



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PAULO VITOR LUNA DOS SANTOS

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA FÁBRICA DE  
CALÇADOS DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE PARNAMIRIM-  
RN: UM ESTUDO DE CASO**

Orientador: Prof. M.Sc. Maxwell dos Santos Celestino

Natal/RN  
Dezembro/2013

PAULO VITOR LUNA DOS SANTOS

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA FÁBRICA DE CALÇADOS DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE PARNAMIRIM-RN: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. M.Sc. Maxwell dos Santos Celestino

Natal/RN  
Dezembro/2013

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

PAULO VITOR LUNA DOS SANTOS

### **ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA FÁBRICA DE CALÇADOS DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE PARNAMIRIM-RN : UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: 16/12/2013.

#### **BANCA EXAMINADORA**

Prof. M. Sc. Maxwell dos Santos Celestino  
Orientador

Prof. M. Sc. Josué Lins e Silva  
Membro da Banca

Prof. M. Sc. João Maria Montenegro Ribeiro  
Membro da Banca

## **AGRADECIMENTOS**

Ao chegar a conclusão deste trabalho faço meus agradecimentos a todos que sempre estiveram do meu lado em todos os momentos da minha vida, tanto nos momentos bons quanto nos momentos difíceis. Agradeço, primeiramente, à Deus, que me deu a vida, que me deu a chance de estar concluindo esse curso maravilhoso.

Faço meus agradecimentos especiais a minha mãe, Lígia Maria Luna dos Santos, que neste momento, acredito encontrar-se em algum lugar muito melhor do que esta vida. Agradeço a minha outra mãe e avó, Maria de Fátima da Silva Luna, a meu pai e avô, Antônio de Luna, aos meus irmãos Pedro Vitor Luna dos Santos, Francisco Lindemberg da Silva Luna, Antônio Lindinaldo da Silva Luna, Luiz Lindimar da Silva Luna e José Lindomar da Silva Luna. Faço agradecimentos especiais também a minha namorada, Micarla Bento da Rocha. Faço agradecimentos tanto aos amigos que tenho antes da minha graduação e aos que eu conquistei ao longo deste curso, em especial a Liênio, Giulia, Jasânea, Elício, Alessandra, etc.

Agradeço também a todos os professores que tive a oportunidade de aprender preciosos conhecimentos ao qual irei carregar e contribuir para o meu crescimento por toda a vida, não só os professores do curso de ciências contábeis, mas que também me ensinaram para a vida, em especial ao meu orientador nesse trabalho Maxwell dos Santos Celestino, que contribuiu de forma magnânima para concluir meu curso depois de anos de estudos.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha mãe Lígia, que acredito esta com Deus, a minha outra mãe, Fátima e ao meu pai Antônio de Luna primeiramente, aos meus irmãos, familiares e a todos que estiveram comigo nesses momentos de intensa luta nos estudos. Sem eles e sem Deus eu não seria nada e não estaria aqui concluindo este trabalho e curso.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo atestar a viabilidade econômico-financeira de uma indústria de calçados de pequeno porte localizada no município de Parnamirim no estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, foi utilizado conhecimento na parte da produção de calçados, desde as compras das matérias-primas, até à venda do produto-final para o comprador, que é um atacadista do município e responsável pela compra de toda a produção de calçados fabricados pela empresa. Foi elaborado um planejamento estratégico, com o intuito de oferecer a empresa uma melhor forma de trabalho e de planejamento para se adequar melhor ao complexo mercado calçadista em que ela esta inserida. Partiu-se do conceito de a empresa ter sua constituição jurídica formalizada, pois até o momento encontrava-se no mercado de maneira informal. Com a sua constituição ela passa a gozar de todos os benefícios que uma empresa constituída legalmente necessita para se fortalecer no mercado. Foi abordado e estudado o seu conhecimento interno e externo, passando pela perspectiva de vendas, análise do seu mercado, sua missão e visão, e a certificação do posicionamento estratégico da empresa no ambiente em questão, por meio de sua análise SWOT. Contudo, foi abordado o investimento inicial, as perspectiva de vendas, receitas e despesas, havendo, portanto, a possibilidade de fazer projeções do demonstrativo de resultado e do fluxo de caixa. Para atestar a viabilidade econômico-financeira desta empresa de calçados foram necessários os cálculos de alguns indicadores financeiros, tais como o período payback simples, a taxa interna de retorno e o valor presente líquido do fluxo de caixa. Após a utilização da metodologia, concluiu-se que o projeto é viável econômico-financeiramente. Para isto, tomou-se como base para a pesquisa a metodologia bibliográfica e exploratória.

**Palavras chave:** Viabilidade econômico-financeira. Empresa. Receita. Despesa. Análise SWOT.

## **ABSTRACT**

The present work aims to attest to the economic feasibility of a small shoe industry in the municipality of Parnamirim in the State of Rio Grande do Norte. To this end, knowledge was used in the production of footwear, since the purchases of raw materials, to the sale of the final product to the buyer, who is a wholesaler of municipality and responsible for the purchase of the entire production of shoes manufactured by the company. Was elaborated a strategic plan, with the aim of offering the company a better form of work and planning to fit better to the footwear market complex in which she entered. Broke the concept of the company having its legal Constitution formalized because so far was on the market in an informal way. With its Constitution it shall enjoy all the benefits that a company legally need to strengthen themselves in the market. Was approached and studied its internal and external knowledge, through sales perspective, analysis of your market, its mission and vision, and the authorization checking of the company's strategic positioning in the environment concerned, through its SWOT analysis. However, the initial investment was approached, the prospect of sales, revenue and expenditure, and there is therefore the possibility of making projections of the result and statement of cash flow. To attest to the economic feasibility of this shoe company calculations were needed some financial indicators, such as the simple payback period, internal rate of return and the net present value of the cash flow. After the use of the methodology, it was concluded that the project is viable economic and financially. For this, as the basis for the research literature and exploratory methodology.

**Key words: economic and financial Viability. Company. Recipe. Expense. SWOT Analysis.**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Análise da representação gráfica do ponto de equilíbrio.....	25
Tabela 2- Gráfico dos custos e despesas fixos e variáveis .....	28
Tabela 3- Investimento inicial .....	40
Tabela 4- Relativa aos gastos para a fabricação de 4.000 pares de calçados .....	40
Tabela 5- Referente aos valores das matérias-primas .....	41
Tabela 6- Referente ao custo da mão-de-obra.....	41
Tabela 7- Estimativa dos custos e despesas iniciais referente ao primeiro ano .....	42
Tabela 8- Estimativa dos custos fixos para os quatro anos seguintes .....	42
Tabela 9- Evolução dos custos variáveis para os quatro anos seguintes .....	43
Tabela 10- Estimativas das receitas anuais para os quatro anos seguintes .....	43
Tabela 11- DFC.....	44
Tabela 12- Valores do Período Payback, TIR, VPL .....	45



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPCA- Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

SOFTEX- Sociedade Brasileira para a Exportação de Software

TIR- Taxa Interna de Retorno

VPL- Valor Presente Líquido

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVO .....	12
1.2.1 Geral .....	12
1.2.2 Específicos.....	13
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	13
<b>1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	14
1.4.1 METODOLOGIA.....	14
<b>1.4.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	15
2.1.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL .....	16
2.2 ORÇAMENTO .....	17
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.3.1 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
2.3.2 PLANEJAMENTO .....	19
2.3.3 PRINCÍPIOS DE PLANEJAMENTO.....	20
2.3.4 FASES DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	20
2.3.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	21
2.3.6 COMPONENTES DO DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	22
2.3.7 MISSÃO .....	22
2.3.8 VISÃO .....	23
2.3.9 ANÁLISE EXTERNA .....	23
2.3.10 ANÁLISE INTERNA .....	24
2.4 CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	24
2.4.1 CUSTOS, DESPESAS, GASTOS .....	24
2.4.2 PONTO DE EQUILÍBRIO .....	25
2.4.3 CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS.....	27
2.4.4 CUSTOS (E DESPESAS) FIXOS E VARIÁVEIS .....	27
2.4.5 ALAVANCAGEM OPERACIONAL .....	29
2.5 GESTÃO DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DOS PROJETOS DE INVESTIMENTOS.....	29
2.5.1 PROJETO .....	29
2.5.2 RISCOS DE UM PROJETO .....	30
2.5.3 VISÃO DE RETORNO .....	31
2.5.4 RECEITAS .....	31

2.6 PLANO DE INVESTIMENTOS.....	32
2.6.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS.....	32
2.6.2 MÉTODO BASEADO NO FLUXO DE CAIXA .....	32
2.6.3 PERÍODO DE PAYBACK (SIMPLES).....	33
2.6.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	33
2.6.5 VALOR PRESENTE LÍQUIDO DO FLUXO DE CAIXA (VPL).....	33
<b>2.7 CUSTO DE OPORTUNIDADE.....</b>	<b>33</b>
3 ESTUDO DE CASO .....	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
3.2 processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa de calçados.....	34
3.3 Projeto.....	35
3.4 MISSÃO .....	36
3.5 VISÃO .....	36
3.6 VALORES DA EMPRESA.....	36
3.7 DIAGNÓSTICO – Análise SWOT.....	37
3.7.1 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA DE CALÇADOS .....	37
3.7.4 ANÁLISE EXTERNA .....	37
3.8 OBJETIVOS .....	39
3.9 ORÇAMENTO .....	39
3.10 Cálculo referente à viabilidade econômica da empresa de calçados.....	39
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	45
REFERÊNCIAS.....	47

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente estudo tem como objetivo fazer uma análise da viabilidade econômico-financeira de uma empresa de calçados de pequeno porte localizada no município de Parnamirim-RN, como forma de atestar se este empreendimento é viável ou não econômico e financeiramente.

Nos últimos anos tem-se observado que há um crescente aumento na formalização das empresas, com o objetivo de se buscar maior competitividade no mercado. Para tanto, se faz necessário o uso da contabilidade. Dados do IBGE mostram que mais da metade (53%) das empresas informais não fazem uso de nenhum registro contábil.

Porém, o número de empresas que buscaram a formalização e a consequente constituição jurídica tem aumentado consideravelmente. Em virtude disso cresce também a busca pelo uso da contabilidade. Através de técnicas como a análise da viabilidade econômico-financeira utilizadas na ciência contábil, tem como atestar se um empreendimento é viável ou não economicamente, além de servir como forma de gestão para o empreendedor.

Portanto, o uso da utilização desta técnica e a sua sistematização, é imprescindível para o sucesso de um empreendimento, seja este atuando de forma informal ou formal.

### **1.1 TEMA E PROBLEMA**

Nos últimos anos, nos deparamos com um mundo cada vez mais globalizado. Como consequência dessa globalização, as empresas têm encarado uma grande competitividade nos negócios devido à expansão de diversas empresas tanto no âmbito nacional quanto internacional. A cada dia cresce o número de empresas que se instalam nas cidades. Portanto, com o crescimento e expansão dessas empresas, vem também o crescimento da competitividade e da concorrência.

No Brasil, no entanto, pesquisa feita pelo IBGE (2003) mostra que o número de empresas informais ainda é muito grande, embora a busca pela formalização tenha crescido nos últimos anos. Com o aumento da competitividade, as empresas que estão na informalidade estão cada vez mais perdendo espaço e sendo menos competitivas. Segundo o IBGE (2003), o lucro das empresas informais caiu expressivamente nos últimos anos. Isso se deve em parte ao aumento da competitividade, que faz com que, de certa forma, haja uma redução nos preços dos produtos, e como consequência uma diminuição nos lucros.

Na busca pela competitividade, inúmeras empresas informais, estão buscando a formalidade, e procurando utilizar, portanto, de todos os benefícios que a formalidade proporciona. Para tanto se faz necessário à utilização da contabilidade como forma de registro, apuração e auxílio na tomada de decisão e de gestão.

Deparamo-nos com uma nova era, a era do conhecimento, da informação. Empresas investem cada vez mais no conhecimento, com o objetivo de se fortalecer procurando obter mais eficiência e eficácia nos seus negócios.

Tal busca pelo conhecimento empresarial, fez crescer a importância da contabilidade como pilar essencial para a manutenção e gerenciamento dos negócios. Com o surgimento dessa nova era da informação, as empresas estão cada vez mais buscando no conhecimento contábil, não apenas para o cumprimento das obrigações fiscais, mais também, na busca do conhecimento do ambiente interno e externo da empresa, no sentido de como gerir, planejar e organizar o patrimônio.

Portanto, a importância da contabilidade esta cada vez mais ganhando força não apenas nas grandes empresas, mais também nas micro e pequenas empresas e inclusive em empresas informais. Empreendedores buscam na contabilidade meios de tornarem seus negócios mais eficientes e eficazes, além de poder atestar a viabilidade de seu empreendimento.

Contudo, tendo ciência da necessidade de se adequar a um mundo de maior competitividade, as empresas estão saindo da informalidade e, para tanto, estão investido cada vez mais no conhecimento da contabilidade e utilizando suas ferramentas no intuito de se planejarem, serem mais eficientes, ganharem competitividade e aumentarem, cada vez mais, a eficácia de seus resultados.

Iremos abordar alguns ramos da contabilidade como, por exemplo, a contabilidade de custos, orçamento, planejamento estratégico, com a finalidade de saber se o empreendimento de calçados de pequeno porte é viável dentro deste contexto de grande competitividade em que se enquadro seu negocio.

No entanto surge uma pergunta: É possível atestar a viabilidade econômico-financeira de uma empresa estando esta atuando no momento atual de forma informal?

## **1.2 OBJETIVO**

Objetivo é um alvo que se pretende atingir e sua definição é uma das mais importantes partes no desenvolvimento de um projeto. “Existem alguns critérios para a especificação dos objetivos, como pertinência ao estudo, clareza, precisão e exequibilidade” (TOZONI-REIS, 2009, p.55).

### **1.2.1 Geral**

Segundo Oliveira (2001, p. 36) “o objetivo geral precisa dar conta da totalidade dos problemas da pesquisa, devendo ser elaborado com um verbo de precisão, evitando ao máximo uma possível distorção na interpretação do que se pretende pesquisar”.

Desta forma o objetivo geral deste trabalho é formular um estudo de caso sobre a viabilidade econômico-financeira de uma empresa de calçados de pequeno porte localizada na cidade de Parnamirim-RN, tendo como base as informações internas da empresa e atestar se ela é ou não um empreendimento viável do ponto de vista econômico-financeiro.

### 1.2.2 Específicos

No sentido de detalhar o objetivo geral deste trabalho, temos como objetivos específicos:

- Verificar através de estudo a viabilidade econômico-financeira em uma empresa calçadista de pequeno porte;
- Abordar o referencial teórico sobre planejamento estratégico, no sentido de manter a empresa mais competitiva no mercado em que atua;
- Definir a visão, a missão, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa; e
- Analisar os indicadores da viabilidade econômico e financeira, com o objetivo de atestar se a empresa é viável economicamente para seu funcionamento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Na visão de exaltar a importância do tema e/ou justificar a necessidade imperiosa de se levar a efeito tal empreendimento, temos que o mercado de calçados encontra-se atualmente bastante dinâmico e complexo, exigindo das empresas um maior e melhor conhecimento tanto interno quanto externo, para que se tenha um melhor gerenciamento de suas ações. Para tanto, as empresas tem deixado de utilizar a contabilidade apenas para fins fiscais, e passou a utiliza-la também, como parte integrante da sua gestão. Observa-se, portanto, que é indispensável o conhecimento interno e externo do empreendimento para que se possa fazer uso da contabilidade e de suas ferramentas, com o intuito de se poder alcançar seus objetivos.

Uma das ferramentas imprescindíveis para o sucesso do empreendimento é o planejamento estratégico que os gestores irão fazer tomada de decisões ao qual afetará tanto positivamente quando negativamente o futuro da entidade. É através de decisões tomadas de um planejamento estratégico, ao qual estará em jogo o futuro que se almeja conquistar.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 143) destacam:

A atualidade em um mundo globalizado cujas características são as fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional. A diferença hoje é que o planejamento estratégico deixa de ser anual ou quinqüenal para se tornar contínuo e ininterrupto; deixa de ser rígido para se tornar flexível e adaptável; deixa de ser monopólio da alta direção para alcançar o compromisso e a dedicação de todos os membros da organização.

Portanto, observando o que foi exposto anteriormente, podemos concluir que o planejamento estratégico é de suma importância, uma vez que vai estar sempre sendo utilizado por se tratar de uma ferramenta de uso contínuo para as empresas, onde se subentende que os membros da empresa estejam todos atualizados com o mercado global, visto que esta encontra-se em constantes modificações, e portanto, tornando o uso de planejamento estratégico imprescindível para o bom andamento e fortalecimento das empresas.

## **1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Buscando definir de forma clara a abrangência da pesquisa sobre a análise da viabilidade econômico-financeira de uma empresa calçadista de pequeno porte localizada no município de Parnamirim/RN. Evidenciamos que este trabalho acontece na cidade que detém a 3º maior população do estado do Rio Grande do Norte-RN, com 130 mil habitantes, sendo também a 3º maior contribuidora da economia Norte-Rio-Grandense.

### **1.4.1 METODOLOGIA**

A metodologia é de suma importância para o trabalho exposto, pois é nela em que será exposta a forma com que foram traçados os processos que resultarão na solução para a problemática em questão. Portanto é de suma importância conhecer os procedimentos metodológicos que, segundo Andrade (2005, p. 119) é um “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Para Gil (2009, p. 17), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Ou seja, na metodologia é onde podemos identificar, analisar e interpretar os métodos e as técnicas utilizadas na pesquisa.

### **1.4.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

Quanto à tipologia da pesquisa, serão utilizadas as pesquisas descritiva, bibliográfica, documental, quantitativa e qualitativa.

A importância da classificação da pesquisa bibliográfica justifica-se por fazer uso de matérias anteriormente publicados como, por exemplo, livros e artigos, com o intuito de dar um embasamento a fundamentação teórica do trabalho (referencial teórico).

Quanto à abordagem da pesquisa, esta pode ser classificada em quantitativa e qualitativa. Quantitativa por fazer utilização de métodos quantitativos e pela utilização de dados numéricos. E qualitativa, pois é através da interpretação e análise dos dados, que se faz uma ligação com os aspectos da realidade.

Os procedimentos para o desenvolvimento do trabalho se dará através de uma análise de estudo de caso e através de pesquisas bibliográficas.

O estudo de caso nada mais é do que um estudo mais detalhado e mais aprofundado de um objeto ou unidade. Segundo Yin (2005) trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos. Seguindo essa linha de raciocínio, o estudo de caso surge como uma forma de buscar maiores detalhes e maiores veracidades ao fato exposto.

Ainda sobre o estudo de caso Gil (1991), classifica-o como sendo estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Para Lakatos (1992,p.44):

A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Assim, entendemos que a pesquisa bibliográfica assume grande relevância, pois ajuda compreender com detalhes tanto a problemática em questão, quanto os demais desencadeamentos para uma consequente solução.

Quanto à tipologia da pesquisa, no tocante aos objetivos, terá caráter descritivo. Será utilizar as mais diversas pesquisas bibliográficas, como o objetivo de buscar as fundamentações teóricas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será apresentado algumas questões bibliográficas que contribuíram para a fundamentação teórica do trabalho, ao qual contam as citações de autores que foram utilizados com o objetivo de auxiliar na construção deste trabalho. Este trabalho tem como assunto a elaboração e pratica de um estudo de caso, com a finalidade de atestar a viabilidade econômico-financeira de uma indústria de calçados de pequeno porte. Além disso, recorreu-se a ferramentas de planejamento estratégico com intuito na tomada de decisões como o intuito de torna-la mais competitiva, utilizou-se da contabilidade de custos, orçamento, e de cálculos de índices financeiros.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

Nas ultimas décadas o termo empreendedorismo ganhou muita notoriedade na sociedade e popularizou-se nas mais diversas classes sociais. O mundo vem passando por diversas transformações, e em especial no século XX, foram criadas inúmeras invenções que revolucionaram a vida das pessoas. Essas invenções são normalmente algo que inova a vida das pessoas e, conseqüentemente, da sociedade, e são feitas por pessoas que tem características especiais, características que o colocam como pessoas diferenciadas das demais, pessoas visionárias que enxergam inovações necessárias para a sociedade, inovações que as demais pessoas “comuns” não conseguem enxergar. São essas pessoas, visionárias, que tem ideias em atender a uma necessidade latente da sociedade, que fazem as coisas acontecer, que procuram inovar e empreender. Esses são os empreendedores, pessoas diferenciadas das demais, que enxergam na necessidade uma oportunidade para criar, inovar e revolucionar.



Segundo Darnelas (2012, p. 1), o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.

Longenercker (1998, p.3) afirma que:

O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores.

Completando o que foi afirmado anteriormente, Cartener (1990, P.15) afirma que o espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios- estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos continuamente.

O empreendedorismo é fundamental no sistema econômico que estamos inseridos, pois são através das ideias dos empreendedores que surgem as inovações, que surgem sempre o “algo novo” que a faz suprir as necessidades da sociedade.

O termo empreendedorismo na visão de Gimenez et al (2000, p.10) ,é “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares e das características e problemas especiais dos empreendedores”. Segundo esses autores, pesquisas e estudos feitos na universidade Harvard, desde a primeira metade do século XX, define o fenômeno do empreendedorismo como sendo a busca de oportunidades e o controle efetivo de recursos tangíveis.

O empreendedorismo na sociedade é algo crescente, e um dos fatores citados por Darnelas (2012, p.2) é que o desemprego. Segundo o autor a necessidade de as empresas se tornarem cada vez mais competitivas faz com que elas invistam cada vez mais em maquinários tecnológicos que conseguem desempenhas atividades que suprem a mão-de-obra de inúmeras pessoas para desempenhar a mesma tarefa, ocasionando, portanto inúmeras demissões. Em decorrência disso, pessoas antes desempregadas procuram inovar e investir em seu próprio negócio, tornando-se empreendedores, e passando de empregado para, muitas vezes empregador.

### **2.1.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

Segundo Darnelas (2012, p.14) o movimento de empreendedorismo no Brasil começou a ganhar força apenas a partir da década de 1990, impulsionados por entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para exportação de software).

Antes do Sebrae e da Softex, praticamente não se falava em empreendedorismo no Brasil devido a inúmeras particularidades do país nessa época, tais como a instabilidade econômica e políticos que não favoreciam para a criação de novos empreendimentos.

Através dos incentivos oferecidos pelo Sebrae e pela Softex, passados apenas duas décadas, o cenário nacional atualmente é muito diferente. Fatores econômicos e políticos juntamente com os incentivos do Sebrae e Softex, impulsionam a criação de novos negócios, facilitando o surgimento de novos empreendedores.

Darnelas (2012, p.15) coloca o Brasil como tendo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino ao empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos, onde mais de duas mil escolas ensinam empreendedorismo.

Deve-se observar, no entanto, que um empreendedor tem que ter em mãos conhecimentos de gestão, ou pelo menos orientação de como gerir seus negócios. Segundo o Sebrae, (2004, p.16), a alta mortalidade das empresas no Brasil esta fortemente relacionada, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributárias.

Portanto, podemos concluir que em um empreendimento se faz necessário o uso da contabilidade como forma de auxílio e gerenciamento do empreendedor. É a importância da contabilidade aliada a uma boa ideia de inovação que irá proporcionar ao empreendedor sucesso o sucesso almejado.

## **2.2 ORÇAMENTO**

O orçamento de um projeto nada mais é do que o detalhamento de todos os itens necessários para implementação e funcionamento do empreendimento.

Segundo Frezatti (2009, p.46):

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado período. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contem as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Oliveira (1999, p.15) afirma que o orçamento geral é:

Um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração escolher, a priori, os resultados operacionais da empresa, e em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados avaliados e corrigidos.

Ou seja, mesmo que os compromissos entre os gestores, quando não especificados e definidos no plano estratégico, acabam sendo firmados no momento da montagem do orçamento.

Segundo Frezatti (2009, p.47) o orçamento de uma empresa industrial deve ser elaborada levando-se em conta a sequencia das seguintes etapas:

- Lição de casa preparatória para o orçamento: princípios gerais do planejamento, diretrizes dos cenários, premissas e pré-planejamento;
- Plano de marketing;
- Plano de suprimentos, produção e estocagem (PSPE);
- Plano de investimento no ativo permanente;
- Plano de recursos humanos; e
- Plano financeiro.

Em suma o orçamento surge como uma sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar suas ações mais importantes no sentido de melhor adequar o seu fluxo de caixa e controlar as operações.

## **2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico assume uma grande importância para a entidade, pois no meio empresarial as empresas estão em um ambiente ao qual apresenta constante modificação, e para se adequar a este ambiente variável as empresas necessitam conhecer a fundo o ambiente ao qual participam e traçar estratégias que a faça se ajustar aos mais diversos ambientes ao qual estão localizados.

Oliveira (1998, p.3) afirma que a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assis, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstância de constantes mudanças.

Oliveira, (1998, p.3), ainda afirma que a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, as causas, os programas de ação que devem ser seguidos para se traçarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.

Contudo podemos dizer que o planejamento estratégico surge da necessidade de as empresas se adaptarem as constantes incertezas impostas pelo ambiente em que atuam.

### **2.3.1 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A palavra estratégia significa literalmente a arte do general. Estratégia deriva da palavra grega *stratégos*, que significa estritamente, general. Na Grécia antiga, significava tudo o que o general faz. Estratego é um cargo na antiga Atenas. Antes das batalhas o estratego subia até o ponto mais alto para olhar onde aconteceria o debate e enxergar a batalha antes que ela acontecesse. Imaginar quais eram as alternativas e possibilidades do ataque e de fuga.

Para Chandler Jr. (1962, p.13.) estratégia empresarial é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Segundo Simon (1971, p.79) a estratégia empresarial é um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.

Porter (1985, p. 21) afirma a busca pelo planejamento estratégico está na “busca de uma posição competitiva” favorável em uma indústria ou setor, arena fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha dessa estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria.

Portanto, podemos observar que a estratégia é formada na tentativa de visualização futura, com o intuito de estar preparado aos eventos futuros.

Já em um contexto empresarial, a estratégia está disposta na forma de utilização de forma adequada de todos os recursos que a empresa dispõe, na tentativa de maximizar as oportunidades e minimizar os problemas. Temos, portanto, uma estratégia empresarial.

### **2.3.2 PLANEJAMENTO**

Conceituar planejamento é uma tarefa de certa dificuldade e complexidade. Para tanto, Oliveira (2002, p.24), cita Stenier (1969, p.12), que estabelece cinco dimensões do planejamento, que são utilizados para um melhor entendimento.

Os aspectos básicos das cinco dimensões são: A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser de produção, pesquisa, novos produtos, marketing, etc. outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, tais como, estratégia, políticas, programas, orçamentos, entre outros. Outra dimensão corresponde à dimensão do tempo do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões de departamentos e etc. a quinta e última dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Segundo oliveira (2002, p.25):

O planejamento estratégico corresponde ao planejamento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto. A empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

O planejamento pressupõem a necessidade de um processo decisório durante toda a fase de elaboração e implementação.

É importante ressaltar que não se deve confundir o planejamento como sendo um processo de previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. O planejamento estratégico é um processo que tende a fazer com que a empresa tenha meios de condições de agir diante das variáveis do meio interno e externo.

### **2.3.3 PRINCÍPIOS DE PLANEJAMENTO**

Entendemos que, para que se obtenha êxito na implementação do planejamento estratégico em uma empresa, e para que os resultados de sua operacionalização sejam esperados, há a necessidade de se respeitar alguns princípios do planejamento estratégico.

Assim sendo, Oliveira (2002, p.35) afirma que são quatro os princípios gerais que deve-se estar atentos e segui-lo para a implementação do planejamento estratégico:

1. O princípio da contribuição aos objetivos, e nesse aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa;
2. O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);
3. O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa; e o
4. Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

### **2.3.4 FASES DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Ao estabelecer as fases de metodologia de elaboração e implantação do planejamento estratégico, deve-se ter em mente que é de suma importância se ter um conhecimento profundo da empresa que se deseja implementar o planejamento estratégico. Isso porque cada empresa difere uma das outras nos mais diversos níveis imaginários, seja no perfil, seja na filosofia, tamanho ou gerenciamento.

Lorange e Vancil (1976, p. 75) afirmam que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo gerencial.

Logo, a metodologia que será apresentada deverá ser adaptada as necessidades particulares de cada empresa.

Kotler (1980, p.76) afirma que quando analisa o aspecto realístico dos objetivos, que estas devem surgir de uma análise das oportunidades e recursos da empresa e não de pensamentos e desejos.

Oliveira (2002, p.57) apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico:

Fase I- diagnóstico estratégico;

Fase II- missão da empresa;

Fase III- instrumentos prescritivos e quantitativos; e

Fase IV- controle e avaliação.

Fases que analisamos a seguir:

A fase I, também conhecida como auditoria de posição, é a fase onde se analisam e verificam os aspectos referentes à realidade externa e interna da empresa, e podem ser subdivididas em quatro etapas.

- Identificação dos aspectos e desejos;
- Análise externa;
- Análise interna;
- Análise dos concorrentes.

A fase II, que é estabelecida a razão de ser da empresa, e pode ser subdividido em quatro etapas:

- Estabelecimento da missão da empresa;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potencial;
- Estruturação dos propósitos atuais e potenciais;
- Estabelecimento da postura estratégica.

A fase III, que é onde se faz uma análise de como chegar na situação que se almeja. Pode ser subdividido em três etapas:

- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais;
- Estabelecimento de projetos e plano de ação.

A fase IV, que é a fase onde se verifica como a empresa esta indo, através do controle e da avaliação. Para tanto envolve os processos de:

- Avaliação de empenho;
- Comparação do desempenho real como os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetivadas.

### **2.3.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

O diagnóstico estratégico corresponde a 1º fase do processo de planejamento estratégico, e é nela em que se propõem saber qual é a situação da empresa quanto aos aspectos internos e externos.

O diagnóstico estratégico é de suma importância, pois qualquer decisão tomada de forma errada nesta fase desencadeará erros nas demais fases de implementação do planejamento.

Como o planejamento empresarial não está imune as “mutações”, e à possíveis ameaças, é imprescindível que as empresas estejam constantemente fazendo revisões e revendo seus planejamentos estratégicos nas mais diversas áreas de atividades que ela atua.

Portanto o planejamento estratégico surge como uma arma indispensável para enfrentar e superar as adversidades.

Para oliveira (1998, pg. 72), “a decisão de planejamento decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável se nada for feito. O ponto de partida para esta percepção é a possibilidade de diagnósticos, análises e projeções da empresa”.

Há dois tipos de diagnósticos: o diagnóstico interno e o diagnóstico externa da empresa. As projeções vão complementar os diagnósticos, pois sevem como uma estimativa futura tendo como base a situação atual da empresa.

### **2.3.6 COMPONENTES DO DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

Segundo Oliveira (1998, p. 56), o diagnóstico estratégico apresenta alguns componentes tais como: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Os pontos fortes e fracos são pertencentes à análise interna da empresa. Já as oportunidades e ameaças compõem a análise externa da empresa.

Para executar o diagnóstico estratégico é necessário estar a par de uma série de informações que permeiam o meio empresarial. Tais informações são obtidas através das análises internas e externas da empresa

A junção das informações internas e externas da empresa origina o sistema de informação global, ao qual o executivo irá extrair as informações pertinentes para fazer o diagnóstico estratégico.

### **2.3.7 MISSÃO**

Segundo Oliveira (1998, p.116), a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

Ou seja, a missão são as diretrizes que a empresa planeja para futuro, ou que se deseja alcançar.

A missão da empresa é onde a empresa decide que vai atuar, ou seja, o mercado aonde ela irá se inserir.

Para Oliveira (1998, p.119),

A definição da missão da empresa é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas bem como fornecem a direção em que a empresa vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante.

### **2.3.8 VISÃO**

Para Oliveira (2009, p.78) a visão corresponde aos limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma mais ampla.

É nesta etapa em que se identificam as expectativas dos gestores da empresa, tendo em vista que é a visão que proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

### **2.3.9 ANÁLISE EXTERNA**

A análise externa estuda a relação existente entre o meio externo, ou seja, o ambiente em que a empresa esta situada, e a empresa. Analisando as possíveis oportunidades, ameaças, além da situação produto-mercado tanto atual quanto futura.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável e uniforme, pelo contrário, é bastante dinâmico e que constantemente leva a diferentes direções a serem seguidas. Portanto o conhecimento do ambiente se torna de fundamental importância, pois se torna mais fácil a identificação das oportunidades, e das ameaças, para que a empresa possa tomar decisões mais que à proteja.

Oliveira (1998, p.85) evidencia que:

Toda empresa é parte integrante do seu ambiente. Enquanto os níveis mais baixos da empresa (nível operacional) estão relacionados com os seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados (nível estratégico) é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa. Assim, o conhecimento objetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam direta ou indiretamente seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Kotler (1980, p.77) sobre as oportunidades:

A chave de oportunidade de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que seus concorrentes, pois toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso; toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem e uma empresa, provavelmente, se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental, se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que sua concorrência potencial.



### **2.3.10 ANÁLISE INTERNA**

A análise interna tem por finalidade a identificação das deficiências e das qualidades da empresa. Ou seja, é na análise interna que serão identificados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, mediante suas relação produto-mercado.

Segundo Oliveira (1998, p.93), a análise interna deve tomar como perspectiva para comparação com outras empresas do seu setor de atuação, sejam ela concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

## **2.4 CONTABILIDADE DE CUSTOS**

A contabilidade de custos surge como uma forma de simplificar e melhorar a avaliação de estoques no setor industrial, já que como advento da era industrial, a mensuração e levantamento do balanço e apuração do resultado ficaram mais complexos para o contador.

Maher (2001, p.38) define a contabilidade de custos como sendo um ramo da contabilidade que mede, registra e relata informações sobre os custos.

Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador e pessoas administradas, passou a contabilidade de custos a ser encarada como uma forma eficiente de auxílio no desempenho da missão, a gerencial. (Martins 2003, p. 15).

Nesse novo âmbito a contabilidade de custos possibilita duas funções relevantes: o auxílio ao controle, e a ajuda à tomada de decisões.

Como auxílio no controle, a contabilidade de custos possui a missão de fornecer para o estabelecimento de padrões, orçamento e formas de previsão.

Já como auxílio na tomada de decisão, a contabilidade de custos assume uma grande importância para a empresa, pois ela auxilia diretamente nas decisões que interfere a curto e longo prazo na empresa sobre as medidas e introdução ou corte de produtos, preços, vendas, compra na produção etc.

Segundo Martins (2003, p.15) a contabilidade de custos acabou de passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais, para importante arma de controle de decisão gerencial.

### **2.4.1 GASTOS: CUSTOS, DESPESAS E INVESTIMENTOS**

Martins (2003, p.17) conceitua gasto como sendo a compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso) sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

Todo sacrifício financeiro que implique desembolso imediato ou futuro de recursos da empresa é considerado gastos. Os gastos podem ser: Custos, investimento ou despesas.

Segundo Martins (2003, p.17) os custos são gastos relativos a bens ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Ou seja, são gastos econômicos utilizados na produção de um produto ou na prestação de serviços.

Segundo o mesmo autor, investimentos são gastos ativados em função de sua vida útil, ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). ou seja, são os gastos aplicados em que se deseja ter o retorno ou de imediato ou futuro.

Para despesa Martins (2003,p.17) retrata como sendo bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas.

Segundo Maher (2001, p.64) Despesa é um custo lançado conta a receita de um período contábil.

Em um primeiro momento, as palavras custos, despesas e gastos podem parecer ou soar como palavras sinônimas, palavras com um mesmo sentido. Porém ao se deparar com suas definições, percebemos que cada uma dessas palavras possui cada uma um significado diferente uma da outra. Portanto saber suas definições se torna imprescindível, pois interpretações errôneas podem levar a cálculos de custos também errôneos.

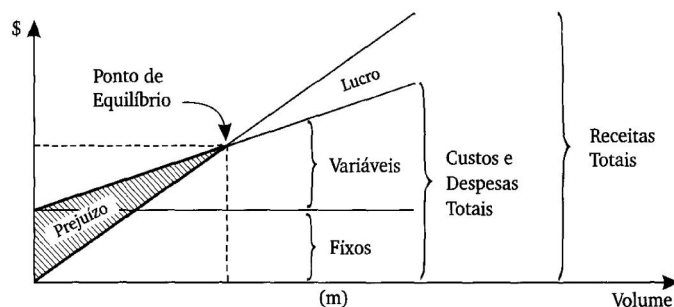
#### 2.4.2 PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL, ECONÔMICO E FINANCEIRO.

Segundo Martins o Ponto de Equilíbrio nasce da conjugação dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais.

É através na visualização do ponto de equilíbrio que a empresa vai saber a quantidade exata em que ela não terá lucro nem prejuízo, a quantidade exata que ela deve produzir para não ter prejuízo, e a quantidade mínima em que deve-se produzir para começar a obter os lucros.

Maher (2001, p.436) afirma que o ponto de equilíbrio é o volume de vendas para o qual o lucro é igual à zero.

Gráfico 1: análise da representação gráfica do ponto de equilíbrio



Fonte: Martins (2003, p.186)

Analisando o gráfico, percebesse que, até o ponto de equilíbrio, a empresa esta tendo mais custos e despesas do que receitas, estando, portanto, na faixa de prejuízo. No ponto de equilíbrio, é o ponto onde exatamente a empresa não tem nem prejuízo, mais também não tem lucro. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa entra na faixa do lucro.

Existem pelo menos três tipos de pontos de equilíbrio: O ponto de equilíbrio contábil, o ponto de equilíbrio econômico e o ponto de equilíbrio financeiro. O Ponto de equilíbrio Contábil, o ponto de equilíbrio financeiro e o ponto de equilíbrio econômico.

- **Ponto de equilíbrio contábil**

É o ponto de equilíbrio em que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo, supondo a produção igual a venda (MARTINS, 2003, p.188)

O cálculo do ponto de equilíbrio contábil é a relação entre os custos fixos e a margem de contribuição unitária.

Ou seja, ponto de equilíbrio contábil em unidades = custos fixos / margem de contribuição unitária.

Porém o resultado contábil nulo significa dizer que, economicamente, a empresa esta tendo prejuízo, pois esta perdendo, pelo menos, os juros do capital próprio investido, observando o custo de oportunidade.

Para a empresa não ter prejuízo econômico, surgiu o ponto de equilíbrio econômico.

- **Ponto de equilíbrio econômico**

O ponto de equilíbrio econômico leva em consideração o custo de oportunidade ou uma taxa de aplicação no mercado. Supondo que aplicado o capital a uma taxa de aplicação no mercado (taxa de oportunidade), o ponto de equilíbrio econômico só será encontrado levando-se em consideração o lucro obtido pela taxa de aplicação no mercado ou pelo custo de oportunidade.

O ponto de equilíbrio econômico é obtido somando-se custos e despesas fixas mais o lucro que se obteria com os juros da aplicação do capital no mercado e dividindo-o pela margem de contribuição.

Ou seja, as somas das margens de contribuição devem cobrir o somatório dos custos e despesas fixos mais o lucro que se obteria caso se tivesse feito a aplicação do capital nas taxas oferecidas pelo mercado.

- **Ponto de equilíbrio financeiro**

O ponto de equilíbrio financeiro leva em consideração possíveis depreciações nos custos e despesas fixos. Portanto quando se analisa essa depreciação, calcula-se o ponto de equilíbrio da seguinte maneira: pega-se o custo e despesa fixos

subtrai o valor da depreciação e, com esse valor, divide pela margem de contribuição.

### **2.4.3 CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS**

Os custos diretos (mão-de-obra direta, matérias primas) são aqueles que podem ser identificados ao produto, ou seja, são aqueles utilizados diretamente no cálculo dos mesmos, sem que haja a necessidade de métodos de rateio.

Os custos indiretos são aqueles que não podem ser apropriados diretamente ao produto, mas que contribuem para sua fabricação. O uso do rateio é ferramenta indispensável para se identificar o quanto de custos foi atribuído ao produto em questão. Exemplos de custos indiretos são: Mão-de-obra indireta, gastos com energia, manutenção de equipamentos.

Para Martins, (2003, p. 31):

Quando podemos verificar que alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas e até quantidade de força consumida), podemos classifica-la em custos diretos em relação aos produtos. Já os que realmente não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias etc.), classificamos como custos indiretos com relação aos produtos.

Megliorini (2002, p.9), diz, “a regra básica para essa classificação é a seguinte: se for possível identificar a quantidade do elemento de custo aplicada no produto, o custo será direto. Se não for possível identificar a quantidade aplicada no produto, o custo será indireto”.

O custo direto é aquele que pode ser fácil e convenientemente identificado com o objeto específico do custo sob análise. Já o custo indireto é aquele que não pode ser fácil ou convenientemente identificado com o particular objeto de custo em discussão. (Garrison, Noreen, Brewer, 2007, p. 39).

Faz-se importante lembrar que, a classificação em direto ou indireto, se faz em relação ao produto feito, ou serviço prestado, e não à produção no sentido geral ou aos departamentos dentro da empresa.

### **2.4.4 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS**

Quanto aos custos, podemos dividi-la em dois tipos: os custos fixos, que é o custo que não se altera em relação ao volume da produção; e os custos variáveis, que são os custos que tem seu valor alterado devido ao montando da produção.

Martins (2003, p. 183), diz:

Quando o consumo dos materiais diretos variar de acordo com o volume de produção, dentro de uma unidade de tempo, classifica esse material direto em custos variáveis. Por outro lado, se os custos independem de aumentos ou diminuições naquele mês, do volume elaborado de produtos, esse custos pode ser classificado como custos fixos.

Garison et al (2007, p. 38), define custo variável como sendo o custo que não se altera, em termos de valor total, com variações do nível de atividade. E os custos fixos, por sua vez, é um custo que não varia, em termos totais, qualquer que seja o comportamento do nível de atividade.

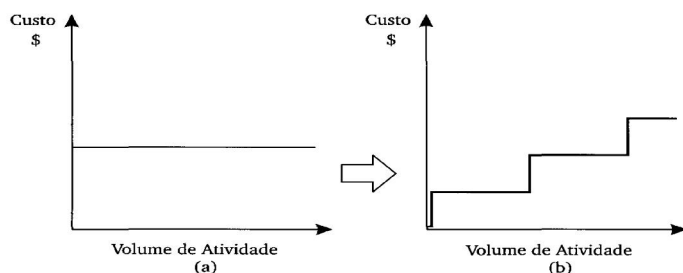
Maher (2001, p.75) define custos fixos como sendo os custos que não se alteram quando o volume se altera, dentro de um intervalo relevante de atividade. Já o custo variável são os custos que se alteram na proporção direta da alteração do volume, dentro de um intervalo relevante de atividade.

Segundo Horngren (2000, p.21) um custo é variável quando se altera em montante em proporção às alterações num direcionador de custo. E um custo é fixo quando não se altera em montante apesar de alterações num direcionador de custos.

Horngren (2000, p.22) diz que é bastante importante lembrar que ao se falar em custos fixos e variáveis há suposições fundamentais para que possam ser entendidas, tais como:

- Os custos são definidos como fixos ou variáveis com relação a um objeto de custos específico;
- O período de tempo de ser especificado;
- Os recursos são lineares;
- Existe apenas um direcionador de custos, portanto a existência de outros possíveis direcionadores de custo no custo total são mantidas constantes ou consideradas insignificantes.

Gráfico 2: custos e despesas fixos e variáveis:



Fonte: (Martins, 2003, p. 183)

## **2.4.5 ALAVANCAGEM OPERACIONAL**

Segundo Garrison et. al. (2007, p. 200), a alavancagem operacional é uma medida da sensibilidade do lucro operacional líquido a variações percentuais das vendas.

A alavancagem operacional é uma espécie de fator multiplicador, e pode-se ser interpretada da seguinte forma: quando a alavancagem operacional for alta, isso quer dizer que, a uma pequena variação percentual de vendas, leva a uma variação percentual muito maior no lucro líquido.

O grau de alavancagem operacional num dado nível é medida dividindo a margem de contribuição pelo lucro operacional líquido.

Garrison et al (2007, p. 200), ainda afirma que “ o grau de alavancagem operacional é uma medida, em um dado nível de vendas, de como uma variação percentual de vendas afetar o lucro”.

De um modo geral quanto maior o volume de vendas (acima do ponto de equilíbrio) maior será o impacto positivo sobre o lucro. O volume maior de vendas faz com que os custos fixos sejam distribuídos por um número maior de produtos, fazendo com que o custo unitário da mercadoria seja reduzido.

## **2.5 GESTÃO DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DOS PROJETOS DE INVESTIMENTOS**

A gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimentos surge da necessidade de oferecer aos gestores melhores possibilidades de gerir seus empreendimentos, pois possibilitará aos gestores fazer previsões cada vez mais previsíveis em termos de custos, prazo e escopo final de projetos. Ou seja, existem meios em que há a possibilidade de os gestores atestarem se um projeto de investimento é viável econômico financeiramente apenas com estudos sobre a sua viabilidade.

### **2.5.1 PROJETO**

Na visão de Oliveira (1999,p,224) projeto pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados recursos necessários ao seu desenvolvimento.

Segundo Frezatti (2008, p.3):

Vários são os conceitos de projetos, dentro de várias demandas diferentes. Dessa maneira, para alguns estudiosos, o projeto se constitui em algo que seja utilizado para analisar uma dada alternativa; outros entendem como algo mais denso e de longa duração nas entidades; alguns percebem projeto não apenas como a etapa de planejamento, enquanto outros só se interessam pelo projeto no que se refere às projeções, e assim por diante.

Projeto é “conjunto de ações executadas, de forma coordenada, por uma organização transitória, à qual são alocadas insumos sob a forma de recursos (humanos, financeiros, materiais etc.) e serviços (gerenciamento, compras, transportes etc.) para, em um dado prazo, alcançar um objetivo determinado” (VALERIANO, 1998)

Trata-se de empreendimento com o objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custo e qualidade. (KERZNER, 2006)

Num sentido amplo, um projeto é uma atividade específica e finita a ser atingida. (MEREDITH e MANTEL,2000).

Empreendimento com começo, meio e fim, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo (DINSMORE,1992).

Nestas várias definições, podemos observar os mais diversos conceitos a respeito do que seria projeto, cada uma com sua premissa, por serem focadas em determinado tipo de projeto.

Frezatti (2008, p. 4) divide a estruturação de projetos em três aspectos fundamentais.

- Objetivo do projeto, sendo especificados: o que dele se espera, quem será envolvido e resultados a obter.
- Estruturação do projeto, propriamente dito, sendo definidas: a estrutura humana (liderança e equipe), funções e responsabilidade e formatação do gerenciamento da estrutura funcional e do projeto; e
- Controles do projeto, com foco no tripé: custo (gasto), tempo e qualidade.

Segundo Frezatti (2008, p. 7),

O projeto em uma entidade representa uma parte do processo de planejamento. Dessa maneira, como as demais etapas do mesmo, a sua estruturação e formalização dependem de decisões dos gestores, já que não são atividades derivadas de legislação e regulamentos, mas da percepção de que o custo-benefício da sua existência é favorável a entidade.

Portanto, o projeto assume importância no planejamento estratégico. Não é fácil conceituar o que seria projeto, mais diante do que foi exposto anteriormente, projeto pode ser entendido como algo inerente e importante no processo de planejamento. É através do projeto que se planejam metas a serem atingidas com custos também estabelecidos.

## **2.5.2 RISCOS DE UM PROJETO**

Na fase de elaboração de um projeto é importante considerar que ele poderá estar sujeito a sofrer diversos riscos, que pode de certa forma ameaçar o sucesso tanto dos projetos, quanto de suas oportunidades. Desde o início do processo de elaboração de um projeto, deve-se levar em consideração todos os riscos, que são avaliados desde o processo de viabilidade do projeto, onde são previstos,

identificados e avaliados. É de suma importância haver um bom planejamento, pois assim sendo, reduzirá consideravelmente, ou até eliminar os riscos.

Segundo Keelling (2002, p.53):

Em todos os projetos existe um elemento de risco. Em alguns, estes elementos são mínimos, enquanto em outros haverá uma forte propensão a eles. A administração dos riscos é um processo contínuo ao longo da vida de todos os projetos, a começar pelo estágio da viabilidade, quando os riscos previsíveis são identificados, classificados e avaliados.

### **2.5.3 VISÃO DE RETORNO**

Toda e qualquer entidade com fins lucrativos, tem como um de seus objetivos principais auferirem lucros diante dos investimentos que ela faz em seus empreendimentos. Seria impensável uma entidade com fins lucrativos se manter no mercado sem que essa tenha um retorno diante dos seus investimentos, no mínimo seria inviável, e não corresponderia inclusive a um dos princípios contábeis que atesta a continuidade. Para uma entidade com fins-lucrativos, um empreendimento sem retorno, sem resultados positivos não iria oferecer condições palpáveis para alcançar a continuidade dos seus negócios por muito tempo.

Sobre a visão de retorno Frezatti (2008, p.22) afirma:

As organizações desenvolvem suas atividades de maneira contínua e sua rotina de trabalho ocorre consumindo recursos normalmente escassos. De alguma maneira, as entidades com fins lucrativos desejam auferir resultado positivo em suas operações, o que deveria gerar base para retorno dos seus acionistas. O retorno, distribuído ou não aos acionistas, consiste em preocupação fundamental, embora não única, dos gestores em relação aos acionistas.

Portanto, os gestores devem ter em mente que cada aplicação de recurso, cada investimento, tem um custo, e caso não obtenham retorno estarão descapitalizando a entidade, e conseqüentemente, auferindo em investimentos negativos na entidade.

### **2.5.4 RECEITAS**

Um dos objetivos principais de um projeto é determinar se o resultado que ele produz compensa todos os esforços despendidos na sua atividade. Se os esforços gerarem recursos financeiros, dizemos então que gerou receita.

Para Buarque (1984) as receitas do projeto são o fluxo de recursos financeiros (monetários), que o mesmo recebe em cada ano de sua vida útil, direta ou indiretamente. Divide-se em:

- Receitas diretas: originam-se das rendas de seus produtos e subprodutos.

O cálculo das receitas consiste, basicamente, em multiplicar a quantidade esperada de renda de cada ano, de cada produto, pelo preço correspondente;



- Receitas indiretas: nas receitas diretas obtidas pela renda da produção existem as receitas que caracterizam-se como indiretas, ainda que pequenas devem ser levadas em conta, no montante global de receitas.

## **2.6 PLANO DE INVESTIMENTOS**

Para Frezatti (2008, p. 25), o plano de investimento consiste na etapa em que são consolidadas as decisões de investimentos da organização através do seu orçamento de capital, também conhecido como plano de investimentos no ativo permanente.

Todo o plano de investimentos deve ser feito no planejamento estratégico, para que no momento do orçamento sirva apenas para implementação de uma decisão já tomada.

### **2.6.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS**

Quando a entidade desenvolve um projeto, os gestores tendem a avaliar os benefícios que o projeto pode trazer a entidade. Porém identificar esses benefícios, muitas vezes, não é uma tarefa fácil, e pode ser de complexa percepção. Para identificar o potencial de determinado projeto, utiliza-se de metodologia de avaliação de investimento, que traduz, em bases monetárias, o potencial de agregação de valor do projeto.

Para Frezatti (2008, p.73) os métodos de avaliação de investimentos surgem como uma forma de, traduzido para uma mesma base monetária, poder analisar o potencial de agregação de valor do projeto.

A partir deste ponto, temos que analisar duas vertentes:

Quais projetos agregam e quais não agregam valor?

Dado um certo tipo de restrição orçamentária, quais projetos que mais agregam valor?

A partir dessas duas vertentes, é que desencadeia um estudo com a finalidade de saber qual dos projetos desenvolvidos que vai gerar mais valor para a entidade.

Existe diversas técnicas que podem ser utilizadas para a determinação da viabilidade ou a classificação dos projetos.

Iremos abordar para determinar a viabilidade econômico-financeira, o método de avaliação de investimentos baseado no fluxo de caixa.

### **2.6.2 MÉTODO BASEADO NO FLUXO DE CAIXA**

Frezatti (2008, p.73) define esse método como sendo o método que tem como característica a identificação dos fluxos de caixa do projeto.

Ou seja, esse método decorre das entradas e saídas de caixa, ocorridas no fato de o projeto ser implementado, ignorando apropriações, provisões, diferimentos e amortizações. Os métodos utilizados são: o período payback simples, a taxa interna de retorno (TIR), e o valor presente líquido (VPL).

### **2.6.3 PERÍODO DE PAYBACK (SIMPLES)**

Segundo Frezatti (2008, p. 74) o período payback corresponde ao período de tempo necessário para que a empresa recupere, por meio de entradas de caixa, o investimento inicial do projeto. A empresa aceitará o projeto sempre que este período for inferior ao período máximo aceitável, definido pela entidade para todos os projetos ou desde que seja discriminado pelo tal período para tipos distintos de projeto.

Em suma, dado um investimento inicial, é através do período de payback que se calcula o tempo necessário para se recuperar o investimento.

Em geral, é através de um projeto que a instituição irá determinar o tempo que deseja para se recuperar o investimento investido, e através do cálculo do payback é que será demonstrado se o projeto deverá ser aceito.

### **2.6.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Corresponde à taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial do projeto. O método consiste na identificação da taxa a partir de um dado fluxo de caixa do projeto. Como regra de aceitação, o projeto será aceito se apresentar o TIR superior ao custo de oportunidade da empresa (FREZATTI, 2008 p.77).

### **2.6.5 VALOR PRESENTE LÍQUIDO DO FLUXO DE CAIXA (VPL)**

Para Frezatti (2008, p.79) O valor presente líquido do fluxo de caixa é obtido subtraindo-se os investimentos iniciais de um projeto do valor presente das entradas de caixa, descontados a uma taxa igual ao custo de oportunidade da empresa.

Se o VPL for positivo, o projeto deverá ser aceito, pois significa que ele estará proporcionando um retorno à empresa superior ao seu custo de capital.

## **2.7 CUSTO DE OPORTUNIDADE**

Segundo Martins (2003, p. 168), representa o Custo de Oportunidade o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra. Se usou seus recursos para a compra de equipamentos para a produção de sorvetes, o custo de oportunidade desse investimento é o quanto deixou de ganhar por não ter aplicado aquele valor em outra forma de investimento que estava ao seu alcance.

O custo de oportunidade proporciona uma comparação bastante difícil entre os investimentos, uma vez que cada investimento tende a ter riscos diferentes, e conseqüentemente a comparação entre os retornos se torna muitas vezes sem

sentido. Sendo assim o custo de oportunidade nada mais é o que a empresa ganhou ou deixou de ganhar aplicando em um investimento ao invés de ter sido aplicado em outro.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Busca-se neste capítulo colocar em prática os estudos bibliográficos feitos no capítulo anterior, e, através de um planejamento estratégico e cálculos sobre a viabilidade econômico-financeira, atestar a viabilidade econômico-financeira de uma empresa de calçados situada no município de Parnamirim no estado do Rio Grande do Norte.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa estudada é uma microempresa familiar, possui dois sócios, é situada no município de Parnamirim-RN, tendo como seus administradores seus próprios sócios.

É uma empresa que está no mercado potiguar há pelo menos dezoito anos, quando seus sócios, e constituintes naturais do estado do Ceará, vieram residir no estado do Rio Grande do Norte.

Atualmente a empresa é de pequeno porte, ao qual emprega quatro trabalhadores, e produz mensalmente quatro mil unidades de calçados/mês.

As vendas de toda a produção são vendidas a um atacadista de destaque da região que faz toda a parte de comercialização em arejo nos comércios locais.

A matéria-prima base para a fabricação dos calçados é comprada em sua grande maioria no estado do Ceará, e atualmente todo o processo de fabricação e vendas ocorre no estado do Rio Grande do Norte.

#### **3.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA DE CALÇADOS**

A empresa estudada até o momento está atuando no mercado de forma informal, mas que, devido às dificuldades de se trabalhar e de se manter atuando na informalidade, ela está buscando se formalizar para que possa gozar de todos os benefícios que uma empresa legalmente registrada obtém.

No momento, estando encontrando dificuldades de trazer a matéria-prima utilizada na fabricação dos calçados (comprada no estado do Ceará), devido à falta de formalidade empresarial, que dificulta o transporte sem nota fiscal das matérias-primas, a empresa busca através de um estudo de planejamento estratégico, e de estudo de viabilidade econômico-financeira atestar a sua viabilidade da manutenção de seu empreendimento.

Atualmente a empresa tem basicamente enfrentado dois problemas:

- Transporte de matéria-prima ocasionada pela falte de formalização;

- Falta de crédito empresarial para que possa comprar todas as matérias-primas necessárias para a fabricação mensal, para poder transportá-la de uma só vez em um Caminhão, evitando as constantes viagens ao estado do Ceará.

Como a empresa não é formalizada o transporte da matéria-prima atualmente é feita em ônibus interestaduais. Porém, o transporte de mercadorias em ônibus esta cada vez mais dificultada devido a pouca capacidade de transportes de mercadorias em seus bagageiros, o que além de encarecer o produto final, ocasiona a necessidade de se fazerem várias viagens seguidas para se fazer o transporte de mercadorias. Além disso, com o aumento da população, conseqüentemente teve o aumento de passageiros nos ônibus, ocasionando ônibus mais cheios. Com isso, outro fator relevante e que vem dificultando a manutenção das atividades desta empresa de calçados é que nem sempre se consegue viajar devido ao fato de haverem ônibus mais cheios. Quando não se consegue viajar as atividades ficam comprometidas e, portanto, dificultando na sua manutenção.

Além da dificuldade no transporte de mercadorias, a empresa encontra dificuldades em financiamento de capital de giro, e de modernização na sua produção, pois como a empresa não é legalizada não há a possibilidade de financiamentos e empréstimos para a empresa. A única forma de empréstimos e financiamentos e através de pessoa física, porém as altas taxas de juros praticadas no mercado inviabilizam a sua contratação. Se a empresa fosse formalizada teria como contratar empréstimos ou financiamentos com taxas de juros bem a baixo do praticado no mercado. Conseqüentemente conseguiria comprar maiores quantidades de matérias-primas, e transportá-la por transportadoras, ocasionando a diminuição da quantidade de viagens necessárias, o que acarretaria em uma diminuição dos gastos. Além de que, com acesso a créditos empresariais se poderia estruturar melhor a empresa, maquinários e se planejar de forma a se dedicar exclusivamente a fabricação e não ter mais a preocupação de se fazer inúmeras viagens para a compra de matérias-primas.

Para tanto, busca, através de um estudo sobre a viabilidade econômico-financeira e de um planejamento estratégico, atestar a sua viabilidade econômico-financeira.

### **3.3 PROJETO**

A empresa de calçados já é estabelecida há anos no mercado, porém atualmente vem enfrentando dificuldades na sua linha de produção decorrentes principalmente a constantes falta de matérias-primas, ocasionada pela dificuldade no transporte de das mesmas, devido à falta de formalização, e, conseqüentemente, a empresa não vem atingindo toda a sua capacidade de produção que tem condições de fabricar.

O que também dificulta é a falta de uma linha de crédito necessária para ter estoques de matérias-primas. Com baixo estoque, os seus donos se veem obrigados a viajarem constantemente para comprar mercadorias o que encarece no preço final do produto.

Para conseguir superar esta dificuldade, foi elaborado um projeto que consiste em a empresa se formalizar, e com a formalização haverá inúmeras facilidades tais como:

Linha de crédito necessária para fazer compras de mercadorias necessárias para pelo menos um mês. Com isso o número de viagem dos donos da empresa irá diminuir consideravelmente, e conseqüentemente, as despesas e os custos das matérias-primas;

- O transporte das matérias-primas se dará agora por um caminhão alugado, que tenha capacidade de pegar as matérias-primas no estado do Ceará que seja o suficiente para se trabalhar todo o mês com apenas uma viagem. Assim diminuirá a quantidade de viagens, conseqüentemente os gastos, e assim se terá mais economia e tempo disponível.
- Com a formalização não haverá mais problemas com o transporte de matérias-primas e o principal problema estará resolvido;
- Uso da contabilidade, como forma de analisar os investimentos ocorridos e verificas se são viáveis economicamente;
- Criação de um planejamento estratégico, como forma de conhecer a si próprio melhor, o seu ambiente interno, e também seu ambiente externo e assim lidar melhor com as novidades e saber tomar melhor as decisões.
- Com a formalização a empresa poderá assinar a carteira de seus trabalhadores, ocasionando uma valorização pessoal dos mesmos, e com isso, a empresa estará sempre resguardado de mão-de-obra qualificada;
- A empresa poderá investir em marketing, e assim poderá num futuro próximo criar a sua própria marca e, assim, se tornar mais conhecida.

### **3.4 MISSÃO**

Oferecer aos seus clientes calçados de qualidade, conforto e durabilidade, além de ser uma empresa inovadora nos modelos de calçados, para que, assim, possa satisfazer as necessidades dos clientes.

### **3.5 VISÃO**

Tornar-se uma grande empresa, destaque na fabricação de calçados, e reconhecida regionalmente pela qualidade dos produtos, sofisticação e satisfação de seus clientes.

### **3.6 VALORES DA EMPRESA**

**Qualidade:** No sentido de produzir ou até mesmo inovar um produto que possa satisfazer as necessidades de seus clientes

**Conforto:** com o intuito de produzir calçados que estejam diretamente ligados ao bem-estar e sofisticação de seus clientes;

**Design:** Ser uma empresa inovadora, preocupada não apenas com a fabricação, mas, também, em se incluir em projetos de criação, inovação e desenvolvimentos

dos seus produtos, para que a empresa nunca fique ultrapassada e possa, assim, satisfazer aos desejos dos clientes;

Valorização dos funcionários: Proporcionar aos funcionários trabalhos dignos, salários sempre acima da média, e com todos os direitos necessários que um trabalhador registrado possa gozar, além de se estabelecer um vínculo de amizade para que os trabalhadores possam estar sempre satisfeitos, e motivados no desempenho de seu trabalho.

### **3.7 DIAGNÓSTICO – Análise SWOT**

Nesta fase do desenvolvimento do diagnóstico estratégico da empresa de calçados. Foi apresentada a análise interna e externa, exaltando os principais pontos fortes e fracos da empresa de calçados estudados.

Para tanto, pudemos contar com a ajuda e experiência dos sócios, que são os mesmos que administram a empresa, para podermos detectar e analisar os aspectos internos e externos da empresa, bem como os seus pontos forte e fraco.

#### **3.7.1 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA DE CALÇADOS**

Na análise interna da empresa de calçados de pequeno porte estudada, iremos atestar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos.

- **Pontos fortes**

- Empresa a bastante tempo no mercado calçadista;
- Clientela já formada;
- Experiência dos funcionários;
- Vendas pré-definidas;
- Baixo estoque de mercadorias; e
- Organização interna leal e dedicada.

- **Pontos fracos**

- Falta de planejamento estratégico;
- Falta de uso de um sistema contábil, bem como controle contábil inexistente;
- Falta de um estudo de viabilidade econômica;
- Falta de crédito empresarial; e
- Falta de formalidade empresarial.

#### **3.7.4 ANÁLISE EXTERNA**

Na análise externa terá por finalidade estudar e abordar a relação existente em que a empresa de calçados tem em relação com o seu ambiente. Nas relações com o ambiente externo que iremos estudadas estão as oportunidades, as ameaças, sua atual posição no mercado, e a sua posição produto-mercado desejada no futuro.

- **Oportunidades**

Observando o contexto econômico nacional que é de crescimento nos últimos anos e no ano atual de 2013 estimasse que o PIB deva crescer 2,5% segundo o

CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina), analisamos que a perspectiva é de crescimento econômico no momento atual do país. Além, da indústria calçadista, segundo o IBGE, deverá crescer no ano de 2013 3,8%, ou seja um crescimento maior que a economia nacional, isso quer dizer que o setor calçadista vem obtendo bons índices de crescimento em comparação com a economia brasileira. Portanto, é com otimismo que a empresa vem analisando a oportunidade de crescimento e, portanto, poderá buscar novos consumidores no futuro.

Além disso, a empresa de calçados analisada, esta sendo privilegiada geograficamente por esta localizada na grande Natal, em Parnamirim-RN, município com a 3º maior população do estado do Rio grande do Norte e a 3º maior contribuinte da economia Norte-rio-grandense. Soma-se a isso o fato de que em 2014 será realizado o maior evento futebolístico mundial, e conseqüentemente, a cidade de Natal e suas regiões adjacentes poderão ter um maior número de consumidores, refletindo num maior otimismo para a empresa no âmbito das oportunidades.

- **Ameaças**

Quanto às ameaças à empresa, pode-se citar a principal que é a concorrência enfrentada pela mesma. É uma concorrência muito difícil e disputada na região, do ponto de vista que ela é uma empresa de pequeno porte, que até o momento estava atuando no mercado de maneira informal, e, portanto, não dispõem de altos recursos e créditos empresariais necessários para se fazer altos investimentos com o intuito de se modernizar e ampliar seu empreendimento e sua fabricação.

Chega a ser quase que desleal uma empresa sem formalidade, e sem algum tipo de crédito necessário, tendo apenas recursos escarço, concorrer com grandes empresas, estruturadas e com força competitiva.

- **Posição atual no mercado**

A empresa analisada no momento é de pequeno porte, atua na fabricação de calçados com uma produção mensal de 4.000 pares por mês. Toda a sua produção é comprada por um atacadista da região ao qual é o responsável pelo varejo dos produtos. Não é uma empresa muito conhecida atualmente, por não ter condições de criar uma marca própria e divulgá-la por não possuir uma constituição jurídica

- **Posição produto-mercado desejada no futuro**

A empresa deseja para o futuro aperfeiçoar o modo de industrialização dos calçados, através da modernização de seus maquinários, com o intuito de fabricar e oferecer calçados com qualidade cada vez melhor para os consumidores, além de tentar reduzir o tempo de fabricação dos calçados, e conseqüentemente, aumentar a sua fabricação mensal.

### 3.8 OBJETIVOS

Oliveira (1999, p. 148) afirma:

“Uma empresa em si não pode ter objetivos, pois é uma pessoa jurídica, uma entidade sem vontade própria; o que normalmente se chamam objetivos da empresa são simplesmente uma média ponderada dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa. Naturalmente, quanto maior o poder relativo de um indivíduo, mais ele influencia os objetivos da empresa”.

Portanto, quanto aos objetivos que os sócios desejam implementar na empresa, que se adeque ao planejamento estratégico, podemos citar:

- Se manter e se consolidar como uma fábrica reconhecida no mercado pela produção de calçados de qualidade e que atendem as expectativas dos consumidores;
- Manter um grau de organização empresarial;
- Colocar em prática todo o planejamento estratégico traçado para a entidade;
- Fazer o uso frequente, a partir do momento de formalização empresarial; e
- Obter fontes de investimento para que a empresa possa se reestruturar, comprar novos equipamentos, e assim se atualizar para a produção de novos produtos no mercado.

### 3.9 ORÇAMENTO

Quanto ao orçamento necessário para a implementação do projeto, a empresa necessitará de R\$, 30.000 que serão necessários para as compras de matéria-prima, frete referente ao transporte das matérias-primas, pagamentos dos funcionários, além de todos os custos e despesas referentes à fabricação dos calçados, tais como: energia, água, aluguel.

Esses R\$ 30.000 serão suficientes apenas para o funcionamento do primeiro mês. Porém a empresa tem como levantar essa quantia mensalmente para manter-se no mercado, pois ela firmou acordo com um atacadista de destaque da região em que ele se comprometeu a comprar toda a produção referente aos 4.000 pares de calçados fabricados pela empresa. Todo o pagamento será feito à vista o que faz com que a empresa consiga obter receitas mensalmente suficientes para repor todos os estoques necessários para a sua manutenção, além de cumprir com suas obrigações.

A seguir serão apresentados as tabelas referente ao investimento inicial, a todos os gastos relativos a fabricação dos calçados, estimativa dos custos fixos e variáveis, estimativas das receitas anuais e do DFC.



Todas as projeções estimadas tomou-se por base a continuidade da empresa pelos seus quatro anos seguintes.

**Tabela 3: Investimento inicial**

Investimento inicial	
Mercadorias	R\$ 11.670,00
Imposto	R\$ 583,50
Máquinas	R\$ 8.000,00
Mão-de-obra	R\$ 5.179,10
Instalações	R\$ 1.010,00
Aluguem do caminhão	R\$ 1.000,00
Capital de giro	R\$ 1.657,40
Outros gastos	R\$ 900,00
Investimento total	R\$ 30.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

O investimento inicial da empresa foi projetado levando em conta a sua capacidade de produção mensal de 4.000 unidades de calçados. Para tanto a empresa terá que dispor de R\$ 30.000,00 reais, que serão necessários para as compras das matérias-primas, compras de maquinários, para as despesas com o transporte, e demais gastos com a parte operacional, e ainda sobrar o capital de giro.

**Tabela 4: Relativa aos gastos para a fabricação dos 4.000 pares de calçados**

Insumo	Quantidade	Unidade	Valores em R\$
Solado	4000,00	UNIDADE	4800,00
Borracha	500,00	KG	3500,00
Alça	4000,00	MTS	2000,00
Cola	4,00	UNIDADE	600,00
Base	2,00	UNIDADE	300,00
Tinta	1,00	UNIDADE	50,00
Linha de costura	10,00	UNIDADE	20,00
Enfeites	8000,00	UNIDADE	400,00
Imposto		UNIDADE	583,50
Mão-de-obra		horas	5179,10
Energia		kw	550,00
Água		m <sup>3</sup>	60,00
Outros gastos		UNIDADE	400,00
Combustível		Litros	500,00
Aluguel de caminhão para as compras de materias-primas			1000,00
Aluguel do galpão		m <sup>2</sup>	400,00
<b>TOTAL</b>			<b>20342,60</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Na fase operacional, a empresa terá que dispor mensalmente da quantia mínima de R\$ 20.342,60 que a empresa terá que desembolsar para manter o seu funcionamento mensal, como mostra a tabela 4 em que detalha todo o processo de compra de matérias primas, seus custos e despesas mensais, que serão necessários para a fabricação de 4.000 unidades de calçados/mês.

**Tabela 5: Referente aos valores das matérias-primas**

valores das matérias-primas	Valor:	
Solado /unidade	R\$ 1,20	UNIDADE
Borracha/ kg	R\$ 7,00	KG
Alça/ metros	R\$ 0,50	UNIDADE
Cola/ unidade	R\$ 150,00	UNIDADE
Base/ unidade	R\$ 150,00	UNIDADE
Tinta/ unidade	R\$ 50,00	UNIDADE
Linha de costura/ unidade	R\$ 2,00	Unidade
Enfeites/ unidade	R\$ 0,05	Unidade

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A tabela 5 retrata dos custo de todas os componentes das matérias-primas que a empresa necessitará comprar para fabricar dos calçados.

**Tabela 6: Referente ao custo da mão-de-obra**

cálculo da Mão-de-Obra	
gastos com funcionários	
salário individual	R\$ 800,00
Número de funcionários	4
Gastos Totais:	
Salário	R\$ 3.200,00
FGTS	R\$ 256,00
Provisão para férias + 1/3	R\$ 355,56
Provisão para encargos sobre férias	R\$ 126,22
Provisão para o 13 salário	R\$ 266,66
Provisão para encargos sobre o 13 salário	R\$ 94,66
Gasto total:	R\$ 4.299,10

Fonte: Próprio autor

Para a fabricação de calçados, a empresa necessitará de um quadro de quatro funcionários. Sendo dois responsáveis pela colagem e montagem dos calçados, um responsável pelo acabamento e outro responsável pela embalagem e distribuição dos calçados, além da limpeza do local. Todos tendo a mesma importância para a fabricação de calçados e, portanto, ganhando o mesmo valor salarial.

**Tabela7: Estimativa dos custos e despesas iniciais referente ao primeiro ano**

Estimativa dos custos e despesas Iniciais da empresa	R\$/Mês	R\$/Anos	Fixo/ R\$	Variável/ R\$
Itens				
Custo total das mercadorias com imposto	12253,50	147042,00		147042,00
Aluguel	400,00	4800,00	4800,00	
Energia	550,00	6600,00	6600,00	
Água	60,00	720,00	720,00	
Aluguel do caminhão	1000,00	12000,00	12000,00	
Combustível	500,00	6000,00	6000,00	
Mão-de-obra	4299,10	51589,20	51589,20	
Depreciação	66,67	800,00	800,00	
Pró-labore	2000,00	24000,00	24000,00	
INSS s/ pró-labore	300,00	3600,00	3600,00	
Outros gastos	400,00	4800,00		4800,00
<b>TOTAL:</b>	<b>21829,27</b>	<b>261951,20</b>	<b>110109,20</b>	<b>151842,00</b>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Estimativa dos custos e despesas iniciais da empresa por mês e o total do valor que somará em seu primeiro ano de funcionamento.

**Tabela 8: Estimativa dos custos fixos para os quatro anos seguintes**

Evolução dos Custos fixos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Aluguel	R\$ 4.800,00	R\$ 5.136,00	R\$ 5.495,52	R\$ 5.880,21
Energia	R\$ 6.600,00	R\$ 7.062,00	R\$ 7.556,34	R\$ 8.085,28
Água	R\$ 720,00	R\$ 770,40	R\$ 824,33	R\$ 882,03
Aluguel do caminhão	R\$ 12.000,00	R\$ 12.840,00	R\$ 13.738,80	R\$ 14.700,52
Combustível	R\$ 6.000,00	R\$ 6.420,00	R\$ 6.869,40	R\$ 7.350,26
Mão-de-obra	R\$ 51589,20	R\$ 55200,44	R\$ 59064,47	R\$ 63198,98
Depreciação	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Pró-labore	R\$ 24.000,00	R\$ 25.680,00	R\$ 27.477,60	R\$ 29.401,03
INSS s/ pró-labore	R\$ 3.600,00	R\$ 3.852,00	R\$ 4.121,64	R\$ 4.410,15
Valor total:	R\$ 110109,20	R\$ 117760,83	R\$ 125948,10	R\$ 134708,46

Fonte: Próprio autor

Os custos fixos do empreendimento foram estimados em um período de quatro anos. No período estimou-se um crescimento dos custos fixos determinada pela aplicação à uma taxa de 7% ao ano. Para a aplicação de tal taxa, foi observado que neste ano de 2013, que o Brasil apresentou uma taxa inflação de 5,83 segundo índice do IPCA, Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo. Acrescentou-se a essa taxa de 5,83 mais 1,17% considerando um percentual de segurança.

No ano 1 a estimativa dos custos fixos é que ela seja de R\$ 120.669,20, no ano 2 que seja de R\$ 129.059,83, no ano 3 que seja de R\$ 138.037,99 e no ano 4 de R\$ 147.644,68.

**Tabela 9: Evolução dos custos variáveis para os quatro anos seguintes**

Evolução dos custos variáveis	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
custo total das mercadorias com o imposto	R\$ 147.042,00	R\$ 157.334,94	R\$ 168.348,39	R\$ 180.132,78
Outros Gastos	R\$ 4.800,00	R\$ 5.136,00	R\$ 5.495,52	R\$ 5.880,21
Valor total:	R\$ 151.842,00	R\$ 162.470,94	R\$ 173.843,91	R\$ 186.012,99

Fonte: Próprio autor

Para estimar o valor dos custos variáveis nos próximos quatro anos, adotou-se a mesma taxa de 7% ao ano, como no exemplo anterior, pois os custos variáveis deverão variar proporcionalmente a da receita.

No ano 1 a expectativa do valor dos custos variáveis é que seja de R\$ 151.842,00, no ano seguinte, ou seja o ano 2, é que seja de R\$ 162.470,94, no ano 3 é que corresponda ao valor de R\$ 173.843,91 e no ano 4 é que seja de R\$ 188.012,99.

**Tabela 10: Estimativa das receitas anuais**

Estimativa da receita anual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Valor total:	R\$ 312.000	R\$ 333.840	R\$ 357.208,80	R\$ 382.213,42

Fonte: Próprio autor

Para se calcular as estimativas das receitas, foi adotado a mesma taxa de 7% adotada para os custos fixos e variáveis, que corresponde aproximadamente a taxa de índice de inflação. Dessa forma foi possível estimar as receitas nos quatro anos seguintes.

Foram corrigidas anualmente as receitas esperadas para a empresa. Inicialmente a expectativa de receita no ano 1 era de R\$ 312.000,00, no ano 2 passou para R\$ 333.840, 00 no ano 3 espera-se que seja de R\$ 357.208,80 e no ano 4 que seja de R\$ 382.213,42.

**Tabela 11: DFC**

DFC	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
1. Ingressos	Em R\$				
Investimento inicial	<b>R\$ 25.342,60</b>				
capital de giro	R\$ 4.657,40				
		R\$	R\$	R\$	R\$
vendas à vista		312.000,00	333.840,00	357.208,80	382.213,42
		R\$	R\$	R\$	R\$
Soma	R\$ 30.000,00	312.000,00	333.840,00	357.208,80	382.213,42
2. Desembolsos					
		R\$	R\$	R\$	R\$
Compra à vista de mercadorias		147.042,00	157.334,00	168.348,00	180.132,00
Aluguel		R\$ 4.800,00	R\$ 5.136,00	R\$ 5.495,00	R\$ 5.880,00
Contador		R\$ 8.136,00	R\$ 8.705,00	R\$ 9.314,00	R\$ 9.966,00
Energia		R\$ 6.600,00	R\$ 7.062,00	R\$ 7.556,00	R\$ 8.085,00
Compra de maquinários		R\$ 8.000,00			
Depreciação		-R\$ 800,00	-R\$ 800,00	-R\$ 800,00	-R\$ 800,00
água		R\$ 720,00	R\$ 770,00	R\$ 824,00	R\$ 882,00
Outros Gastos		R\$ 4.800,00	R\$ 5.136,00	R\$ 5.495,00	R\$ 5.880,00
Aluguel do caminhão		R\$ 12.000,00	R\$ 12.840,00	R\$ 13.738,00	R\$ 14.700,00
combustível		R\$ 6.000,00	R\$ 6.420,00	R\$ 6.869,00	R\$ 7.350,00
Salários		R\$ 62.149,20	R\$ 66.499,00	R\$ 71.154,00	R\$ 76.135,00
Pró-labore		R\$ 24.000,00	R\$ 25.680,00	R\$ 27.477,00	R\$ 29.401,00
		R\$	R\$	R\$	R\$
Soma		283.447,20	294.782,00	315.470,00	337.611,00
3. Lucro Bruto		R\$ 28.552,80	R\$ 39.058,00	R\$ 41.738,8	R\$ 44.602,42
Simplex nacional	5,97%	R\$ 18.626,40	R\$ 19930,24	R\$ 21.325,37	R\$ 22.818,14
Lucro Líquido	R\$ 30.000,00	R\$ 9.926,40	R\$ 19.127,76	R\$ 20.413,43	R\$ 21784,28
Fluxo de caixa líquido	<b>-R\$ 30.000,00</b>	R\$ 9.929,40	R\$ 19.127,76	R\$ 20.413,43	R\$ 21784,28
Fluxo de caixa líquido acumulado	<b>-R\$ 30.000,00</b>	<b>-R\$ 20.070,60</b>	<b>-R\$ 942,84</b>	R\$ 19.470,59	R\$ 41254,87

Fonte: Próprio autor

### 3.10 CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

O ponto de equilíbrio contábil é obtido pela divisão entre os custos e despesas fixo pela margem de contribuição do produto.

Analisando a tabela 8, vimos que os custos e despesas anuais são de R\$ 110.109,20 Isso quer dizer que mensalmente os custos e despesas fixos da empresa são de R\$ 9175,77 por mês. E a margem de contribuição do produto é de 3,48.

Calculando o ponto de equilíbrio contábil temos que  $R\$ 9175,77 / R\$ 3,48 = 2.664$  pares de calçados. Ou seja para que a empresa não tenha nem lucro nem prejuízo ela terá que fabricar mensalmente pelo menos 2.664 pares, que serão o

suficientes para honrar os custos fixos mensais. A partir de 2.890 pares fabricados a empresa começa a obter lucros com a fabricação.

### 3.11 CÁLCULO REFERENTE À VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA EMPRESA DE CALÇADOS

Conforme as projeções do fluxo de caixa, chegamos aos seguintes indicadores financeiros:

**Tabela 12: Valor do payback, TIR e VPL**

Pay back Simples	2 ano e 16 dias
TIR	40%
VPL	41.254,87
Taxa mínima de atratividade	12%

Fonte: próprio autor

Fazendo a análise dos indicadores, podemos afirmar que a empresa de calçados de pequeno porte que esta localizada na cidade de Parnamirim é viável econômico e financeiramente, tendo em vista que, a taxa interna de retorno (TIR) é superior à taxa mínima de atratividade, ou seja, maior que o custo de oportunidade. Além disso, o seu Valor Presente Líquido (VPL) é superior à zero, além de apresentar um valor bem significativo. Quando ao período payback, o valor investido retornará em apenas 2 anos 16 dias, o que é algo muito bom visto que a empresa vai ter o seu retorno que investiu rapidamente.

Portanto, através dos cálculos do período payback, da TIR e do VPL, verificou-se que o projeto se mostrou viável econômico-financeira mente.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido trabalho, objetivou verificar através de um estudo de caso, a viabilidade econômico-financeira de uma empresa de calçados de pequeno porte localizada na cidade de Parnamirim-RN. O estudo teve como base a elaboração de um planejamento estratégico que se adequasse ao perfil da empresa. Foi utilizado o conhecimento de orçamento e de custos para que se pudesse levantar todos os custos necessários para a implementação da empresa, bem como a utilização destes custos para a elaboração de cálculos que atestasse a viabilidade ou não de sua implementação.

O trabalho demonstrou a importância da elaboração de um planejamento estratégico, para qualquer tipo de empresa, seja qual for seu porte. O estudo do planejamento estratégico, bem como dos índices da viabilidade econômico-financeira é imprescindível para o sucesso de um empreendimento.

O planejamento estratégico se justifica pela necessidade de cada empresa em se aprofundar em seus próprios conhecimentos, se conhecer internamente e externamente, e conhecer todos os desafios, as oportunidades e ameaças.

O conhecimento de orçamento foi essencial para a elaboração do trabalho, pois serviu para a elaboração detalhada de todos os custos necessários que a empresa necessitaria para se investir, constituir e se manter no mercado. O estudo da viabilidade econômico-financeira foi útil para a realização dos cálculos dos índices da viabilidade econômico-financeiro como o TIR, período payback e o VPL.

Com base nos resultados do TIR, payback e VPL foi possível atestar a viabilidade econômico-financeira da empresa estudada. O TIR apresentou uma taxa maior que a taxa mínima de atratividade, portanto mostrou-se viável. O cálculo do período payback apresentou que a empresa necessitaria de apenas 1 ano, 3 meses e 18 dias para recuperar o investimento inicial, e o VPL apresentou-se positivo, o que demonstra a viabilidade do empreendimento.

Finalizando, conclui-se que para a implementação de um empreendimento, seja qual for o seu porte, torna-se imprescindível, para o seu sucesso, o conhecimento e elaboração de um planejamento estratégico, bem como o cálculo dos índices que atestam a viabilidade ou não do empreendimento. O conhecimento da contabilidade é imprescindível para a viabilidade de qualquer projeto

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A....(Et al). **Contabilidade gerencial**. - São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.-2 reimpressão.
- EDA, Castro Lucas de Solza; GIMARÃES, Tomás de Aquino (organizadores). **Empreendedorismo além do plano de negócios**. 1.ed - 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. - 18.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREZZATI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. - 5. ed. - 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- GARRISON, Ray; ERIC, W. Noreen; PETER, C. Brewer. **Tradução e revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- GARTNER, William B. **What are we talking when we talk about entrepreneurship Journal of business venturing**, v.5, n.1 Jan. 1990.p 15-28.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: disponível em [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br)  
Acessado em 12 /12 /2013
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade comercial**: atualizado conforme Lei nº 11.941/09. - 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, SÉRGIO. **Contabilidade Gerencial**. 6. Ed. – 13. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica 1**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY;J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998. P.3.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de custos**: criando valor para a administração. 1.ed. - 3.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2001.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. - 15. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.



MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. - 9.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.