794,01	#NÚM!	-R\$ 919.443,99
	6	-R\$ 10.452,97	-R\$ 8.261,14	5,08%	98,48	-R\$ 940.055,15	#NÚM!	-R\$ 922.944,67
	7	R\$ 7.603,11	R\$ 5.777,74	5,66%	88,33	-R\$ 934.277,41	#NÚM!	-R\$ 920.822,78
	8	R\$ 27.143,30	R\$ 19.833,34	7,66%	65,24	-R\$ 914.444,06	#NÚM!	-R\$ 914.510,12
	9	R\$ 213.344,31	R\$ 149.892,88	22,80%	21,93	-R\$ 764.551,18	#NÚM!	-R\$ 873.162,57
	10	R\$ 236.223,54	R\$ 159.584,16	38,91%	12,85	-R\$ 604.967,02	-11%	-R\$ 835.011,14
	11	R\$ 260.977,84	R\$ 169.526,23	56,03%	8,92	-R\$ 435.440,79	-6%	-R\$ 799.886,66
	12	R\$ 287.758,97	R\$ 179.733,40	74,18%	6,74	-R\$ 255.707,39	-3%	-R\$ 767.612,58
	13	R\$ 316.730,85	R\$ 190.220,34	93,39%	5,35	-R\$ 65.487,05	-1%	-R\$ 738.009,69
	14	R\$ 348.070,55	R\$ 201.002,07	113,68%	4,40	R\$ 135.515,02	1%	-R\$ 710.899,66
	15	R\$ 381.969,31	R\$ 212.094,00	135,10%	3,70	R\$ 347.609,02	3%	-R\$ 686.107,77
	16	R\$ 418.633,64	R\$ 223.511,92	157,67%	3,17	R\$ 571.120,94	4%	-R\$ 663.464,76
	17	R\$ 458.286,58	R\$ 235.272,07	181,43%	2,76	R\$ 806.393,01	5%	-R\$ 642.808,29
	18	R\$ 501.169,01	R\$ 247.391,12	206,41%	2,42	R\$ 1.053.784,13	6%	-R\$ 623.983,87
	19	R\$ 547.541,01	R\$ 259.886,19	232,65%	2,15	R\$ 1.313.670,32	6%	-R\$ 606.845,36
	20	R\$ 597.683,45	R\$ 272.774,92	260,19%	1,92	R\$ 1.586.445,24	7%	-R\$ 591.255,35
					MÉDIA	25,58		
Inflação								
ao ano		4,00%						
TMA								
ao ano		20,00%						

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

O ROI (retorno sobre o investimento) significa o período que o investimento será amortizado, para começar a gerar lucros. No caso da Decori, a partir do 14º a empresa recupera todo o investimento necessário e começa a gerar lucros. O *Payback* (prazo de retorno do investimento inicial) indica basicamente quando o investimento necessário será recuperado, no caso da empresa, também no 14º ano.

A TIR (taxa interna de retorno) é a taxa de juros necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com seus respectivos retornos. Quanto maior o TIR, melhor a saúde financeira da empresa. Com duas lojas Decori a taxa não fica positiva dentro de vinte anos, considerando um retorno esperado de 20%. Já o VPL (valor presente líquido) é o resultado da diferença entre o valor dos fluxos livres de caixa trazidos ao período inicial e o valor do investimento. Quando o VPL é maior que 0, informa que o projeto é viável. O projeto do centro de distribuição da Decori com apenas 02 lojas não se torna viável ao longo dos 20 anos projetados.

Quadro 15 – Outros Indicadores Financeiros para o Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (ano 01 ao ano 10)

Indicador	Fórmula	Período									
		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
Liquidez Corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante	0,78	0,79	0,65	0,66	0,67	0,69	0,70	0,71	0,84	0,85
Liquidez Seca	(Ativo Circulante - Estoque)/Passivo Circulante	0,78	0,79	0,65	0,66	0,67	0,69	0,70	0,71	0,84	0,85
Liquidez Geral	(Ativo Circulante + Ativo Realizável a Longo Prazo)/(Passivo Circulante + Passivo Exigível à Longo Prazo)	0,30	0,31	0,33	0,38	0,44	0,52	0,61	0,71	0,84	0,85
Endividamento de Longo Prazo	Passivo não Circulante / Ativo Total	0,75	0,75	0,61	0,48	0,35	0,23	0,11	0,00	0,00	0,00
Endividamento Geral	(Passivo Circulante + Passivo não Circulante) / Patrimônio Líquido	4,01	4,11	4,21	3,91	3,62	3,33	3,06	2,79	2,53	2,70
Endividamento Total	(Passivo Circulante + Passivo não Circulante) / Ativo Total	1,22	1,24	1,25	1,14	1,03	0,92	0,82	0,73	0,64	0,65
Garantia de Capital de Terceiros:	Patrimônio Líquido / (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo)	0,25	0,24	0,24	0,26	0,28	0,30	0,33	0,36	0,39	0,37
Grau de Imobilização	Ativo Permanente / (Patrimônio Líquido + Passivo Exigível a Longo Prazo)	0,60	0,58	0,65	0,74	0,86	1,04	1,33	1,86	1,84	1,83
Margem Bruta	(Lucro Bruto x 100) / Receita Operacional Líquida	81,31	82,09	82,82	83,49	84,11	84,68	85,21	85,71	86,17	86,59
Margem Líquida	(Lucro Líquido x 100) / Receita Operacional Líquida	1,51	3,17	-24,22	-20,61	-17,26	-14,17	-11,30	-8,63	12,06	13,03
Retorno Sobre o Investimento (ROI)	Lucro Líquido / Ativo Total	0,00	0,01	-0,08	-0,08	-0,07	-0,06	-0,05	-0,04	0,06	0,06

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Quadro 16 – Outros Indicadores Financeiros para o Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais (ano 11 ao ano 20)

Indicador	Fórmula	Período									
		ANO 11	ANO 12	ANO 13	ANO 14	ANO 15	ANO 16	ANO 17	ANO 18	ANO 19	ANO 20
Liquidez Corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante	0,86	0,86	0,87	0,88	0,88	0,89	0,89	0,90	0,91	0,91
Liquidez Seca	(Ativo Circulante - Estoque)/Passivo Circulante	0,86	0,86	0,87	0,88	0,88	0,89	0,89	0,90	0,91	0,91
Liquidez Geral	(Ativo Circulante + Ativo Realizável a Longo Prazo)/(Passivo Circulante + Passivo Exigível a Longo Prazo)	0,86	0,86	0,87	0,88	0,88	0,89	0,89	0,90	0,91	0,91
Endividamento de Longo Prazo	Passivo não Circulante / Ativo Total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endividamento Geral	(Passivo Circulante + Passivo não Circulante) / Patrimônio Líquido	2,88	3,08	3,28	3,50	3,74	3,99	4,27	4,56	4,87	5,20
Endividamento Total	(Passivo Circulante + Passivo não Circulante) / Ativo Total	0,67	0,69	0,70	0,72	0,73	0,75	0,76	0,77	0,79	0,80
Garantia de Capital de Terceiros:	Patrimônio Líquido / (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo)	0,35	0,33	0,30	0,29	0,27	0,25	0,23	0,22	0,21	0,19
Grau de Imobilização	Ativo Permanente / (Patrimônio Líquido + Passivo Exigível a Longo Prazo)	1,82	1,81	1,81	1,80	1,80	1,80	1,79	1,79	1,79	1,79
Margem Bruta	(Lucro Bruto x 100) / Receita Operacional Líquida	86,99	87,36	87,70	88,03	88,33	88,61	88,87	89,12	89,35	89,57
Margem Líquida	(Lucro Líquido x 100) / Receita Operacional Líquida	13,95	14,80	15,62	16,38	17,11	17,80	18,45	19,07	19,66	20,22
Retorno Sobre o Investimento (ROI)	Lucro Líquido / Ativo Total	0,07	0,08	0,09	0,09	0,10	0,11	0,11	0,12	0,13	0,13

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Através da análise dos indicadores financeiros, observa-se que o Centro de Distribuição para as Lojas Decori não terá capacidade de pagamento de curto prazo ao longo dos vinte primeiros anos. O endividamento de longo prazo permanecerá ao longo dos oito primeiros anos, onde ocorrerá o pagamento do financiamento que será feito para a construção do centro de distribuição. Com as duas lojas que existem hoje, a receita torna a margem líquida baixa.

3.2.10 Análise de Risco

O mercado consumidor de revestimentos cerâmicos encontra-se com forte crescimento no Brasil, e tudo indica que deverá se manter acelerado diante do presente quadro econômico favorável, principalmente em empresas que vem buscando o diferencial para seus clientes.

Entretanto, ao se analisar a viabilidade econômica desse investimento específico, este terá dificuldade em ser rentável em vista da atual situação onde se tem apenas duas lojas, pois exige um grande investimento inicial, incluindo equipamentos e custos operacionais fixos, o que torna a probabilidade do risco ser maior. Outro ponto relevante é que a de implantação do centro de distribuição não busca um faturamento ou receita que resulte em lucro para os sócios, ele visa à redução de custos nas operações e processos implantados a fim de que haja uma redução no valor da contribuição que cada loja para o processo logístico, gerando uma economia para a empresa como um todo. O intuito é que a receita que financia suas atividades venha apenas do faturamento adquirido com as vendas nas lojas.

Uma oportunidade que pode ser favorável com esse projeto é a possibilidade da abertura de mais lojas, que tornará a receita do CD maior. Considerando que haverá aumento em alguns custos operacionais e os custos variáveis, ainda terá um fluxo de caixa mais positivo e por consequência o projeto se torna viável em menor tempo.

Com base nos fatos e informações adquiridas, o Centro de distribuição apresenta dados negativos, com a análise do risco podemos estabelecer os meios capazes de projetar os acontecimentos futuros. Geralmente, o risco está associado a algum fator negativo que possa impedir ou dificultar a realização do que foi planejado.

3.2.11 Análise de Sensibilidade

Um investimento, para qualquer empresa, é um desembolso feito visando gerar um fluxo de caixa de benefícios futuros. Atualmente, em função da própria dinâmica do negócio, as técnicas de análise de investimento estão sendo usadas, para tentar viabilizar os negócios, mostrando ser favorável e rentável para os investidores.

A partir da Análise de Sensibilidade é possível a determinar onde os riscos são particularmente graves, de como a variação de cada uma de suas variáveis influencia nos resultados finais do projeto.

Através dos indicadores financeiros calculados para a situação atual de duas lojas, visando analisar a sensibilidade do investimento, devido ao grau de incerteza das estimativas foram considerados pontos relevante a análise do ROI (retorno sobre o investimento) e do *Payback* (prazo de retorno do investimento inicial) e ambos demonstram que a Decori só terá resultados positivos a partir do 14º ano, onde a empresa recupera todo o investimento necessário e começa a gerar lucros.

Nessa análise a TIR (taxa interna de retorno) e o VPL (valor presente líquido) apresentaram resultados negativos, valores que não atendem a expectativa, demonstrando que atualmente o projeto é inviável.

Buscando avaliar se o projeto se tornaria viável em algum momento, nos quadros 17 e 18 foi projetado o fluxo de caixa e no quadro 19 os indicadores financeiros considerando quatro lojas e chegou-se a conclusão que com esse número de lojas gerando receita para o centro de distribuição o projeto torna-se viável financeiramente.

Quadro 17 – Projeção Fluxo de Caixa do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais com quatro lojas (ano 01 ao ano 10)

Discriminação / anos	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05	ANO 06	ANO 07	ANO 08	ANO 09	ANO 10
Saldo Inicial	R\$ 0,00	R\$ 366.522,96	R\$ 824.895,61	R\$ 1.159.019,70	R\$ 1.537.139,87	R\$ 1.962.692,47	R\$ 2.439.381,17	R\$ 2.971.197,63	R\$ 3.562.443,84	R\$ 4.382.812,50
Entradas	R\$ 960.000,00	R\$ 1.032.000,00	R\$ 1.109.400,00	R\$ 1.192.605,00	R\$ 1.282.050,38	R\$ 1.378.204,15	R\$ 1.481.569,46	R\$ 1.592.687,17	R\$ 1.712.138,71	R\$ 1.840.549,12
Recebimentos ¹	R\$ 960.000,00	R\$ 1.032.000,00	R\$ 1.109.400,00	R\$ 1.192.605,00	R\$ 1.282.050,38	R\$ 1.378.204,15	R\$ 1.481.569,46	R\$ 1.592.687,17	R\$ 1.712.138,71	R\$ 1.840.549,12
Saídas	R\$ 593.477,04	R\$ 573.627,35	R\$ 775.275,91	R\$ 814.484,83	R\$ 856.497,77	R\$ 901.515,45	R\$ 949.753,01	R\$ 1.001.440,96	R\$ 891.770,06	R\$ 951.117,72
Caminhão Extra	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00					
Encarregado expedição / Faturista ²	R\$ 24.000,00	R\$ 25.680,00	R\$ 27.477,60	R\$ 29.401,03	R\$ 31.459,10	R\$ 33.661,24	R\$ 36.017,53	R\$ 38.538,76	R\$ 41.236,47	R\$ 44.123,02
Op. De empilhadeira ²	R\$ 36.000,00	R\$ 38.520,00	R\$ 41.216,40	R\$ 44.101,55	R\$ 47.188,66	R\$ 50.491,86	R\$ 54.026,29	R\$ 57.808,13	R\$ 61.854,70	R\$ 66.184,53
Auxiliar de Estoque ²	R\$ 21.600,00	R\$ 23.112,00	R\$ 24.729,84	R\$ 26.460,93	R\$ 28.313,19	R\$ 30.295,12	R\$ 32.415,78	R\$ 34.684,88	R\$ 37.112,82	R\$ 39.710,72
Zelador ²	R\$ 9.600,00	R\$ 10.272,00	R\$ 10.991,04	R\$ 11.760,41	R\$ 12.583,64	R\$ 13.464,50	R\$ 14.407,01	R\$ 15.415,50	R\$ 16.494,59	R\$ 17.649,21
Motorista ²	R\$ 36.000,00	R\$ 38.520,00	R\$ 41.216,40	R\$ 44.101,55	R\$ 47.188,66	R\$ 50.491,86	R\$ 54.026,29	R\$ 57.808,13	R\$ 61.854,70	R\$ 66.184,53
Chapas (2 func.) ²	R\$ 21.600,00	R\$ 23.112,00	R\$ 24.729,84	R\$ 26.460,93	R\$ 28.313,19	R\$ 30.295,12	R\$ 32.415,78	R\$ 34.684,88	R\$ 37.112,82	R\$ 39.710,72
Vigia Noturno (2 func.) ²	R\$ 60.000,00	R\$ 64.200,00	R\$ 68.694,00	R\$ 73.502,58	R\$ 78.647,76	R\$ 84.153,10	R\$ 90.043,82	R\$ 96.346,89	R\$ 103.091,17	R\$ 110.307,55
Impostos e Taxas sobre a folha de Pagamento ²	R\$ 132.233,04	R\$ 141.489,35	R\$ 151.393,61	R\$ 161.991,16	R\$ 173.330,54	R\$ 185.463,68	R\$ 198.446,14	R\$ 212.337,37	R\$ 227.200,98	R\$ 243.105,05
Seguro Caminhão ¹	R\$ 16.800,00	R\$ 18.060,00	R\$ 19.414,50	R\$ 20.870,59	R\$ 22.435,88	R\$ 24.118,57	R\$ 25.927,47	R\$ 27.872,03	R\$ 29.962,43	R\$ 32.209,61
Seguro Depósito ¹	R\$ 5.040,00	R\$ 5.418,00	R\$ 5.824,35	R\$ 6.261,18	R\$ 6.730,76	R\$ 7.235,57	R\$ 7.778,24	R\$ 8.361,61	R\$ 8.988,73	R\$ 9.662,88
Combustível ²	R\$ 72.000,00	R\$ 36.000,00								
Seguro da Carga (800 mil faturamento/mês) ¹	R\$ 115.200,00	R\$ 123.840,00	R\$ 133.128,00	R\$ 143.112,60	R\$ 153.846,05	R\$ 165.384,50	R\$ 177.788,34	R\$ 191.122,46	R\$ 205.456,65	R\$ 220.865,89
Manutenção de Equipamentos*	R\$ 36.000,00	R\$ 18.000,00								
Financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 165.056,33	R\$ 0,00						
Água	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Material de Expediente*	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Material de Escritório*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
IPU*	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00
Internet*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Telefone*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Saldo do Período	R\$ 366.522,96	R\$ 458.372,65	R\$ 334.124,09	R\$ 378.120,17	R\$ 425.552,61	R\$ 476.688,70	R\$ 531.816,46	R\$ 591.246,21	R\$ 820.368,66	R\$ 889.431,40
Saldo Final	R\$ 366.522,96	R\$ 824.895,61	R\$ 1.159.019,70	R\$ 1.537.139,87	R\$ 1.962.692,47	R\$ 2.439.381,17	R\$ 2.971.197,63	R\$ 3.562.443,84	R\$ 4.382.812,50	R\$ 5.272.243,90

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Quadro 18 – Projeção Fluxo de Caixa do Centro de Distribuição da Decori Revestimentos Louças e Metais com quatro lojas (ano 11 ao ano 20)

Discriminação / anos	ANO 11	ANO 12	ANO 13	ANO 14	ANO 15	ANO 16	ANO 17	ANO 18	ANO 19	ANO 20
Saldo Inicial	R\$ 5.272.243,90	R\$ 6.236.122,82	R\$ 7.280.252,29	R\$ 8.410.885,88	R\$ 9.634.762,65	R\$ 10.959.144,67	R\$ 12.391.857,46	R\$ 13.941.333,62	R\$ 15.616.659,71	R\$ 17.427.626,87
Entradas	R\$ 1.978.590,30	R\$ 2.126.984,57	R\$ 2.286.508,42	R\$ 2.457.996,55	R\$ 2.642.346,29	R\$ 2.840.522,26	R\$ 3.053.561,43	R\$ 3.282.578,54	R\$ 3.528.771,93	R\$ 3.793.429,82
Recebimentos ¹	R\$ 1.978.590,30	R\$ 2.126.984,57	R\$ 2.286.508,42	R\$ 2.457.996,55	R\$ 2.642.346,29	R\$ 2.840.522,26	R\$ 3.053.561,43	R\$ 3.282.578,54	R\$ 3.528.771,93	R\$ 3.793.429,82
Saídas	R\$ 1.014.711,37	R\$ 1.082.855,11	R\$ 1.155.874,82	R\$ 1.234.119,77	R\$ 1.317.964,27	R\$ 1.407.809,47	R\$ 1.504.085,27	R\$ 1.607.252,44	R\$ 1.717.804,77	R\$ 1.836.271,49
Caminhão Extra										
Encarregado expedição / Faturista ²	R\$ 47.211,63	R\$ 50.516,45	R\$ 54.052,60	R\$ 57.836,28	R\$ 61.884,82	R\$ 66.216,76	R\$ 70.851,93	R\$ 75.811,57	R\$ 81.118,37	R\$ 86.796,66
Op. De empilhadeira ²	R\$ 70.817,45	R\$ 75.774,67	R\$ 81.078,90	R\$ 86.754,42	R\$ 92.827,23	R\$ 99.325,14	R\$ 106.277,89	R\$ 113.717,35	R\$ 121.677,56	R\$ 130.194,99
Auxiliar de Estoque ²	R\$ 42.490,47	R\$ 45.464,80	R\$ 48.647,34	R\$ 52.052,65	R\$ 55.696,34	R\$ 59.595,08	R\$ 63.766,74	R\$ 68.230,41	R\$ 73.006,54	R\$ 78.116,99
Zelador ²	R\$ 18.884,65	R\$ 20.206,58	R\$ 21.621,04	R\$ 23.134,51	R\$ 24.753,93	R\$ 26.486,70	R\$ 28.340,77	R\$ 30.324,63	R\$ 32.447,35	R\$ 34.718,66
Motorista ²	R\$ 70.817,45	R\$ 75.774,67	R\$ 81.078,90	R\$ 86.754,42	R\$ 92.827,23	R\$ 99.325,14	R\$ 106.277,89	R\$ 113.717,35	R\$ 121.677,56	R\$ 130.194,99
Chapas (2 func.) ²	R\$ 42.490,47	R\$ 45.464,80	R\$ 48.647,34	R\$ 52.052,65	R\$ 55.696,34	R\$ 59.595,08	R\$ 63.766,74	R\$ 68.230,41	R\$ 73.006,54	R\$ 78.116,99
Vigia Noturno (2 func.) ²	R\$ 118.029,08	R\$ 126.291,12	R\$ 135.131,50	R\$ 144.590,70	R\$ 154.712,05	R\$ 165.541,89	R\$ 177.129,82	R\$ 189.528,91	R\$ 202.795,94	R\$ 216.991,65
Impostos e Taxas sobre a folha de Pagamento ²	R\$ 260.122,40	R\$ 278.330,97	R\$ 297.814,14	R\$ 318.661,13	R\$ 340.967,41	R\$ 364.835,13	R\$ 390.373,59	R\$ 417.699,74	R\$ 446.938,72	R\$ 478.224,43
Seguro Caminhão ¹	R\$ 34.625,33	R\$ 37.222,23	R\$ 40.013,90	R\$ 43.014,94	R\$ 46.241,06	R\$ 49.709,14	R\$ 53.437,32	R\$ 57.445,12	R\$ 61.753,51	R\$ 66.385,02
Seguro Depósito ¹	R\$ 10.387,60	R\$ 11.166,67	R\$ 12.004,17	R\$ 12.904,48	R\$ 13.872,32	R\$ 14.912,74	R\$ 16.031,20	R\$ 17.233,54	R\$ 18.526,05	R\$ 19.915,51
Combustível ²	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00				
Seguro da Carga (800 mil faturamento/mês) ¹	R\$ 237.430,84	R\$ 255.238,15	R\$ 274.381,01	R\$ 294.959,59	R\$ 317.081,55	R\$ 340.862,67	R\$ 366.427,37	R\$ 393.909,42	R\$ 423.452,63	R\$ 455.211,58
Manutenção de Equipamentos*	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00				
Financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
Água	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00				
Matenal de Expediente*	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00				
Matenal de Escritório*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00				
IP TU*	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00	R\$ 3.204,00				
Internet*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00				
Telefone*	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00				
Saldo do Período	R\$ 963.878,93	R\$ 1.044.129,46	R\$ 1.130.633,59	R\$ 1.223.876,77	R\$ 1.324.382,01	R\$ 1.432.712,79	R\$ 1.549.476,16	R\$ 1.675.326,10	R\$ 1.810.967,15	R\$ 1.957.158,33
Saldo Final	R\$ 6.236.122,82	R\$ 7.280.252,29	R\$ 8.410.885,88	R\$ 9.634.762,65	R\$ 10.959.144,67	R\$ 12.391.857,46	R\$ 13.941.333,62	R\$ 15.616.659,71	R\$ 17.427.626,87	R\$ 19.384.785,20

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Quadro 19 – Indicadores Financeiros com 4 lojas(ROI, PAYBACH, TIR, VPL – ano 01 ao ano 20)

		Simple	Descontado	ROI	ROI	PAYBACH	TIR	VPL
Período	Investimento	-R\$ 990.338,03	-R\$ 990.338,03					
	1	R\$ 366.522,96	R\$ 352.425,92	35,59%	2,81	-R\$ 637.912,11	#NÚM!	-R\$ 684.902,23
	2	R\$ 458.372,65	R\$ 423.791,28	78,38%	2,55	-R\$ 214.120,83	-14%	-R\$ 366.587,89
	3	R\$ 334.124,09	R\$ 297.035,10	108,37%	2,77	R\$ 82.914,27	4%	-R\$ 173.229,04
	4	R\$ 378.120,17	R\$ 323.218,70	141,01%	2,84	R\$ 406.132,98	16%	R\$ 9.120,58
	5	R\$ 425.552,61	R\$ 349.773,22	176,33%	2,84	R\$ 755.906,20	23%	R\$ 180.140,62
	6	R\$ 476.688,70	R\$ 376.734,00	214,37%	2,33	R\$ 1.132.640,20	28%	R\$ 339.782,71
	7	R\$ 531.816,46	R\$ 404.136,80	255,18%	1,96	R\$ 1.536.777,00	31%	R\$ 488.202,92
	8	R\$ 591.246,21	R\$ 432.017,82	298,80%	1,67	R\$ 1.968.794,82	33%	R\$ 625.707,89
	9	R\$ 820.368,66	R\$ 576.380,14	357,00%	1,40	R\$ 2.545.174,96	35%	R\$ 784.700,83
	10	R\$ 889.431,40	R\$ 600.867,98	417,67%	1,20	R\$ 3.146.042,94	36%	R\$ 928.348,97
	11	R\$ 963.878,93	R\$ 626.117,37	480,90%	1,04	R\$ 3.772.160,31	37%	R\$ 1.058.075,49
	12	R\$ 1.044.129,46	R\$ 652.160,18	546,75%	0,91	R\$ 4.424.320,49	37%	R\$ 1.175.181,56
	13	R\$ 1.130.633,59	R\$ 679.029,24	615,31%	0,81	R\$ 5.103.349,73	38%	R\$ 1.280.854,96
	14	R\$ 1.223.876,77	R\$ 706.758,34	686,68%	0,73	R\$ 5.810.108,07	38%	R\$ 1.376.178,52
	15	R\$ 1.324.382,01	R\$ 735.382,32	760,93%	0,66	R\$ 6.545.490,39	38%	R\$ 1.462.138,16
	16	R\$ 1.432.712,79	R\$ 764.937,07	838,17%	0,60	R\$ 7.310.427,46	38%	R\$ 1.539.630,58
	17	R\$ 1.549.476,16	R\$ 795.459,60	918,50%	0,54	R\$ 8.105.887,07	38%	R\$ 1.609.470,49
	18	R\$ 1.675.326,10	R\$ 826.988,07	1002,00%	0,50	R\$ 8.932.875,14	38%	R\$ 1.672.397,48
	19	R\$ 1.810.967,15	R\$ 859.561,84	1088,80%	0,46	R\$ 9.792.436,98	38%	R\$ 1.729.082,31
	20	R\$ 1.957.158,33	R\$ 893.221,52	1178,99%	0,42	R\$ 10.685.658,49	38%	R\$ 1.780.132,94
					MÉDIA	1,45		

Inflação

ao ano 4,00%

TMA

ao ano 20,00%

Fonte: Elaboração dos Autores (2013)

Na situação proposta de quatro lojas, o ROI e o PAYBACH que antes só seriam positivos no 14º ano e o VPL que não seria positivo em vinte anos, agora tornam o projeto viável já no quarto ano.

4 CONCLUSÕES

O projeto apresentado tem como objetivo geral avaliar a viabilidade de abertura de um centro de distribuição para a empresa Decori Revestimentos, Louças e Metais no Parque Industrial da Palhoça, utilizando a ferramenta de Planejamento Financeiro.

Além disso, os objetivos buscam demonstrar a realidade da Decori a partir da caracterização da situação de custos existentes; identificação dos custos para a implantação de um centro de distribuição próprio; identificar os custos para a prestação de serviços logísticos; comparar a situação atual com a proposta e avaliar a viabilidade da implantação de um centro de distribuição.

Para compreender os objetivos acima citados, foi importante conhecer a fundo o papel da logística nas organizações e o quanto ela pode contribuir para um melhor desempenho das atividades rotineiras da empresa e assim atender a necessidade dos clientes no tempo e da maneira que eles requerem. Outro ponto de estudo fundamental foi no que tange a administração financeira e a importância de um planejamento financeiro para a organização, pois com isso pode-se verificar se é viável ou não se investir em determinado projeto.

Com a concorrência cada vez mais acirrada e tendo no Brasil e no exterior um leque variado de produtos de qualidade, cabe aos fornecedores e revendas agregar valor aos produtos que comercializam, através de serviços diferenciados. Nesse sentido, a logística tem um papel fundamental na vida destas organizações.

Dessa forma, foi essencial analisar as atividades da empresa, bem como seu processo logístico atual e o quanto ele custa e, assim, comparar com os resultados obtidos através das projeções feitas considerando a implantação do projeto do Centro de Distribuição e logística própria para a empresa Decori Revestimentos Louças e Metais.

Atualmente a Decori tem um custo médio por loja de 20 mil reais por loja ao mês e atualmente tem duas lojas. Esse valor cobrado por empresa terceirizada engloba a armazenagem de produtos prontos para a entrega e o serviço de entrega no cliente final.

Através das projeções realizadas concluiu-se que o projeto de construção de um centro de distribuição e serviços logísticos próprios para a Decori nas condições atuais não é viável em curto prazo, pois para mantermos a contribuição de cada loja para a receita do projeto como está atualmente o retorno só começaria a aparecer após o 15º ano.

Entretanto como os sócios tem a ambição de aumentar o número de lojas sendo uma delas virtual o Centro de distribuição pode ser implantado no futuro. Estima-se que com

quatro lojas é possível começar a obter retorno positivo sobre o investimento a partir do quarto ano.

REFERÊNCIAS

- ABC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. Disponível em: <http://www.abceram.org.br/asp/abc_21.asp>. Acesso em: 15 nov. 2012.
- ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; AMBONI, Nerio. **Teoria geral da administração: das origens as perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.
- ANFACER – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2012.
- ARBACHE, Fernando Saba. et al. **Gestão de Logística, distribuição e trade marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- ARBACHE, Fernando Saba et. al. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas: 2010.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 19 ago. 2013.
- BOQUIMPANI, Eduardo Gonçalves. **1000 Perguntas de Direito Tributário e Financeiro**. Rio de Janeiro: Rio, 2004.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAMILLO, Giulia. BRASIL ECONÔMICO. Disponível em: <http://www.brasileconomico.ig.com.br/noticias/mesmo-com-acoes-publicas-brasil-nao-consegue-crescer_118516.html>. Acesso em 19 set. 2012.
- CARRAZA, Roque. **Curso de Direito Constitucional Tributário**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Teoria da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHING, Hong Yu. **Contabilidade e Finanças Para Não Especialistas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHING, Hong Yu. **Contabilidade e Finanças Para Não Especialistas**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Elaboração e avaliação de projetos de investimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ECONOMIA SC. Disponível em:

<<http://www.economiasc.com.br/index.php?cmd=comercio&id=10913>>. Acesso em: 19 set. 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial e Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FRABETTI, Laudio Carmargo; FABRETTI, Dilene Ramos. **Direito Tributário Para os Cursos de Administração e Ciências Contábeis**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOUVEIA, Nelson; e associados. **Contabilidade básica**. 2. ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 2001.

GRECO, Alvíso Lahorge, **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HARA, Celso Minoru. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing**. Campinas: Alínea, 2005.

HIGUCHI, Fabio Hiroshi; HIROMI, Celso Hiroyuki. **Imposto de Renda das Empresas: Interpretação e Prática: Atualizado até 20-01-2000**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática**: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. São Paulo: Atlas, 2007.

INMETRO – INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos>>. Acesso em: 06 out. 2009.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**: uma síntese TGA. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MACHADO, Hugo Brito. **Curso de Direito Tributário**. 30 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MACIEL, Camila. REDE BRASIL ATUAL. Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2012/09/mantega-reafirma-aquecimento-da-economia>>. Acesso em: 15 set. 2012.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2. ed. ver., aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MASAKAZU, Hoji. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

METÁLICA. Disponível em: <<http://metalica.com.br/pib-da-construcao-civil-pode-superar-media-do-pais>>. Acesso em: 19 set. 2012.

MORANTE, Antonio Salvador; FAUZI, Timaço Jorge. **Administração financeira:** decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho. São Paulo, atlas, 2007.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição:** estratégia, operação e avaliação. 2.ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Manual de Contabilidade Tributária:** Textos e Testes Com as Respostas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira:** texto e exercícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Quem Disse [Internet]. Brasil: [citado em 28 set. 2013]. Disponível em: <http://www.quemdisse.com.br/frase.asp?frase=54099>.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de Iniciação à Pesquisa:** inclui orientações para a referenciação de documentos eletrônicos. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2001/PergResp2001/pr554a583.htm>. Acesso em 04 set. 2012.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Alíquotas/ContribPj.htm>. Acesso em: 12 set. 2012.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergrresp2005/pr242a264.htm>. Acesso em: 08 ago. 2013.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/perguntao/dipj2012/CapituloVI-IRPJ-LucroReal2012.pdf>. Acesso em: 11 set. 2012.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/perguntao/dipj2012/CapituloXIII-IRPJ-LucroPresumido2012.pdf>. Acesso em: 05 set. 2012.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/perguntao/dipj2012/CapituloXIV-LucroArbitrado2012.pdf>. Acesso em 03 set. 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROSS, Stephen A., et al. **Administração financeira.** Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/7F39C70980C7BA0203256FCC0046EC76/\\$File/NT000A5CAE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/7F39C70980C7BA0203256FCC0046EC76/$File/NT000A5CAE.pdf)>. Acesso em 12 set. 2012.

SINDUSCOM FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <<http://www.sinduscon-fpolis.org.br/index.asp?dep=9&pg=1199>>. Acesso em 19 set. 2012.

SINDUSCOM FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <http://www.sinduscon-fpolis.org.br/MyFiles/CUB2006_2008/2013/CUB2006%20Planilha%20Completa%20setembro%202013.pdf>. Acesso em 17 set. 2013.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ZANOTELLI; Juliano. CLICRBS. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/chapeco/2012/02/12/construcao-civil-mantera-crescimento-em-2012-mas-com-desafios/>>. Acesso em 19 set. 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

