

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

LETHÍCIA MACHADO PAIVA

**PROPOSIÇÃO DE MODELOS DE EXPANSÃO PARA UMA INDÚSTRIA DE
ALIMENTO: UM ESTUDO SOBRE A ÓTICA DA VIABILIDADE ECONÔMICA**

**CRICIUMA
2024**

LETHICIA MACHADO PAIVA

**PROPOSIÇÃO DE MODELOS DE EXPANSÃO PARA UMA INDÚSTRIA DE
ALIMENTO: UM ESTUDO SOBRE A ÓTICA DA VIABILIDADE ECONÔMICA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Econômicas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Me Jonas Rickrot Rösner

CRICIUMA

2024

LETHÍCIA MACHADO PAIVA

PROPOSIÇÃO DE MODELOS DE EXPANSÃO PARA UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTO: UM ESTUDO SOBRE A ÓTICA DA VIABILIDADE ECONÔMICA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Econômicas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em

Criciúma, 25 de junho de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me Jonas Rickrot Rösner – UNESC – Orientador

Prof. Dr. Thiago Rocha Fabris – UNESC – Avaliador

Prof. Me Ricardo Pieri – UNESC – Avaliador

Dedico primeiramente a Deus pela vida, por ser
meu apoio em momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meu sincero agradecimento primeiramente a Deus por me conceder o privilégio de concluir mais um ciclo e realizar um sonho tão almejado. Esta conquista representa minha perseverança ao longo desses quatro anos e meio.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus pais, Luciana Machado e Jairo Paiva, meus maiores orgulhos e motivos de todas as minhas conquistas. Minha mãe nunca mediu esforços para proporcionar o melhor desde o dia da matrícula até o fim do curso, enquanto meu pai sempre esteve presente, demonstrando seu orgulho na minha conclusão. Sou profundamente grato a Deus por todas as conquistas que Ele me permitiu alcançar.

Passar por este processo não foi fácil, mas tive o privilégio de contar com o apoio de bons amigos, que tornaram o processo mais fácil.

Agradeço imensamente ao meu orientador Me. Jonas Rickrot Rösner, cuja maestria e dedicação foram fundamentais desde o início até o término do projeto. Seu suporte foi indispensável para o sucesso desta jornada acadêmica. E não posso deixar de mencionar o professor Dr. Igor Martello Olsson, que também me ajudou incansavelmente, sempre disponível para auxiliar no que fosse necessário. Sem eles, este trabalho não teria sido possível.

Um agradecimento especial estendido a todos os professores do curso de Economia, que ao longo desses quatro anos e meio, compartilharam conosco seus valiosos conhecimentos.

Por fim, agradeço aos meus colegas de classe, com quem compartilhei desafios e vitórias ao longo deste percurso. Que todos nós possamos agora nos tornar bons profissionais, aplicando os ensinamentos adquiridos durante nossa formação.

A análise de viabilidade verifica as chances de sucesso financeiro da empresa, oferecendo maior segurança e poder de decisão.

SEBRAE

RESUMO

O presente estudo investiga diferentes abordagens para expandir uma indústria de alimentos especializada na produção de gelo, avaliando a viabilidade do projeto e identificando os principais desafios, como: os custos associados à construção de instalações físicas, à terceirização ou ao uso de financiamento externo. A metodologia empregada foi qualitativa, utilizando um estudo de caso para análise. Os resultados indicam que o modelo de terceirização é o mais promissor entre os três modelos considerados. Além disso, o financiamento com capital próprio também se mostrou viável. A escolha entre essas opções varia de acordo com o perfil e as preferências do empreendedor. Este estudo destaca a importância de considerar cuidadosamente os diferentes modelos de expansão disponíveis, garantindo que a escolha final seja alinhada com os objetivos estratégicos e as capacidades financeiras da empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Indústria de alimentos, Indústria de gelos, Viabilidade econômica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: TIR	25
Figura 2: Indicadores <i>Payback</i>	26
Figura 3: Cálculo VPL.....	28
Figura 4: Os <i>stakeholders</i>	30
Figura 5: As cinco forças de Porter	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimento necessários	39
Tabela 2: DRE capital próprio	39
Tabela 3 : Sazonalidade de vendas de gelo por mês (%)	40
Tabela 4 Demonstrativos VPL e TIR – Capital próprio.....	40
Tabela 5 : - DRE Capital de terceiros.....	41
Tabela 6: Simulação de Financiamento	44
Tabela 7: Caixa capital de terceiros	42
Tabela 8: Demonstrativos terceirizada	47
Tabela 9: caixa terceirizada.....	48
Tabela 10: Projeção cenários capital próprio	49
Tabela 11: Projeção cenários de terceiros	51
Tabela 12: Projeção de cenários terceirizado	52
Tabela 13: Geração de caixa	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sazonalidade	36
Gráfico 2: Geração de Caixa	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CSCs	Centros de Serviços Compartilhados
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Prefeitura Municipal de Criciúma
TIR	Taxa Interna De Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	18
2.2 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.....	19
2.2.1 Indústria de Gelo	20
2.3 MODELOS DE EXPANSÃO	21
2.3.1 Expansão Geográfica	23
2.4 TERCEIRIZAÇÃO	24
2.5 ANÁLISE FINANCEIRA.....	25
2.5.1 Taxa mínima de atratividade (TMA)	26
2.5.2 Taxa interna de retorno (TIR)	27
2.5.3 Payback	28
2.5.4 Valor presente líquido (VPL)	30
2.5.5 Fluxo de Caixa	30
2.6 <i>STAKEHOLDERS</i>	31
2.6.1 Stakeholders da empresa	33
2.6.2 As cinco forças de Porter	34
2.6.3 Rivalidade entre os concorrentes	34
2.6.4 Poder de negociações dos clientes	35
2.6.5 Poder de negociação dos fornecedores	35
2.6.6 Ameaça de entrada de novos concorrentes	36
2.6.7 Ameaças de produtos substitutos	36
3 METODOLOGIA	37
3.1 COLETA DE DADOS	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1 VARIÁVEIS NO PROCESSO DE EXPANSÃO	38

4.3.1 DRE CAPITAL PRÓPRIO.	41
4.3.3 SIMULAÇÃO DE FINANCIAMENTO.....	47
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
4. 6 COMPARAÇÃO CAIXA ENTRE OS TRÊS CENÁRIOS. ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXOS – PROPOSTA COMERCIAL.....	62

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo propor modelos de expansão para uma indústria de alimentos com enfoque na produção de gelo. Os modelos em estudo se diferem entre montar uma estrutura nova ou terceirizar esses serviços. A produção de gelo desempenha um papel crucial em diversas esferas da indústria alimentícia, sendo essencial para a conservação e armazenamento de alimentos perecíveis, além de ser um elemento indispensável em estabelecimentos comerciais e eventos.

Nesse contexto, a busca por estratégias inovadoras e eficientes para expandir e aprimorar esse segmento de mercado se mostra relevante e oportuna. Este estudo pretende explorar e apresentar propostas concretas que possam impulsionar o crescimento sustentável e a competitividade dessa indústria, contribuindo assim para o desenvolvimento do setor alimentício como um todo.

foi preciso realizar um estudo de caso, o qual permitirá analisar os resultados para tomar uma decisão mais precisa. O Plano de Negócios tem como principal objetivo auxiliar na formulação de uma estratégia para iniciar o negócio, além de oferecer uma visão das etapas a serem seguidas, dos recursos necessários para alcançar os objetivos da empresa e um cronograma dos resultados esperados (SILVA JÚNIOR, *et al.*, 2021).

O plano de negócios está diretamente relacionado ao processo empreendedor, pois os empreendedores precisam planejar as ações e estratégias de sua empresa para criar e garantir seu crescimento. A principal utilidade do plano de negócios é ser uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento de empresas (DORNELAS, 2001).

Assaf Neto e Lima (2009) apoiam a mesma ideia e afirmam que em toda decisão de investimento, é necessário que o empreendedor desenvolva, analise e escolha as propostas de aplicação de capital, a fim de calcular os resultados financeiros provenientes da proposta de investimento e avaliar sua viabilidade econômica comparando com o custo do capital.

Hoji (2010) ressalta a importância de as organizações obterem informações para embasar suas decisões ao iniciar um projeto de investimento. Isso se deve ao fato de que, uma vez estabelecidos os valores, as fontes de

financiamento e a alternativa de investimento, é difícil voltar atrás sem sofrer prejuízos na operação. Portanto, compreender bem o tema é crucial.

De acordo com dados do Sebrae (2017), o plano de negócios permite traçar o mercado em que a empresa está inserida, os produtos necessários e as ações para empreender, contribuindo para prover ou ampliar inovações na empresa. Neste plano, as informações serão mais detalhadas sobre o ramo pesquisado, indústria de alimentos, levantando os pontos fortes e fracos do negócio, sendo a informação principal para determinar a viabilidade do negócio.

Nesse sentido, destaca-se a importância deste estudo, que tem como foco a análise da viabilidade econômica da proposição de modelos para expansão de uma empresa focada na produção de gelo.

A análise de viabilidade econômica e financeira faz parte das atividades realizadas pela engenharia econômica. Ela procura identificar os benefícios esperados de um investimento para compará-los com os custos associados, a fim de determinar se o investimento é viável (VERAS, 2001, p.. 233)

Este trabalho visa explorar a dinâmica de estratégias empresariais com foco em expansão e terceirização. No Capítulo 1, será abordado o tema central, delineando o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. A questão principal a ser investigada é: "Qual é a eficácia comparativa entre a expansão e a terceirização como estratégias de crescimento empresarial?". Os objetivos incluem a análise das vantagens e desvantagens de cada abordagem, bem como a identificação de fatores que influenciam a escolha entre esses modelos.

No Capítulo 2, será apresentada a fundamentação teórica, oferecendo uma base conceitual para a discussão subsequente. Neste capítulo, serão exemplificadas as diferenças entre modelos de expansão e terceirização. A expansão refere-se ao crescimento orgânico da empresa, aumentando sua capacidade interna e recursos próprios. Em contraste, a terceirização envolve a contratação de serviços externos para realizar atividades que poderiam ser feitas internamente, permitindo à empresa focar em suas competências centrais e potencialmente reduzir custos.

No capítulo 3, são incluídas a metodologia e a coleta de dados para a análise dos valores obtidos.

No capítulo 4, o estudo apresenta os resultados, destacando as diferenças entre os três modelos e sua aplicabilidade.

No capítulo 5 o trabalho inclui as considerações finais.

1.1 TEMA

A proposição de modelos de expansão para uma indústria de alimentos consiste em realizar uma avaliação detalhada dos fatores que impactam na decisão, levando em consideração o tipo de estruturada, potencial do novo mercado, clima da região e o poder de compra dos consumidores da região, bem como a demanda pelos produtos oferecidos pela empresa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa em estudo atua com foco na fabricação de gelo e possui sede na região sul de Santa Catarina. A empresa está expandindo devido ao seu constante crescimento em vendas e à demanda crescente por gelo em diversas regiões. Este aumento na demanda não pode ser plenamente atendido pelas unidades existentes, o que torna necessário abrir novas unidades para ampliar a capacidade de distribuição. Curitiba foi escolhida como um ponto de expansão devido a vários fatores estratégicos, como o potencial de clientes que empresa busca alcançar. A cidade possui uma localização geográfica favorável, sendo um importante centro logístico no sul do Brasil, o que facilita a distribuição para outras regiões.

Além disso, a expansão geográfica permite à empresa aumentar sua base de clientes, fortalecer a marca e obter uma vantagem competitiva ao estar mais próxima dos consumidores.

Nesse contexto, esse trabalho tem como foco estudar a viabilidade de expansão dessa indústria, levando em consideração os principal problema:

- Qual o melhor estratégia econômica para a expansão deste projeto?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor modelos de expansão para uma indústria de alimentos sobre a ótica da viabilidade econômica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar as variáveis de estudo para o processo de expansão;
- Dimensionar os cenários envolvidos no projeto;
- Comparar os resultados sob a ótica da viabilidade econômica;

1.4 JUSTIFICATIVA

A expansão de uma indústria de alimentos, especialmente no segmento específico de fabricação de gelo, é um campo que, embora essencial para o desenvolvimento econômico e logístico, ainda carece de estudos científicos abrangentes e detalhados.

Existem poucos estudos que abordam diretamente os desafios e as oportunidades associados à expansão de indústrias de alimentos com foco na fabricação de gelo. A maioria das pesquisas existentes tende a se concentrar em setores mais amplos da indústria alimentícia, como produção de alimentos processados, bebidas e outros produtos de consumo. Conseqüentemente, há uma lacuna significativa no entendimento específico das variáveis que influenciam a expansão de indústrias de fabricação de gelo, incluindo aspectos como custo de montagem de novas unidades, terceirização, demanda de mercado, e análise de custo de oportunidade.

Em última análise, a vontade do empreendedor em estudar a viabilidade econômica para uma expansão demonstra seu compromisso com o sucesso sustentável de seu negócio. Ao investir tempo e recursos na análise cuidadosa das oportunidades e desafios, o empreendedor está construindo uma base sólida para o crescimento futuro e maximizando as chances de sucesso a longo prazo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

Para Dornelas (2013) o empreendedorismo passa pelo estudo de como os novos negócios são criados, para que posteriormente se proceda ao início de um novo negócio. Estudo esse que inicia no processo de análise de ideias para que se defina a oportunidade de maior potencial de retorno econômico. Após selecionar uma oportunidade, inicia-se o desenvolvimento de plano de negócios onde poderá haver a necessidade de rever a ideia ou a oportunidade.

O empreendedor é visto como alguém que procura a melhor combinação possível de diversos recursos de produção, tanto internos quanto externos à empresa, criando uma unidade produtiva em condições favoráveis para negociar no mercado. Apesar de algumas menções ocasionais e esporádicas, a concepção do empreendedor como um agente de intermediação e inovação (LEIBENSTEIN, 1968)

A participação do empreendedor no desenvolvimento econômico é essencialmente impulsionada pela inovação que ele traz e pela competição no mercado. A inovação de produtos e processos de produção é central para a competitividade de um país, como enfatizado por Porter (1992).

A conexão entre inovação, a criação de novos mercados e a atuação empreendedora é claramente explicada por Schumpeter, a saber:

Geralmente, é o produtor que inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele 'educados'; eles são, de certa forma, guiados a desejar coisas novas ou diferentes daquelas às quais estão acostumados a consumir (SCHUMPETER, 1982, p..08).

O processo empreendedor é voltado para a realização do valor associado às oportunidades de negócio (BIRLEV, *et al.*, 2005). Para avançar na compreensão desses processos, é necessário definir o empreendedorismo e o perfil empreendedor.

De acordo com Hisrich *et al.* (2004), a técnica de criar algo novo e valioso envolve a aplicação de um período de tempo e esforço, reconhecendo os riscos envolvidos na organização, resultando em apoio financeiro e reconhecimento pessoal. Assim, o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, desenvolvendo novos negócios a partir das oportunidades que surgem, agregando

valor à sociedade e tendo uma visão de futuro para a empresa, operando dentro de suas características.

2.2 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

A indústria de alimentos continua a ser uma das principais fontes de emprego no país. De acordo com o balanço anual da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) para o ano de 2023, o setor criou 70 mil novas vagas de trabalho diretas e formais, o que corresponde a 67% do total gerado na indústria de manufatura. Em 2023, o faturamento alcançou R\$ 1,161 trilhão, marcando um aumento de 7,2% em comparação ao ano anterior em termos nominais, em consonância com o crescimento das vendas no varejo, *food servisse* e exportações. Esse valor representa 10,8% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (ABIA,2023)

Durante o ano passado, o setor observou uma menor flutuação nos preços de itens como embalagens e combustíveis, o que reduziu os custos de produção de alimentos. Além disso, houve uma diminuição nos preços de algumas das principais commodities agrícolas, como milho, trigo e soja. (ABIA, 2023). A produção de alimentos é de fato um dos pilares fundamentais de qualquer economia, dada sua amplitude e importância, assim como a extensa rede de setores diretamente e indiretamente relacionados, tais como o agrícola, o de serviços, e o de insumos, aditivos, fertilizantes, agrotóxicos, bens de capital e embalagens. No ano de 2018, apesar da pequena taxa de crescimento do PIB brasileiro (2,3%), a indústria de alimentos registrou um faturamento recorde de R\$ 184,2 bilhões, representando um aumento de quase 5% em relação a 2004, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA, 2019).

Nos últimos anos, tem havido uma mudança no que os consumidores estão gastando, mudanças estas que sinalizam algumas tendências com impactos na evolução da participação das diferentes empresas no mercado (DELLOITE, 2016).

O desafio para essas empresas tornou-se encontrar maneiras de crescer em conexão com as mudanças no padrão de decisão de compras dos consumidores e do comportamento dos mesmos. Tradicionalmente, os consumidores costumam tomar decisões de compra considerando o sabor, o preço e a conveniência, conhecidos como "fatores tradicionais" na escolha de produtos alimentícios. No

entanto, atualmente, os consumidores têm atribuído maior importância a outros elementos ao decidir suas compras, o que apresenta novos desafios e oportunidades para a indústria de alimentos (DELLOITE, 2016).

A transformação em curso na indústria de alimentos tem impactado virtualmente todos os setores que produzem bens de consumo. O consumidor volátil está desafiando o modelo de negócios convencional (*brick-and-mortar*), alterando rapidamente as preferências de produtos e os canais de compra. Conseqüentemente, as empresas têm buscado novos modelos de negócios (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2018a).

De acordo com Bertolino (2012), no novo cenário mundial, produtos são importados e exportados para todos os lugares, assim, estabelecimentos que produzem alimentos, devem estar preparados para absorver as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas, onde a qualidade passa a ser uma exigência dos mercados.

Para a Indústria de Alimentos (ABIA, 2019b) é importante também a implementação de normas que estabeleçam a segurança do alimento, ou seja, que não resulte em danos à saúde do consumidor. Assim, foi estabelecida a norma NBR ISO 22000- Segurança de Alimentos com o intuito de garantir um Sistema de Gestão da segurança de alimentos eficaz que considere todos os prováveis perigos de toda a cadeia produtiva.

As principais razões que levam as empresas a objetivar pela certificação do sistema de garantia da qualidade é a necessidade de satisfação dos clientes e a melhoria contínua da qualidade dos seus produtos (DUARTE, 2012)

2.2.1 Indústria de Gelo

Dentro da indústria de alimentos, há um setor pouco explorado, mas que indiretamente, também contribui para o desenvolvimento de outras atividades: a indústria de gelo. Existem alguns fatores mercadológicos que geram dúvida ao empresário no momento de investir nesta atividade. Entre esses fatores podemos mencionar a sazonalidade e o local onde se pretende abri-la. O gelo é um produto que tem maior movimentação em época de calor, geralmente compreendido de outubro a fevereiro. Isso faz com que a demanda oscile e afete a receita do empreendedor. O ideal é que a região onde a fábrica será instalada seja bem

populosa ou que receba turistas no verão, fazendo com que as vendas da alta temporada compensem a queda do movimento da baixa temporada (SEBRAE, 2015) .

Gitman (2004) aconselha a avaliar propostas e comparar alternativas, a fim de haver uma destinação eficiente de recursos para aplicações nos ativos. Calcular preço de vendas e provisionar custos e despesas de maneira mais precisa possível. O cenário econômico é variável e incerto, visto que uma análise de investimentos diz respeito à aplicação de recursos de longo prazo.

No que diz respeito à indústria de gelo, grandes centros comerciais, cidades litorâneas e destinos turísticos se mostram como excelentes locais para estabelecimento. No Brasil, as festas de fim de ano e o carnaval impulsionam as vendas em todo o comércio. Apesar da fabricação de gelo fazer parte do setor industrial, o volume de vendas também é impulsionado, uma vez que fornece restaurantes, bares, hotéis, postos de gasolina e quiosques, os quais necessitam de um grande estoque de gelo durante os períodos mais movimentados do ano (BRASIL, 2014).

2.3 MODELOS DE EXPANSÃO

Segundo Weber (1929), a escolha do local para as atividades industriais depende de diversos fatores, como custos de transporte, custos de mão de obra e forças de aglomeração e dispersão. No que se refere ao custo de transporte, o local ideal está relacionado ao menor custo logístico e também à disponibilidade de mão de obra.

No que diz respeito aos fatores de aglomeração e dispersão, levam-se em conta as características específicas de cada setor, que são subjetivas e não facilmente mensuráveis, e que também influenciam na escolha de um local adequado para a instalação industrial (ARAÚJO, 2016).

Losch (1954) complementa a discussão de Weber ao afirmar que a localização de uma empresa não deve ser baseada apenas na redução de custos oferecida por determinado local. Segundo o autor, a demanda é o fator espacial mais influente, e após considerá-la, a decisão se volta para a busca da localização que maximize o retorno do investimento. Nesse contexto, as teorias de localização

ajudam a compreender que a escolha do local para instalação de uma empresa é amplamente determinada pela lucratividade do mercado (SICSÚ; COCCO, 2003).

Outro aspecto relevante, segundo os autores Sicsú e Cocco (2003) são as características da população local, incluindo a renda per capita, o poder de compra individual e a distribuição de renda, que também influenciam nas decisões de localização.

Quando se trata da estratégia de expansão, é importante reconhecer que cada empresa possui características distintas em termos de tamanho, estrutura e posição no mercado, e seu crescimento pode ser influenciado, principalmente, pelas estratégias adotadas ao longo do tempo (FREITAS, *et al.*, 2015).

Essas estratégias podem incluir o aumento do volume de vendas no mercado em que atua, a ampliação geográfica para oferecer bens e serviços em novos locais, a integração vertical para controlar mais etapas da cadeia operacional e a diversificação da produção para oferecer novos produtos/serviços. Todas essas estratégias visam aumentar a produtividade e/ou manter a posição no mercado em relação aos concorrentes (CHANDLER JÚNIOR, 1963; SINGH; MONTGOMERY, 1987; HESS, 2012).

É fundamental ressaltar que, para que a estratégia de expansão alcance sucesso, é crucial que esteja em consonância com o entendimento abrangente dos indicadores de gestão, assim como com as características demográficas e de mercado da região selecionada para essa decisão estratégica (SICSÚ; COCCO, 2003).

Nesse contexto, é evidente que uma estratégia de crescimento orgânico, como no caso em análise, pode acarretar alterações significativas nos indicadores, metas e objetivos de longo prazo, requerendo monitoramento, controle e revisão periódicos (FREITAS, *et al.*, 2015). No entanto, não é a quantidade de indicadores e índices que é relevante, mas sim a qualidade com que são organizados e sistematizados para análises criteriosas pelos tomadores de decisão (MATARAZZO, 1998).

Segundo Endeavor (2018), no setor do comércio, a expansão empresarial frequentemente se refere à abertura de novas lojas ou pontos de venda. Existem três métodos para concretizar essa expansão no varejo:

1. Abrir novas lojas próprias;
2. Formar uma rede de franquias; e,

3. Montar lojas virtuais

Todas essas formas de expansão devem ser calculadas para minimizar os custos.

Para o SEBRAE (2016) essa estratégia pode se tornar muito lucrativa. Tendo em vista que a totalidade da receita produzida por uma unidade própria expandida é direcionada para o caixa geral (consolidado) da matriz, este procedimento torna esse modelo de ampliação muito lucrativo. Representa, também, uma maneira segura de conservar o controle da expansão do negócio, visto que a unidade central ou matriz comandará todas as novas operações da empresa.

Segundo o Endeavor (2017) a não expansão no momento exato pode causar a perda de mercado, sendo a única saída tanto a venda quanto a união com empresas maiores. Esta realidade revela a necessidade de que a empresa tenha acompanhamento contínuo de seu mecanismo de crescimento e de que seja empregado um plano de crescimento claro de cada etapa do processo de ampliação. O plano de crescimento indicará o melhor momento de expandir e qual a melhor estratégia, caso contrário, os riscos estarão aumentados.

O plano de crescimento vai permitir um olhar para o futuro, colocar os sonhos e as ideias no papel objetivando conquistar a ampliação do seu espaço no mercado e transformar o negócio da empresa (ENDEAVOR, 2017). Não existe uma receita para o momento certo de expandir, pois tudo vai depender do plano de negócios ou plano de crescimento da empresa, resgatando a visão do passado, do presente e do futuro que se deseja para a empresa.

2.3.1 Expansão Geográfica

A expansão geográfica envolve a união do capital e a força de trabalho em algum ponto específico do espaço, impulsionando, assim, processos de urbanização que respondem:

[...] à necessidade de minimizar o custo e o tempo de movimento sob condições da conexão interindustriais, da divisão social do trabalho e da precisão de acesso tanto à oferta de mão de obra como aos mercados consumidores finais (HARVEY, 1985, p. 145-146).

Relacionando-se os fundamentos da expansão geográfica com os da acumulação capitalista, é possível depreender que o processo de produção do

espaço vincula-se, necessariamente, às características de um sistema “altamente dinâmico e inevitavelmente expansível” (HARVEY, 1975, p. 9).

Segundo Harvey, (2004, p. 65) essas características demandam "ajustes espaço-temporais", que, por meio da expansão geográfica e do adiamento temporal, estabelecem condições para a expansão e renovação das condições de acumulação, a fim de absorver excedentes de capital e mão de obra, e também tentam oferecer soluções para crises no sistema capitalista.

Percebe-se que a área de expansão empresarial é bastante ligada a geografia, sendo fundamental a importância da ciência geográfica no entendimento de estudo sobre as empresas, disponibilizando o conhecimento de aspectos socioeconômicos e até históricos de formação socioespacial, bem como da distribuição de pessoas (clientes, fornecedores, concorrentes ou parceiros) em uma determinada localidade (CLAYTON; ROBSON, 2021; ATHENA, 2021, p.17,)

A geografia, no entanto, é fundamental nesse tipo de prestação de serviço. A expansão de uma empresa é um estudo complexo, que envolve fatores cada vez mais específicos e característico de uma globalização, isto é, uma mesclagem cultural, social, linguística e principalmente econômica, se tornando um desafio que pode parecer impassível de conclusão. Para que os estudos sejam baseados em fatores fidedignos e que demonstre de maneira detalhada a realidade do espaço geográfico, bem como as informações se mostrem autoexplicativas ou que sejam simples de traduzir e utilizar os métodos cartográficos (CLAYTON; ROBSON, 2021; ATHENA, 2021, p.19,).

2.4 TERCEIRIZAÇÃO

Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001), a crescente onda de fusões e aquisições chamou atenção para a possibilidade de enxugar as operações corporativas e transacionais que não fazem parte do chamado “*core business*” das organizações.

Conforme Ramos (2005), os Serviços Compartilhados buscam alcançar os benefícios da terceirização, como flexibilidade, foco e economia de escala, ao mesmo tempo que mitigam seus principais riscos, incluindo a perda de conhecimento e poder de execução, falta de controle dos custos e risco de não conformidade com normas e legislações.

Nesse cenário, os chamados Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) se consolidaram como uma solução comprovada para aumentar a eficiência operacional e reduzir os custos (LOZINSKY, 2006), além de estabelecer uma relação de fornecedor/cliente com as unidades de negócio, utilizando índices de desempenho quantificados para influenciar o comportamento e medir os resultados (VECTOR CONSULTING, 2009).

As principais razões pelas quais as empresas adotam um CSC não se limitam apenas aos benefícios mensuráveis/tangíveis, mas também incluem ganhos de qualidade, nem sempre passíveis de controle e mensuração, como é o caso dos intangíveis. Entre os benefícios mensuráveis, destacam-se: redução de despesas, aumento da produtividade, economias de escala, adoção de tecnologia avançada, maior controle, aumento do capital de giro e otimização das compras por meio da consolidação de fornecedores. Já entre os benefícios intangíveis, incluem-se: melhoria dos serviços prestados aos parceiros/clientes; padronização de processos e recursos; abordagem unificada da empresa; transição mais ágil com foco em valor agregado; manutenção eficaz dos padrões do bloco de códigos; melhoria da precisão e uniformidade das informações; e melhor aproveitamento da curva de aprendizado (SCHULMAN; HARMER, LUSK, 2001).

Segundo os autores Schulman; Harmer; Lusk, (2001) quando implementados adequadamente, os serviços compartilhados realmente impulsionam as operações das unidades de negócio ao concentrar esforços nas áreas estratégicas de sua operação, enquanto os demais processos não estratégicos são executados com a eficiência esperada pelo CSC.

Porter (1998) argumenta que o compartilhamento frequentemente destaca a vantagem competitiva ao reduzir os custos ou ao aumentar a diferenciação; enquanto Pereira (2004) destaca a busca por alternativas para redução de custos, adotando uma abordagem de trabalho mais dinâmica e priorizando a alocação dos recursos nas atividades com maior potencial de lucro para aumentar a capacidade competitiva.

2.5 ANÁLISE FINANCEIRA

O estudo de viabilidade econômica abrange etapas referentes às análises sobre o mercado que pretende atuar, seguida pela projeção de faturamento para o

cálculo dos indicadores que avaliarão a viabilidade do empreendimento (ROZENFELD, *et al.*, 2006). A execução de um projeto de investimento requer, no mínimo, recursos humanos, financeiros e de infraestrutura. A disponibilidade de recursos financeiros é um elemento crucial para a realização de um projeto de investimento (CASAROTTO; KOPITTKKE, 2010).

A avaliação de investimentos é um processo de extrema importância para uma organização, pois envolve a alocação de capital da empresa na busca de projetos que tragam lucratividade, sustentabilidade, e está diretamente relacionada aos objetivos estratégicos estabelecidos (MATHESON, MATHESON *apud* DARCOSO, 1999).

No entanto, encontrar o método ou ferramenta ideal para selecionar projetos em análise é um grande desafio para os tomadores de decisão, de acordo com Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999). Por isso, um conjunto de métodos que procura estabelecer critérios de viabilidade é frequentemente utilizado na análise de projetos de investimento. O VPL e a TIR são amplamente reconhecidos na literatura financeira como os métodos mais tradicionais e eficazes na avaliação de projetos de investimento (SCHOEDER, *et al.*, 2005).

2.5.1 Taxa mínima de atratividade (TMA)

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é um conceito essencial quando se trata de investimentos no meio de produção com viabilidade financeira. Ela pode ser entendida como a taxa mínima de retorno que um investidor deseja receber em um determinado projeto (DE OLIVEIRA ILVA; JANNI, 2005).

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é uma taxa que pode ser estabelecida de acordo com a política de cada empresa. No entanto, a definição ou seleção da TMA é de grande importância na decisão de alocação de recursos em projetos de investimento. Segundo Galesne, Fensterseifer & Lamb (1999), a taxa de desconto, ou a TMA mais apropriada para decisões de investimento, é a taxa do custo de capital.

Gitman (2001) define o custo de capital como o retorno exigido pelos financiadores de capital para a empresa, e, portanto, é a TMA que a empresa deveria considerar em seus projetos de investimento.

Conforme Schroeder *et al.*, (2005), a TMA deve ser adaptada às particularidades de cada empresa, utilizando uma taxa baseada nos rendimentos de uma carteira diversificada, o que resultaria em menor exposição a riscos de mercado, liquidez e perdas (ASRILHANT, *et al.*, 2005).

A taxa mínima de atratividade (TMA) é utilizada para comparar e analisar o retorno de um projeto de investimento, levando em consideração o custo de capital e os riscos envolvidos. As empresas costumam utilizar os custos de financiamento ou índices econômicos como TMA, levando em conta também o risco dos projetos. Conforme Casarotto e Koppitke (2000), a TMA representa a taxa atrativa que os investidores esperam obter de um projeto e que seja equivalente à rentabilidade de outras aplicações realizadas com baixo risco.

2.5.2 Taxa interna de retorno (TIR)

A TIR é uma técnica avançada para avaliar investimentos, amplamente utilizada no mundo dos negócios. Segundo Evangelista (2006), ela calcula a rentabilidade interna de um projeto ao descontar o fluxo de caixa ao longo do tempo, de forma a igualar o valor do investimento inicial. Dessa forma, a taxa interna de retorno do projeto pode ser comparada à taxa mínima de atratividade desejada para tomar decisões de investimento, ou ainda ser considerada como taxa de retorno para o investidor.

De acordo com Buarque (1991), a TIR é calculada com base nos dados do próprio fluxo de caixa do projeto, não sendo necessário estabelecer um valor de taxa de desconto arbitrário. Evangelista (2006) resume dizendo que a TIR é a taxa de desconto que iguala o VPL das entradas de caixa ao VPL das saídas de caixa

De acordo com Evangelista (2006), o método da TIR apresenta diversas vantagens significativas no contexto da análise de investimentos. Em primeiro lugar, a TIR desempenha um papel crucial na tomada de decisão ao avaliar a viabilidade econômica de diferentes alternativas de investimento em relação à Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Além disso, a TIR é amplamente utilizada devido à sua facilidade de cálculo e compreensão, tornando-a uma ferramenta acessível para profissionais e gestores.

Como critério para decidir sobre a aceitação de um projeto de investimento com relação à TIR podemos considerar que, se a TIR for igual ou

superior à Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o projeto pode ser aprovado, indicando que o investimento terá retorno. No entanto, se a TIR for menor que a TMA, o projeto deve ser descartado, pois não há expectativa de retorno no investimento (REBELATTO, 2004).

Figura 1: TIR

$$\text{TIR: } \sum_{t=01}^t \frac{Rt - Dt}{(1 + \text{TIR})^t} + \frac{St}{(1 + \text{TIR})^t} = 10 \quad (2002)$$

Fonte: Martins

- t é o número de períodos de tempo;
- TIR representa a taxa interna de retorno ou juros (i);
- RT corresponde às Receitas Líquidas em cada fase do projeto; e,
- DT indica os Custos Líquidos no mesmo período.

2.5.3 Payback

Os indicadores *Payback* Simples e *Payback* Descontado se distinguem pelo fato de o segundo considerar o valor do dinheiro ao longo do tempo, enquanto o primeiro não o faz. No entanto, o *Payback* simples não deve ser utilizado como um indicador adequado, pois não leva em conta o princípio fundamental da Engenharia Econômica, que é a valorização do dinheiro no decorrer do tempo (BRUNI; FAMÁ, 2007; FREZATTI, 2008; ASSAF NETO; LIMA, 2009). Ao ignorar o efeito do dinheiro no tempo, os resultados são distorcidos, apresentando um período de *Payback* menor ou igual ao valor real e associando um nível de risco menor ou igual ao projeto de investimento.

Conforme Evangelista (2006, p. 43), o *Payback* Simples envolve a identificação do número de períodos em que o investimento é recuperado, subtraindo o capital inicial do somatório dos resultados obtidos nos períodos de fluxo de caixa até a liquidação de seu valor. Thuesen e Fabrycky (2001) complementam, afirmando que um investimento com um período de retorno curto pode ter um maior grau de liquidez do que aquele com um período de retorno mais longo. Além disso, um retorno mais rápido do capital investido também reduz o período durante o qual o investimento está suscetível a possíveis perdas econômicas.

De acordo com Rasoto *et al.* (2012), o *Payback* descontado indica o tempo necessário para que os benefícios do projeto reembolsem o valor investido, expressando assim o período necessário para que os fluxos de caixa se igualem ao montante inicialmente investido, podendo ser considerado uma medida de risco do projeto. Neste contexto, é utilizado o *Payback* descontado, no qual os fluxos de caixa descontados são avaliados e o valor temporal do dinheiro é levado em consideração.

De acordo com Souza e Clemente (2008), o resultado do *Payback* indica o número de períodos necessários para a recuperação do investimento, portanto, quanto menor o *Payback* de um projeto, menor o risco do investimento. Por outro lado, um *Payback* alto revela um risco elevado na execução do projeto em estudo. Assim, o indicador *Payback* procura identificar se o período de recuperação dos investimentos iniciais em um empreendimento ocorre dentro do horizonte de planejamento. No entanto, é importante ressaltar que esse indicador deve ser utilizado com cautela para comparar projetos de diferentes ramos de atividade, uma vez que desconsidera todos os eventos (receitas e custos) posteriores ao período identificado, conforme Lima (2010) e Rasoto *et al.* (2012). Kliemann Neto (2005) também destaca que o *Payback* é um indicador complementar, sendo útil para situações de instabilidade econômica, alto risco ou sujeitas a frequentes oscilações.

Figura 2: Indicadores

$$PR = T \text{ quando } \sum_{t=0}^T CF_t = I_0$$

Payback

Fonte: Fama e Bruni (2003, p. 85)

Onde;

- t representa a quantidade de períodos de tempo, geralmente expressos em anos, durante os quais o dinheiro foi investido no projeto;
- PR indica o Período de Recuperação (*payback*);
- CF_t refere-se ao Fluxo de Caixa no período; e,
- I₀ representa o Fluxo de Caixa no Investimento Inicial.

2.5.4 Valor presente líquido (VPL)

Segundo Motta & Calôba (2002), o VPL é a soma dos fluxos de caixa atualizados para o presente, usando uma taxa de desconto “i”. Marquezan (2006) define o VPL como o valor atualizado dos fluxos de caixa futuros, descontados a uma taxa de juros compostos em uma data específica. Gitman (2002, p. 302) descreve o VPL como a diferença entre o valor inicial de um projeto e o valor presente dos fluxos de caixa futuros, descontados a uma taxa igual ao custo do capital da empresa.

Para Bruni, Famá e Siqueira (1998), o VPL é a diferença entre os fluxos de caixa futuros trazidos ao presente pelo custo de oportunidade do capital e o investimento inicial. O critério de decisão para projetos do tipo "aceitar-rejeitar" com base no VPL é o seguinte: se o VPL for positivo, ou seja, se a soma dos fluxos de caixa descontados à taxa mínima de atratividade for maior que o investimento inicial, o projeto é aceito. Caso contrário, se o VPL for negativo, o projeto é rejeitado. Esse critério garante que a empresa recupere pelo menos o capital inicial investido.

Figura 3: Cálculo

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

VPL:

Fonte: Souza e Clemente (2004, p.75)

Onde;

- t é o número de períodos de tempo, geralmente expresso em anos, durante os quais o dinheiro foi investido no projeto;
- n é a duração total do projeto em períodos de tempo;
- i representa o Custo de Capital; e,
- FC indica o Fluxo de Caixa naquele período.

2.5.5 Fluxo de Caixa

Conforme Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é uma ferramenta que permite ao gestor financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de uma organização em um determinado período de tempo. A curto prazo, entre outras funções, o fluxo de caixa é usado para diagnosticar a

necessidade de capital de giro, e a longo prazo, para investimentos em ativos permanentes. Gimenez, Francisco e Silva (2011) afirmam que o Fluxo de Caixa é um instrumento que registra as entradas e saídas financeiras de uma empresa em um período de tempo específico, fornecendo informações sobre a liquidez empresarial.

Campos Filho (1993, p. 109) destaca que o fluxo de caixa projetado “é a ferramenta que o gestor financeiro utiliza para prever antecipadamente a situação descrita e evitar que ela ocorra.” Por outro lado, Frezatti (1997, p. 32) afirma que “o fluxo de caixa projetado é um instrumento que deve refletir as metas mais apropriadas para a empresa. Para isso, pode ser necessário realizar várias simulações e negociar possíveis mudanças.”

Segundo Comiskey e Mumford (200, p.588) a demonstração dos fluxos de caixa pode dar uma ideia geral do estágio

2.6 STAKEHOLDERS

Tanto na teoria clássica dos stakeholders quanto nos modelos de gestão contemporâneos, a gestão estratégica é frequentemente apresentada a partir da perspectiva de uma organização central como o núcleo de uma rede de stakeholders (ROWLEY, 1997). No entanto, dado que as empresas competem em mercados complexos e interconectados, envolvendo os mesmos stakeholders, é possível construir uma rede mais ampla com diversos pontos focais (ROLOFF, 2008).

Essa abordagem surgiu devido à interação não apenas entre os diversos stakeholders é uma empresa central. Em outras palavras, além da relação entre a empresa e seus stakeholders (FREEMAN e EVAN, 1990), existe também a relação entre os próprios stakeholders. Isso faz com que as empresas respondam não individualmente a cada stakeholder, mas sim à influência coletiva desses relacionamentos (ROWLEY, 1997).

Seguindo uma linha de pensamento semelhante à de Rowley, Yang e Bentley (2017) afirmam que as corporações nem sempre ocupam o centro das interações. Em vez disso, as redes sociais internas e externas entre os stakeholders podem influenciar os comportamentos das organizações. Nesse contexto, Rowley (1997, p. 892), em seu estudo pioneiro, já argumentava que “[...] a empresa central

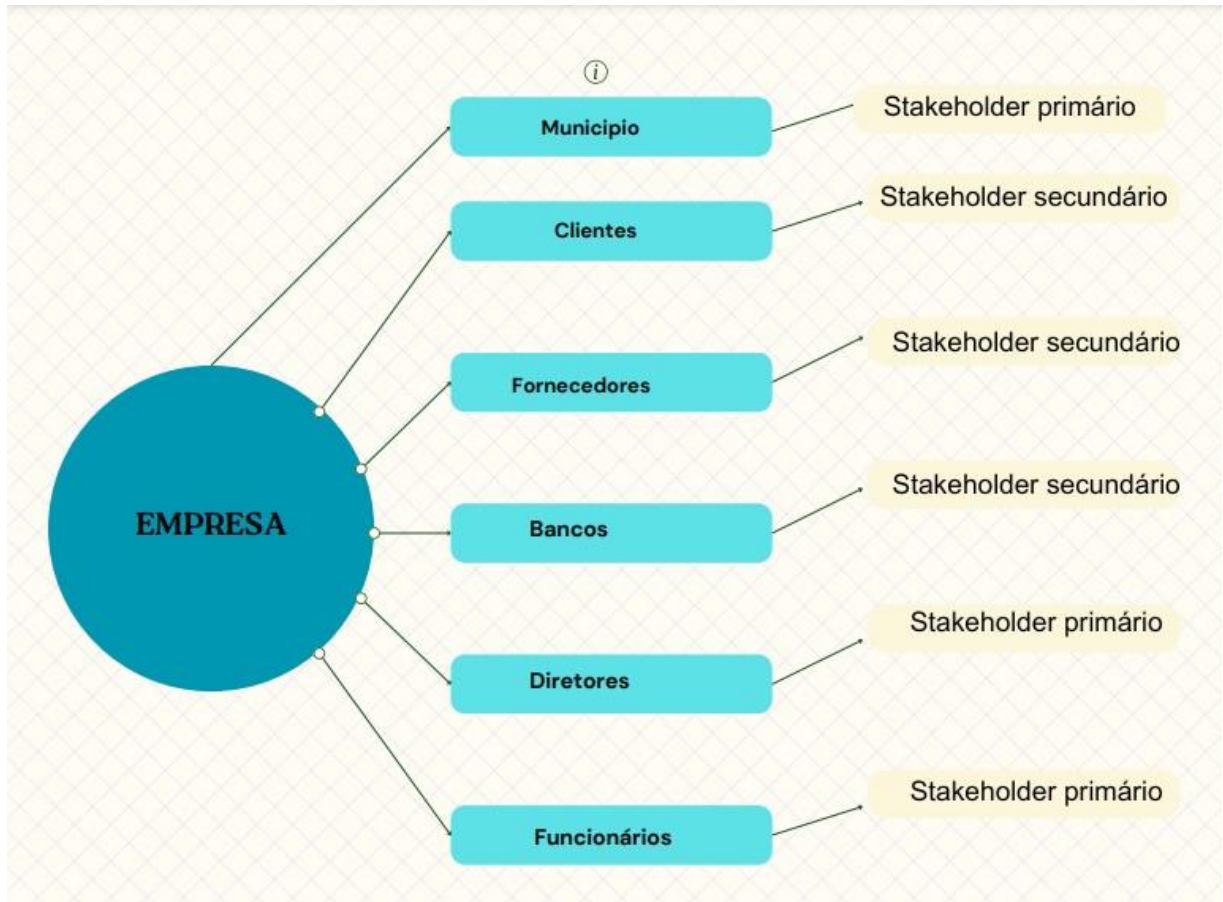
não é apenas o ponto focal de seus próprios stakeholders: também é um *stakeholder* de vários outros pontos centrais em seu sistema de interação social”.

A relevância da análise social da integração em rede de *stakeholders* visa superar uma limitação da teoria de *stakeholders*, a qual se concentra mais nas interações entre a organização central e seus stakeholders, e menos nas relações entre os próprios *stakeholders* e no nível de influência mútua em suas decisões, o que pode, por conseguinte, afetar os resultados da organização. Por esse motivo, Rowley (1997) argumenta que, em muitos casos, os principais agentes influenciadores nem sempre estão diretamente associados a uma organização, e que alguns stakeholders podem estar conectados à organização por meio de outras partes, como uma ponte ou uma ligação intermediária.

O modelo de stakeholders da empresa envolve identificar e gerenciar as partes interessadas que podem afetar ou serem afetadas pelas operações e decisões da empresa. No contexto descrito, os stakeholders desta empresa incluem:

O primário é necessário para a sobrevivência da organização e tem participação contínua. O público se refere a órgãos governamentais e que dão a legalidade necessária ao funcionamento da organização e o secundário se trata de um stakeholder que não se engaja diretamente com a organização e que não interfere tanto na sobrevivência da organização quanto os primários.

Figura 4: Os *stakeholders*



Fonte: autor

2.6.1 Stakeholders da empresa

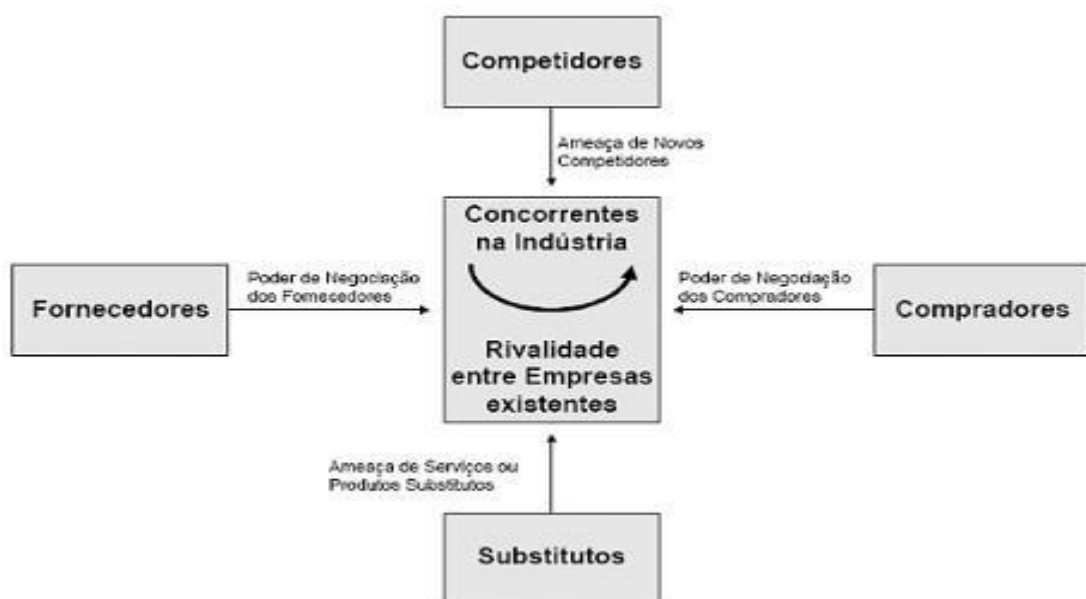
Os clientes são fundamentais porque são a fonte principal de receita para a empresa. Sem clientes, a empresa não teria vendas nem lucro. A satisfação dos clientes é crucial para a fidelização e o crescimento do negócio. Os diretores são responsáveis por tomar decisões estratégicas e operacionais que afetam toda a empresa. Os bancos fornecem o capital necessário para operações, expansões e projetos especiais. Eles podem oferecer empréstimos, linhas de crédito e outros serviços financeiros. A relação com os bancos é essencial para a saúde financeira e liquidez da empresa. Fornecedores fornecem as matérias-primas e insumos necessários para a produção de bens ou serviços da empresa. A qualidade e a pontualidade dos fornecedores impactam diretamente a qualidade dos produtos finais e a eficiência da cadeia de suprimentos. O município tem interesse na empresa por causa dos impactos econômicos e sociais. Empresas geram empregos, contribuem para a arrecadação de impostos e podem influenciar o desenvolvimento

econômico local. Sócios (ou acionistas) investiram capital na empresa e, portanto, têm um interesse direto em seu sucesso. Eles esperam retornos financeiros e podem influenciar a gestão e a direção estratégica da empresa através de seu poder de voto e participação em assembleias.

2.6.2 As cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter é um modelo desenvolvido por Michael Porter(1986), um renomado professor de estratégia empresarial, que busca analisar o ambiente competitivo de uma indústria. Essas cinco forças são:

Figura 5: As cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1996).

2.6.3 Rivalidade entre os concorrentes

Segundo Porter (1986), muitos gestores não consideram a concorrência como algo essencial, deixando de abordá-la e analisá-la detalhadamente antes de iniciar um negócio. Muitos empreendedores confiam que as informações necessárias surgirão durante o trabalho, porém, a escassez de dados confiáveis e a dificuldade em obtê-los nos dias de hoje tornam a competição ainda mais desafiadora.

Porter (1986) argumenta que é essencial, antes de entrar em qualquer mercado, entender os resultados alcançados pelos concorrentes, verificar se estão satisfeitos e se consideram necessário ajustar suas estratégias. Outro aspecto crucial na análise da concorrência é examinar como são distribuídas as responsabilidades na tomada de decisões fundamentais, a fim de compreender como os concorrentes respondem em situações de ausência de funcionários-chave. Além disso, é igualmente importante compreender o sistema contábil utilizado para controlar os estoques, gerenciar produtos e alocar custos.

2.6.4 Poder de negociações dos clientes

Os clientes são frequentemente considerados a principal fonte de negócios, sendo frequentemente citados como aqueles que sustentam financeiramente aqueles que dependem do comércio. Porter (1986) argumenta que os empresários devem dar atenção especial à gestão dos clientes, pois valorizá-los contribui significativamente para o sucesso da empresa. Matos (2006) observa que atualmente a clientela está se tornando mais exigente, devido à sua maior consciência dos direitos que possuem. Essa crescente exigência dos clientes tem levado a melhorias significativas nos serviços prestados, impulsionadas pela intensa competição, onde os consumidores têm a liberdade de buscar o melhor atendimento e muitas vezes optar por alternativas superiores são consumidoras.

2.6.5 Poder de negociação dos fornecedores

Segundo Porter (1986), o poder de negociação pode se manifestar através do aumento nos preços ou pela redução na qualidade dos produtos e serviços. Com preços mais altos, os fornecedores ganham uma margem maior para negociar e garantir rentabilidade.

Ser um fornecedor significa atender aos clientes de modo a garantir sua satisfação, incentivando-os a retornar para novas compras. Fornecer vai além de simplesmente vender; envolve oferecer suporte contínuo aos clientes, sempre de maneira cortês, educada e respeitosa.

2.6.6 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Porter (1947) argumenta que novos concorrentes muitas vezes buscam diversificação baseada nas empresas já existentes, tentando entrar no mercado a todo custo. Ele identifica diversos suportes para as barreiras de entrada:

Economias de escala - Muitos novos entrantes enfrentam desvantagens de custo devido à falta de escala, o que afeta o setor de vendas ao necessitarem repassar os custos atuais nos preços dos produtos.

Diferenciação de produto - A criação de uma nova marca pode ser atrativa, porém a aceitação pelos clientes é incerta. Convencer os consumidores a abandonar marcas estabelecidas em favor de uma nova é uma barreira significativa.

Requisitos de capital - Exigir um investimento mínimo é uma barreira importante para novos entrantes, não apenas para as instalações físicas, mas também para oferecer crédito aos clientes e absorver prejuízos iniciais.

Acesso a canais de distribuição - Distribuir produtos eficientemente desde o início é crucial para alcançar o mercado. Quanto mais amplo for o alcance dos produtos, maior será o número de consumidores que terão acesso a eles, aumentando as chances de sucesso no setor.

2.6.7 Ameaças de produtos substitutos

Produtos ou serviços substitutos são aqueles introduzidos no mercado por concorrentes, oferecendo funções similares ou idênticas aos já existentes, capazes de satisfazer as expectativas dos clientes (BARNEY, 2011).

Segundo Mintzberg (2006), esses produtos substitutos demandam atenção especial, pois podem gerar lucros mais elevados devido à menor concorrência.

"Os substitutos não apenas limitam os lucros em períodos normais, mas também reduzem a prosperidade que um setor pode experimentar em tempos de bonança" (MINTZBERG, 2006, p. 100).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho se baseia em uma abordagem de pesquisa qualitativa, descritiva, complementada pelo método de estudo de caso

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa adota uma perspectiva interpretativa do mundo. Isso implica que os pesquisadores qualitativos estudam os fenômenos em seus ambientes naturais, buscando compreender esses fenômenos a partir dos significados atribuídos pelas pessoas envolvidas.

De acordo com Richardson (1999, p. 102):

[...] o principal objetivo da pesquisa qualitativa não é gerar opiniões representativas e mensuráveis de maneira objetiva de um grupo; mas sim aprofundar a compreensão de um fenômeno social através de entrevistas detalhadas e análises qualitativas da consciência expressa pelos atores envolvidos no fenômeno.

Segundo Goode e Hatt(1967), o estudo de caso é uma maneira de organizar os dados, mantendo o caráter unitário do objeto analisado. Este método considera a unidade em sua totalidade, abrangendo seu desenvolvimento (como indivíduo, família, conjunto de relações ou processos, entre outros).

Segundo Lüdke e André(1982), o estudo de caso como estratégia de pesquisa envolve a análise de um caso específico, que pode ser simples e concreto ou complexo e abstrato, mas deve sempre ser claramente delimitado. Embora possa ter semelhanças com outros casos, ele se destaca por seu interesse próprio, único e particular, possuindo um grande potencial no campo da educação.

As pesquisas descritivas têm como finalidade detalhar as características de uma população, experiência ou fenômeno, sendo essa prática essencial para alcançar os objetivos estabelecidos (GIL, 2008).

3.1 COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi realizada uma revisão dos conceitos básicos relacionados à viabilidade econômica de investimentos, abordando tópicos como mercado-alvo,

projeção de faturamento e recursos necessários para a execução de um projeto. Em seguida, foram explorados os conceitos de Taxa Mínima de Atratividade (TMA), Taxa Interna de Retorno (TIR), *Payback* e Valor Presente Líquido (VPL), destacando suas definições, cálculos e aplicações práticas na tomada de decisão.

A escolha da cidade de Curitiba como local para a expansão da filial se fundamentou nos potenciais clientes identificados na região. A empresa já mantém uma filial em uma cidade a pouco menos de 200 km de distância, a qual já atende clientes localizados em Curitiba. Diante dessa necessidade surgiu-se a ideia de ampliar as operações e explorar novos mercados.

Os valores de investimentos foram definidos com base nas unidades já existentes e foram coletados novos dados por meio de orçamentos disponíveis nos itens apêndices.

As variáveis coletadas para este estudo baseiam-se em dados fornecidos pela própria empresa. As previsões de venda foram fundamentadas na análise da unidade mais próxima já existente, na cidade de Guaramirim- SC, utilizando o mesmo cenário para projetar o faturamento e os fluxos de caixa. Este método permite uma estimativa mais precisa, já que considera condições semelhantes às que a nova unidade enfrentaria.

Utilizamos uma abordagem qualitativa, descritiva e baseada em estudo de caso, para examinar a aplicabilidade dos métodos de avaliação de investimentos na expansão da Indústria. O estudo foi conduzido por meio de revisão bibliográfica e análise documental de relatórios financeiros da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VARIÁVEIS NO PROCESSO DE EXPANSÃO

O projeto demonstra três diferentes modelos de expansão, entres eles estão: um modelo de capital próprio, capital de terceiros, e estrutura terceirizada, os modelos seguem o mesma estimativa de faturamento, e todos os modelos consideram a empresa atuante no regime tributário lucro real, a partir dessas

definições foram projetados custos fixos e variáveis que depende, de cada modelo apresentado.

4.2 CENÁRIOS NO PROCESSO DE EXPANSÃO

Tabela 1: Investimento necessários.

Investimento			
Descrição	Quant.	Valor	Total
Câmara fria	1	250.000,00	250.000,00
Sala comercial	1	105.000,00	105.000,00
Mobília	1	50.000,00	50.000,00
Caminhão	3	500.000,00	1.500.000,00
Total			1.905.000,00
Investimento Total			1.905.000,00

Fonte: Dados da pesquisa

Câmara Fria (1 unidade, R\$250.000,00): Uma câmara fria é uma estrutura termicamente isolada utilizada para armazenar produtos perecíveis ou sensíveis à temperatura em ambientes controlados, mantendo condições ideais de temperatura e umidade. No orçamento inicial, o custo de construção da câmara fria foi estimado em cerca de R\$227.000,00. No entanto, esse valor não inclui os gastos relacionados à preparação do solo para a instalação da estrutura da câmara. Portanto, o valor total foi ajustado para R\$250.000,00, abrangendo todos os custos necessários para a execução do projeto.

Sala Comercial (1 unidade, R\$105.000,00): A sala comercial é o espaço necessário para conduzir as atividades administrativas. Esse investimento abrange os custos necessários para a construção ou aquisição do ambiente, incluindo despesas com materiais de construção, mão de obra, mobiliário e equipamentos.

Mobília (R\$50.000,00): Este investimento é para equipar o espaço comercial com móveis, como mesas, cadeiras, prateleiras, entre outros.

Caminhão (3 unidades, R\$500.000,00 cada, totalizando R\$1.500.000,00): Três caminhões que serão destinados para operações logísticas, transporte e entrega dos gelos, esses valores incluem um modelo de caminhão novo

seguindo os padrões necessários, como baú, e refrigeração para o transporte adequado dos produtos

Caminhão (3 unidades, R\$500.000,00 cada, totalizando R\$1.500.000,00): Três caminhões projetados para operações logísticas, transporte e entrega dos produtos. Estes custos abrangem a aquisição de modelos novos de caminhões, seguindo os padrões específicos necessários, como baús refrigerados, garantindo assim o transporte adequado dos produtos perecíveis, como gelo. Os valores incluem também os sistemas de refrigeração necessários para manter a temperatura interna estável durante o transporte.

Tabela 2: DRE capital próprio.

	MÊS	AV%
Faturamento	205.687,28	100%
Quantidade média	168	
Preço médio	1.221	
Custos Variáveis	87.310,29	42,4%
CMV	19.536,33	9,50%
ICMS	24.682,47	12,00%
PIS CONFINS	7.507,59	3,65%
IR CSLL	6.787,68	3,30%
Combustível	18.511,85	9,00%
Comissão	8.227,49	4,00%
Devolução	2.056,87	1,00%
Margem de Contribuição	118.376,98	57,6%
Custo Fixo	43.626,11	21,2%
Pró-labore	-	0,0%
Salários	18.000,00	8,8%
FGTS	1.440,00	0,7%
INSS	1.980,00	1,0%
Provisão de Férias	500,00	0,2%
Provisão de 13º	1.500,00	0,7%
Medicina do Trabalho	500,00	0,2%
Copa e cozinha	251,10	0,1%
Energia	6.163,99	3,0%
Água e gás	199,36	0,1%

Gastos com caminhão	12.291,67	6,0%
Manutenção de Máquinas	300,00	0,1%
Manutenção de informática	500,00	0,2%
EBTDA	74.750,87	36,3%
Despesas não operacionais	15.697,68	7,6%
IR	8.970,10	12,00%
CSLL	6.727,58	9,00%
LUCRO LÍQUIDO	59.053,19	28,7%
PONTO DE EQUILÍBRIO	75.803,05	36,9%

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.1 DRE CAPITAL PRÓPRIO.

O faturamento mensal da empresa totaliza R\$ 205.687,28, considerando uma venda média de 168 toneladas de gelo a um preço médio de R\$ 1221,30 por tonelada. Os custos variáveis da empresa somam R\$ 87.310,29, representando aproximadamente 42,4% do faturamento. Esses gastos incluem o custo da mercadoria vendida, comissões, combustível, alíquotas de impostos, entre outros custos adicionais.

A estrutura de custos fixos é de R\$ 43.626,11, ou 21,2% do faturamento, abrangendo salários, provisão de férias, manutenção de máquinas, entre outros. O EBITDA é de R\$ 74.750,87, equivalente a 36,3% do faturamento. As despesas adicionais, como Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), totalizam 7,6% do faturamento. Com isso, a empresa obtém um lucro líquido de R\$ 59.059,13, correspondente a 28,7% do faturamento.

4.2.2 SAZONALIDADE DE VENDAS

Os valores da sazonalidade demonstram o faturamento anual e a contribuição de cada mês para o total.

Tabela 3: Sazonalidade de vendas de gelo por mês (%)

Sazonalidade das vendas	%
-------------------------	---

Janeiro	13,00%
Fevereiro	11,00%
Março	10,00%
Abril	7,00%
Maio	6,00%
Junho	6,00%
Julho	6,00%
Agosto	6,00%
Setembro	7,00%
Outubro	8,00%
Novembro	9,00%
Dezembro	11,00%
	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Janeiro (13,00%): janeiro tende a ter uma alta demanda por gelo devido ao verão em, onde as temperaturas são mais elevadas, aumentando o consumo de bebidas geladas e a necessidade de gelo para eventos ao ar livre, festas e churrascos.

Fevereiro (11,00%): fevereiro ainda mantém uma demanda razoavelmente alta de gelo, pois muitas áreas continuam experimentando clima quente. Eventos como festivais, carnavais e outros eventos sociais contribuem para o aumento da demanda.

Março a maio (10,00% a 6,00%): A demanda tende a diminuir gradualmente à medida que o clima começa a esfriar em algumas regiões. A necessidade de gelo para eventos ao ar livre diminui à medida que as temperaturas caem e as atividades internas se tornam mais comuns.

Junho a agosto (6,00% a 6,00%): Estes meses geralmente têm uma demanda estável, pois são os meses de inverno no estado. A necessidade de gelo é mais consistente para uso em restaurantes, bares e outros estabelecimentos comerciais.

Setembro a dezembro (7,00% a 11,00%): A demanda tende a aumentar novamente à medida que as temperaturas começam a subir com a chegada da primavera e do verão em várias regiões. Eventos ao ar livre, festas de fim de ano e festividades sazonais contribuem para um aumento na demanda por gelo.

A sazonalidade das vendas, conforme discutido por Anderson (1963), Brandt (1980) e Reis (1998), refere-se às flutuações nas vendas que ocorrem ao longo do ano e que se repetem anualmente. Essas flutuações não afetam o volume total de vendas anual, mas sim o volume durante períodos específicos, como meses ou semanas. Segundo esses estudiosos, também são comuns: Len (1993) identifica três componentes que influenciam a tendência de vendas e devem ser considerados ao realizar previsões:

- 1) Tendência secular, que representa o movimento de longo prazo das vendas, seja crescente ou decrescente;
- 2) Tendência sazonal, que reflete as variações ao longo das estações;
- 3) Variações aleatórias, imprevisíveis e sem padrão predefinido.

Este índice é obtido ao dividir a demanda do período específico pela média da demanda ao longo de todo o período. Em seguida, a demanda prevista é dividida pelo índice mensal calculado. Em linha semelhante, Levy e Weitz (2000) propõem um método comparável: em vez de utilizar índices estacionais, o enfoque recai sobre a determinação das médias percentuais de vendas em cada estação.

Nesse contexto, Motta (1986) argumenta que a previsão de vendas desempenha um papel fundamental no planejamento, pois muitas decisões estratégicas dependem dela, como: programação da produção, aquisição de matéria-prima, custos de vendas e investimentos em maquinaria e equipamentos. Dada a importância e o alcance dessas decisões e suas respectivas implementações, é crucial que a previsão de vendas seja realizada com a maior precisão possível.

Tabela 4: Demonstrativos VPL e TIR – Capital próprio

Reajuste	Meta inflação		3,00%			
Fluxo de Caixa	Expansão	Crescimento	Estável	Decréscimo	Recessão	Média
Investimento	-1.905.000,00	-1.905.000,00	- 1.905.000,00	- 1.905.000,00	- 1.905.000,00	- 1.905.000,00
Ano 1	814.934,02	779.502,10	708.638,27	637.774,45	566.910,62	694.465,51
Ano 2	839.382,04	802.887,17	729.897,42	656.907,68	583.917,94	715.299,47
Ano 3	864.563,50	826.973,78	751.794,35	676.614,91	601.435,48	736.758,46
Ano 4	890.500,40	851.782,99	774.348,18	696.913,36	619.478,54	758.861,21
Ano 5	917.215,41	877.336,48	797.578,62	717.820,76	638.062,90	781.627,05
TMA	10,45%	10,45%	10,45%	10,45%	10,45%	10,45%
VPL	1.318.928,96	1.178.758,14	898.416,49	618.074,84	337.733,19	842.348,16
TIR	34,52%	32,15%	27,30%	22,29%	17,07%	26,31%
P. DESCON	3,35 Anos	3,56 Anos	3,21 Anos	3,61 Anos	4,13 Anos	3,28 Anos
CAIXA	2.421.595,37	2.233.482,53	1.857.256,84	1.481.031,16	1.104.805,47	1.782.011,71
Diagnóstico	Viável	Viável	Viável	Viável	Viável	Viável

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores foram projetados para um período de cinco anos, considerando um investimento total de R\$ 1.905.000,00 a uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 10,45%, correspondente ao CDI. O Valor Presente Líquido (VPL) médio resultante é de R\$

842.348,16. A Taxa Interna de Retorno (TIR) do projeto foi calculada em 34,52%, superior à TMA, indicando a viabilidade do projeto. O *payback* descontado, que considera o valor do dinheiro ao longo do tempo, mostra que o período necessário para a recuperação do capital investido é de 3,35 anos no melhor cenário, considerando um crescimento econômico de 15%, e de 4,13 anos no pior cenário, considerando uma recessão econômica de 10%. Em média, o projeto se paga em 3,28 anos. Portanto, o projeto é viável em todas as condições econômicas, gerando um fluxo de caixa médio de R\$ 1.782.011,71.

Tabela 5 - DRE Capital de terceiros

	MÊS	AV%
Faturamento	R\$ 205.687,28	100%
Quantidade média	R\$ 168,42	
Preço médio	R\$ 1.221,30	
Custos Variáveis	\$ 87.310,29	42,4%
CMV	R\$ 19.536,33	9,50%
ICMS	R\$ 24.682,47	12,00%
PIS CONFINS	R\$ 7.507,59	3,65%
IR CSLL	R\$ 6.787,68	3,30%
Combustível	R\$ 18.511,85	9,00%
Comissão	R\$ 8.227,49	4,00%
Devolução	R\$ 2.056,87	1,00%
Margem de Contribuição	R\$ 118.376,98	57,6%
Custo Fixo	R\$ 43.626,11	21,2%
Pró-labore	R\$ -	0,0%
Salários	R\$ 18.000,00	8,8%
FGTS	R\$ 1.440,00	0,7%
INSS	R\$ 1.980,00	1,0%
Provisão de Férias	R\$ 500,00	0,2%
Provisão de 13°	R\$ 1.500,00	0,7%
Medicina do Trabalho	R\$ 500,00	0,2%
Copa e cozinha	R\$ 251,10	0,1%
Energia	R\$ 6.163,99	3,0%
Água e gás	R\$ 199,36	0,1%
Gastos com caminhão	R\$ 12.291,67	6,0%

Manutenção de Máquinas	R\$	300,00	0,1%
Manutenção de informática	R\$	500,00	0,2%
EBTDA	R\$	74.750,87	36,3%
Despesas não operacionais	R\$	56.371,73	27,4%
Empréstimo	R\$	40.674,04	12,00%
IR	R\$	8.970,10	12,00%
CSLL	R\$	6.727,58	9,00%
LUCRO LÍQUIDO	R\$	18.379,15	8,9%
PONTO DE EQUILIBRIO	R\$	75.803,05	36,9%

Fonte: Dados da pesquisa

O faturamento mensal da empresa totaliza R\$ 205.687,28, considerando uma venda média de 168 toneladas mensalmente de gelo a um preço médio de R\$ 1221,00 por tonelada. Os custos variáveis da empresa somam R\$ 87.310,29, representando aproximadamente 42,4% do faturamento. Esses gastos incluem o custo da mercadoria vendida, comissões, combustível, alíquotas de impostos, entre outros custos adicionais.

A estrutura de custos fixos totaliza R\$ 43.626,11, correspondendo a 21,2% do faturamento, englobando despesas com salários, provisão de férias, manutenção de máquinas, entre outros. O EBITDA que é o lucro antes dos juros e impostos atinge R\$ 74.750,87, representando 36,3% do faturamento. As despesas adicionais, que incluem nesse modelo o valor do empréstimo de R\$ 40.674,04, bem como Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), somam 27,4% do faturamento. Com isso, a empresa alcança um lucro líquido de R\$ 18.379,15, equivalente a 8,9% do faturamento. E para que a empresa finalize o mês sem dívidas e lucro é necessários um ponto de equilíbrio de R\$ 75803,05 ou 36,9% do faturamento.

4.2.3 SIMULAÇÃO DE FINANCIAMENTO

Tabela 6: Simulação de Financiamento

Taxa Mínima de Atratividade	
Investimento	1.905.000,00
Financiamento	

Capital Próprio	20,00%
Capital de Terceiros	80,00%
Capital de terceiros	
Financiamento	1.524.000,00
i	1,70%
n	60
Pgto.	R\$40.674,04
Montante	R\$2.440.442,6
Custo do Capital	
Capital Próprio	15,75%
CDI	10,75%
Risco/Lucro	5,00%
Capital de Terceiros	21,50%
CDI	10,75
Weighted Average Capital Cost - WACC	
WACC	20,35%

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra análise importante ao decidir investir é considerar o custo do capital próprio. Neste modelo, a empresa financiada com capital de terceiros 80% do valor total do investimento, cerca de R\$ 1.524.000,00, a uma taxa de 1,70% ao mês, durante um período de 60 meses. Isso resulta em um montante de R\$ 2.440.442,61 ao final de cinco anos.

Considera-se o custo do capital próprio de 15,75%, composto pelo CDI de 10,75% acrescido de um prêmio de risco/lucro de 5%, e um custo do capital de terceiros de 21,50%, que inclui o CDI de 10,75% mais um spread bancário de 2%, o Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) resulta em 20,35%.

Tabela 7: CAIXA CAPITAL DE TERCEIRO

Reajuste						
Reajuste	Meta inflação	3,00%				
Fluxo de Caixa	Expansão	Crescimento	Estável	Decréscimo	Recessão	Média
Investimento						
Ano 1	253.632,22	242.604,73	220.549,75	198.494,78	176.439,80	216.138,76
Ano 2	261.241,18	249.882,87	227.166,25	204.449,62	181.733,00	222.622,92
Ano 3	269.078,42	257.379,36	233.981,23	210.583,11	187.184,99	229.301,61
Ano 4	277.150,77	265.100,74	241.000,67	216.900,60	192.800,54	236.180,66
Ano 5	285.465,29	273.053,76	248.230,69	223.407,62	198.584,55	243.266,08
TMA	20,35%	20,35%	20,35%	20,35%	20,35%	20,35%
CAIXA	1.346.567,88	1.288.021,45	1.170.928,59	1.053.835,73	936.742,87	.147.510,02
Diagnóstico	Viável	Viável	Viável	Viável	Viável	Viável

Fonte : Dados da pesquisa

Considerando uma inflação fixada em 3,00%, os fluxos de caixa foram projetados com base no lucro líquido obtido no primeiro ano para os anos subsequentes, levando em conta diferentes cenários econômicos, como crescimento, expansão, estável, decréscimo e recessão. Em todos os cenários, o projeto mostrou-se viável, apresentando um caixa médio de R\$ 673.766,02.

Tabela 8 - Demonstrativo estrutura terceirizada

	MÊS		AV%
Faturamento	R\$	205.687,28	100%
Quantidade média	R\$	168,42	
Preço médio	R\$	1.221,30	
Custos Variáveis	R\$	87.310,29	42,4%
CMV	R\$	19.536,33	9,5%
ICMS	R\$	24.682,47	12,00%
PIS CONFINS	R\$	7.507,59	3,65%
IR CSLL	R\$	6.787,68	3,30%
Combustível	R\$	18.511,85	9,00%
Comissão	R\$	8.227,49	4,00%
Devolução	R\$	2.056,87	1,00%
Margem de Contribuição	R\$	118.376,98	57,6%
Custo Fixo	R\$	92.805,45	45,1%
Prolabore	-		0,00%
Salários	R\$	18.000,00	8,8%
FGTS	R\$	1.440,00	0,7%
INSS	R\$	1.980,00	1,0%
Provisão de Férias	R\$	500,00	0,2%
Provisão de 13°	R\$	1.500,00	0,7%
Medicina do Trabalho	R\$	500,00	0,2%
Copa e cozinha	R\$	251,10	0,1%
Aluguel	R\$	10.000,00	4,9%
Energia	R\$	6.163,99	3,0%
Água e gás	R\$	199,36	0,1%
Gastos com caminhão	R\$	51.471,00	25,0%
Manutenção de informática	R\$	300,00	0,1%
Despesas Administrativas	R\$	500,00	0,2%
EBTDA	R\$	25.571,54	12,4%
Despesas não operacionais	R\$	8.198,93	4,0%
IR	R\$	4.685,10	12%
CSLL	R\$	3.513,83	9%
LUCRO LÍQUIDO	R\$	17.372,61	8,4%
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$	161.255,16	78,4%

Fonte: Dados da pesquisa

O faturamento mensal da empresa totaliza R\$ 205.687,28, considerando uma venda média de 168 toneladas de gelo a um preço médio de R\$ 1221,30 por tonelada. Os custos variáveis da empresa somam R\$ 87.310,29, representando aproximadamente 42,4% do faturamento. Esses gastos incluem o custo da mercadoria vendida, comissões, combustível, alíquotas de impostos, entre outros custos adicionais.

A margem de contribuição da empresa representa 57,6% do faturamento. Neste modelo específico, os custos fixos diferem dos modelos anteriores, pois não há investimento inicial em ativos próprios. Em vez disso, os custos são relacionados à prestação de serviços terceirizados, incluindo o aluguel mensal de caminhões, o aluguel de câmaras frias, entre outros. Esses custos totalizam R\$ 92.805,45, o que corresponde a aproximadamente 45,1% do faturamento.

O EBITDA, que reflete a capacidade operacional da empresa de gerar lucro antes de deduzir os juros, impostos, depreciação e amortização, representa 12,4% do faturamento. As despesas operacionais incluem o Imposto de Renda (IR) de 12% e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) de 9%. Após a dedução dessas despesas, a empresa obtém um lucro líquido equivalente a 8,4% do faturamento.

Para atingir o ponto de equilíbrio, onde as receitas igualam os custos totais, a empresa precisa alcançar 78,4% do faturamento. Este ponto é crucial para assegurar que a empresa cubra todos os seus custos fixos e variáveis, sem incorrer em prejuízos.

4.3 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS ECONÔMICO

A projeção de cenários é uma ferramenta essencial para a gestão estratégica, permitindo antecipar mudanças e ajustar planos de acordo com diferentes condições econômicas. Ao analisar a sensibilidade do mercado e projetar esses cinco cenários, este estudo pretende fornecer uma ferramenta valiosa para a tomada de decisões estratégicas.

4.3.1 CAPITAL PRÓPRIO

Análise das projeções para o capital próprio.

Tabela 10 – Projeções de cenários capital próprio

Estado da economia	Sensibilidade de Mercado	Fluxo de Caixa
Expansão	15,00%	814.934,02
Crescimento	10,00%	779.502,10
Estável	0,00%	708.638,27
Decréscimo	10,00%	637.774,45
Recessão	20,00%	566.910,62

Fonte: Dados da pesquisa

Os cenários projetados destacam a sensibilidade do mercado em meio ao estado da economia, resultando em oscilações nos fluxos de caixa. No cenário mais otimista, há um crescimento de 15%, o que representa um significativo aumento de caixa para aproximadamente R\$ 814.934,02. Nos cenários subsequentes, prevê-se um crescimento de 10%, resultando em um caixa de R\$ 779.502,10, enquanto em um cenário de economia estável, o caixa seria de R\$ 708.638,27. Além disso, foram projetados cenários de decréscimo e recessão com variações de -10% e -20%, refletindo valores de caixa entre R\$ 637.774,45 e R\$ 566.910,62, respectivamente.

4.3.2 CAPITAL DE TERCEIROS

Análise da projeção para o capital de terceiros.

Tabela11: Projeções de cenários terceiros

Estado da economia		Sensibilidade de Mercado	Fluxo de Caixa
Expansão	15,00%		253.632,22
Crescimento		10,00%	242.604,73
Estável		0,00%	220.549,75
Decréscimo	-10,00%		98.494,78
Recessão		-20,00%	176.439,80

Fonte: Dados da pesquisa

Os cenários projetados destacam a sensibilidade do mercado em meio ao estado da economia, resultando em oscilações nos fluxos de caixa. No cenário mais otimista, há um crescimento de 15%, o que representa um significativo aumento de caixa para aproximadamente R\$ 253.632,22. Nos cenários subsequentes, prevê-se um crescimento de 10%, resultando em um caixa de R\$ 242.604,73, enquanto em um cenário de economia estável, o caixa seria de R\$ 220.549,75. Além disso, foram projetados cenários de decréscimo e recessão com variações de -10% e -20%, refletindo valores de caixa entre R\$ 198.494,78 e R\$ 176.439,80, respectivamente. Esses números ilustram claramente como as condições econômicas podem afetar significativamente a saúde financeira da empresa, destacando a importância de planejamento estratégico e gestão de riscos.

4.3.3 TERCEIRIZADO

Valores da projeção modelo terceirizado.

Tabela 12: Projeção de Cenários modelo terceirizado

	Sensibilidade de Mercado	Fluxo de Caixa
Expansão	15,00%	352.887,25
Crescimento	10,00%	309.927,06
Estável	0,00%	306.858,47
Decréscimo	-20,00%	276.172,63

Fonte: Dados da pesquisa

Ao projetar os cenários econômicos, inicialmente estipulamos um crescimento na economia de 15%. Durante períodos de expansão econômica, observa-se um incremento significativo no fluxo de caixa mensal, alcançando o montante de R\$ 352.886,25. No segundo cenário projetado, com um crescimento econômico de 10%, o fluxo de caixa é estimado em R\$ 309.927,06. Em um cenário de estabilidade econômica, onde não há variações expressivas de crescimento ou recessão, o fluxo de Caixa mantém-se em uma média de R\$ 306.858,47. Nos dois últimos cenários analisados, onde se prevê uma recessão de -10% e um decréscimo de -20%, respectivamente, o fluxo de caixa varia entre R\$ 276.172,63 e R\$ 245.486,78.

4.1 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS SOB A VIABILIDADE ECONÔMICA

O modelo terceirizado é uma estratégia empresarial que se destaca por algumas vantagens distintas. Primeiramente, ele não requer um investimento inicial significativo por parte da empresa que o adota. Isso significa que, ao optar por terceirizar certas funções ou processos, a empresa não precisa alocar uma quantia substancial de capital para adquirir equipamentos, contratar pessoal ou desenvolver infraestrutura interna específica. Essa ausência de despesas iniciais é particularmente atraente para empresas que estão buscando maneiras de reduzir custos ou otimizar recursos. Além disso, o modelo terceirizado se destaca como o segundo modelo que mais gera caixa. Com uma média de R\$ 1.567.245,49 em receitas geradas, evidencia-se a eficácia desse modelo em contribuir para o crescimento financeiro da empresa.

A análise do capital próprio revela uma notável geração média de caixa de R\$ 1.782.011,59 ao longo dos cinco anos, o que sinaliza uma robusta viabilidade econômica do projeto. Este valor demonstra não apenas a capacidade do empreendimento em gerar receitas consistentes, mas também indica um potencial considerável para retorno financeiro. Neste cenário, a empresa realiza investimentos significativos, como a construção de uma câmara fria e a aquisição de um imóvel para uso comercial. Estes investimentos não se limitam a sustentar a operação do projeto, mas também apresentam um potencial substancial para valorizar o patrimônio da empresa ao longo do tempo. A câmara fria, por exemplo, pode melhorar a eficiência operacional e a qualidade dos produtos, enquanto a aquisição

do imóvel oferece estabilidade e oportunidades de expansão. É crucial destacar que esse cenário se destaca como o mais favorável em termos de geração de caixa quando comparado aos três analisados. Isso reforça ainda mais a atratividade e a solidez do investimento, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisão estratégica por parte da empresa.

A análise da geração de caixa da empresa, levando em conta o capital de terceiros, revela que esta é a que menos contribui para o caixa ao longo dos anos, com uma média de R\$ 1.147.510,02. Embora esse número possa parecer menos expressivo em comparação com outras fontes de capital, é uma análise crucial, pois apresenta uma oportunidade significativa de aumento de ganhos através do investimento. É importante notar que, mesmo que a geração de caixa proveniente do capital de terceiros seja menor em média, esse cenário oferece vantagens distintas. Ao optar por financiar parte de suas operações com empréstimos, a empresa pode alavancar seus recursos, permitindo investimentos que podem impulsionar o crescimento e a lucratividade a longo prazo. Nesse contexto, o investimento realizado pode gerar retornos que superam os custos do financiamento, resultando em um aumento líquido no caixa da empresa ao longo do tempo.

Além disso, é fundamental considerar que, após o período de cinco anos, o empréstimo estará quitado e a empresa ainda possuirá ativos físicos adquiridos com esse capital, sem a necessidade de desembolsar um novo capital inicial. Isso significa que, uma vez que o empréstimo é reembolsado, a empresa não apenas se beneficia da receita gerada pelos ativos adquiridos, mas também reduz sua dependência de capital de terceiros, fortalecendo assim sua posição financeira e sua capacidade de investimento futuro.

4. 2 COMPARAÇÃO CAIXA ENTRE OS TRÊS CENÁRIOS.

Na tabela abaixo, é possível observar a variação do fluxo de caixa gerada ao longo dos cinco anos. Esses dados demonstram claramente o potencial de cada modelo de negócio, evidenciando como cada um se comporta financeiramente ao longo do tempo.

Tabela 13: Geração de Caixa

CT	1.346.567,881.288.021,451.170.928,591.053.835,73936.742,87	1.147.510,02
CP	2.421.595,372.233.482,531.857.256,841.481.031,161.104.805,471.782.011,71	

Terceirizado 1.873.526,31 1.645.444,85 1.629.153,32 1.466.237,98 1.303.322,65 1.567.245,49

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal propor modelos de expansão para uma indústria de alimentos com foco na produção de gelo. Para evidenciar esses resultados, foi realizado um estudo de caso que considerou os principais investimentos necessários. O problema de pesquisa demonstrava a necessidade de encontrar o melhor cenário para a expansão. Conforme os resultados, o modelo com estrutura terceirizada mostrou maior capacidade de gerar caixa ao longo de cinco anos, tornando-se uma excelente opção devido à praticidade de contratar um serviço específico dentro do seu ramo de atuação.

No modelo com capital próprio, a empresa faz um investimento inicial de R\$ 1.905.000,00. Para avaliar a viabilidade desse investimento, utilizamos a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que é de 10,45%. A TMA é uma referência para a taxa de retorno mínima que o investidor espera obter para considerar o investimento atraente, comparável o CDI.

Para este projeto, a Taxa Interna de Retorno (TIR), que representa a taxa de retorno do investimento, foi calculada e resultou em uma média de 26,31%. Isso significa que, em média, o investimento deve gerar um retorno anual de 26,31%, o que é significativamente superior à TMA de 10,45% e o CDI. Esse alto valor de TIR indica que o projeto é financeiramente viável e atrativo.

Além da TIR, também foi calculado o tempo de retorno do capital investido, conhecido como *payback* descontado. No melhor cenário econômico, o tempo de retorno é de 3,35 anos. Isso quer dizer que a empresa recuperará o investimento inicial de R\$ 1.905.000,00 em aproximadamente 3,35 anos, considerando que as condições econômicas são favoráveis.

No pior cenário econômico, que pressupõe uma recessão de 10%, o tempo de retorno do investimento é um pouco maior, chegando a 4,13 anos. Mesmo sob condições econômicas adversas, o projeto ainda consegue retornar o capital investido em um período relativamente curto, o que reafirma sua viabilidade econômica.

O modelo que utiliza capital de terceiros gera, em média, um caixa de R\$ 1.147.510,02, inferior aos demais. No entanto, ainda assim se mostra viável, pois nesse modelo se adquirem ativos físicos sem a necessidade de um investimento inicial.

A conclusão deste projeto destaca os grandes ganhos que essa indústria pode gerar, além de oferecer diferentes modelos de análise que podem ser adaptados conforme o perfil de cada empreendedor. Também ressalta a importância deste setor para a economia como um todo.

Para análises futuras, recomenda-se explorar a viabilidade de expansão internacional, considerando diferentes mercados e regulamentações. Além disso, sugere-se uma análise mais detalhada dos impactos ambientais e das práticas sustentáveis que podem ser implementadas para fortalecer a responsabilidade social e a imagem da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

ABREU, Carlos Alexandre Camargo de; NETO, José de Paula Barros. HEINECK, Luiz Fernando Mahlmann Heineck. Avaliação Econômica de Empreendimentos Imobiliários Residenciais: Uma Análise Comparativa. **XXVIII encontro de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - ANEFAC. 2012.

BORTOLIN, Marciano. **Acervo da Biblioteca Central da Unesc**. 2022. 1 fotografia. Disponível em: <https://www.unesc.net/portal/blog/index/533>. Acesso em: 17 nov. 2022.

BRAGA, Rhalf Magalhães. O espaço geográfico: um esforço de definição. **GEOUSP Espaço e Tempo (Online)**, vol. 11, nº. 2, 2007.p. 65-72.

BRUNI, A. L., FAMÁ, R., SIQUEIRA, J. O. Gestão Financeira: Uma Abordagem Em Tomada de Decisões. São Paulo: **Editora Saraiva**, 1998.

CASAROTTO FILHO, N., KOPITTKE, B. H. Análise de Investimentos. São Paulo: **Editora Atlas**, 2000.

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: Agentes de Mudança em uma Economia em Constante Evolução. Rio de Janeiro: **Editora ABC**, 2007.

COLETTO, Douglas. Gerenciamento da segurança dos alimentos e da qualidade na indústria de alimentos, 2012.

DARCOSO, P. A. Avaliação de Projetos de Investimento: Métodos Quantitativos. São Paulo: Editora Econômica, 1999

DE OLIVEIRA SILVA, Pedro Henrique; JANNI, Vanessa. Relação da taxa mínima de atratividade no cenário econômico atual com a viabilidade econômica de projetos. **Boletim do Gerenciamento**, vol. 25, nº. 25, 2021, p. 68-75.

DOLABELA, Fernando; DO EMPREENDEDOR, Oficina. A metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. **Rio de Janeiro, Sextante**, vol. 2, 1999, p. 319.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2005.

DORNELAS, José; **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios, 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

EVANGELISTA, J. S. **Análise de Investimentos**. Rio de Janeiro: Editora Capital, 2006.

FANTI, Leonardo Donizete et al. O Uso das Técnicas de Valor Presente Líquido, Taxa de Interna de Retorno e Payback Descontado: Um Estudo de Viabilidade de Investimentos no Grupo Breda LTDA. **Desafio Online**, vol. 3, nº. 2, 2015, p. 127-143.

FANTI, Leonardo Donizete et al. O Uso das Técnicas de Valor Presente Líquido, Taxa de Interna de Retorno e Payback Descontado: Um Estudo de Viabilidade de Investimentos no Grupo Breda LTDA. **Desafio Online**, vol. 3, nº. 2, 2015, p. 127-143.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993.

GALESNE, G. V., FENSTERSEIFER, J. E., & LAMB, M. **Seleção de Projetos de Investimento**: Um Enfoque Multicritério. Rio de Janeiro: Editora Financeira, 1999.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOODE WJ, Hatt PK. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979:42

LAPPO, F. A. P. **Matemática Financeira e Suas Aplicações**. São Paulo: Editora Moderna, 2000

LEIBENSTEIN, H. O Empreendedor e as Brechas de Mercado. **Journal of Economic Behavior & Organization**, vol. 5, nº 1, 1968, p. 65-80.

LIMA JUNIOR, João da Rocha. **Decidir sobre Investimentos no Setor da Construção Civil**. 1998, 74 p. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 1998.

LÜDKE M, André MEDA. Pesquisa em **Educação, abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU;1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEVY, M. e WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000
MARQUEZAN, F. **Finanças Empresariais: Uma Abordagem Prática**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

MOTTI, G. C., & CALÔBA, L. P. **Avaliação de Projetos com Ênfase em Empresas Agroindustriais**. Curitiba: Editora UFPR, 2002.

PIMENTEL, Themisa Araújo Barroso; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; REINALDO, Hugo Osvaldo Acosta. Análise das Dimensões de Empreendedorismo Sustentável em Micro Pequenas e Médias Indústrias no Ceará. **Revista Reuna**, vol. 17, nº. 4, 2012, p. 85-104.

RICHARSON, Roberto J. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

SCHROEDER, H. E., CLARK, M. W., & CATARINO, J. D. Análise de Investimentos. São Paulo: **Editora Estratégia**, 2005.

SEBRAE. Guia Prático para Elaboração de Planos de Negócios. Brasília: **Sebrae Nacional**, 2017.

SIQUEIRA NETO, Elias Gonzaga *et al.* **Plano de negócios: ferramentas necessárias e sua importância para as empresas de pequeno porte**, 2022.

SOARES, Alfredo. **A melhor estratégia é atitude: Bora vender**. São Paulo: Editora Gente, 2019

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de; LEMOS, Ana Heloisa da Costa. **Terceirização e resistência no Brasil: o Projeto de Lei n. 4.330/04 e a ação dos atores coletivos**. **Cadernos Ebape**. Br, vol. 14, 2016, p. 1035-1053.

VIANA, Fernando Luiz E. **Indústria de alimentos**, 2019.

ZAGO, Camila Avozani; WEISE, Andreas Dittmar; HORNBERG, Ricardo André. A importância do estudo de viabilidade econômica de projetos nas organizações contemporâneas. In: **VI CONVIBRA–Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais**. 2009. p. 1-15.

CASAROTTO FILHO, Nelson C.; KOPITTKE, Bruno H. **Análise de Investimentos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2008

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999

LEN, R. **Administração de Vendas e Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. Pearson Education do Brasil, 2004.

HISRICH, Robert D.; Peters Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre, 5ª edição, 2004

ANEXOS – PROPOSTA COMERCIAL

Prezado Cliente!

Conforme solicitado, segue orçamento para análise:

CLIENTE: Gelo Cubinho.

CNPJ: 04.525.921/0001-29

Insc.Est.: 254.240.607

ENDEREÇO: Curitiba - PR.

CEP:

CONTATO: Lethícia

FONE: (48) 99919-7706

CONSULTOR: Lucas Faust Souza

1 – Descrição: Câmara frigorífica de estocagem (Congelado -15°C).

Formas de pagamento padrões (podendo ser negociado):

1º opção:

- Entrada/sinal de **40%** do valor total da obra e saldo em até **5x sem juros** no cartão de crédito.

2º opção:

- Entrada/sinal de **40%** do valor total da obra e saldo em **28/56 dias** no boleto/cheque.

3º opção:

- Financiamento direto **VIACRED** ou cartão **BNDES** em até **48x**.

4º opção:

Para pagamento á **vista** considerar **4%** de desconto do valor total.

Prazos de entrega:

- Entrega a partir da entrada
 - 30 á 45 dias corridos

Valor total do investimento:

- **R\$ 227.446,85**

PROPOSTA COMERCIAL

Tabela com os valores da cotação preliminar considerando o prazo de :

Modelo	Implemento	Plano Manut	Quantidade	Franquia KM	Prazo contrato	Valor Unit.	Valor Total
ACCELO 1017/37 4x2 EURO6	BAÚ FRIGORIFICO 5,50 MTS + TERMO KING	Personalizado	3	2000	12	R\$ 18.607,00	R\$ 55.821,00
ACCELO 1017/37 4x2 EURO6	BAÚ FRIGORIFICO 5,50 MTS + TERMO KING	Seguro Let's	3	2000	12	R\$ 20.954,00	R\$ 62.862,00
ACCELO 1017/37 4x2 EURO6	BAÚ FRIGORIFICO 5,50 MTS + TERMO KING	Premium	3	2000	12	R\$ 21.463,00	R\$ 64.389,00
ACCELO 1017/37 4x2 EURO6	BAÚ FRIGORIFICO 5,50 MTS + TERMO KING	Personalizado	3	2000	24	R\$ 14.853,00	R\$ 44.559,00
ACCELO 1017/37 4x2 EURO6	BAÚ FRIGORIFICO 5,50 MTS + TERMO KING	Seguro Let's	3	2000	24	R\$ 17.157,00	R\$ 51.471,00
ACCELO 1017/37 4x2 EURO6	BAÚ FRIGORIFICO 5,50 MTS + TERMO KING	Premium	3	2000	24	R\$ 17.654,00	R\$ 52.962,00

OBS:

1- Local de retirada dos veículos em SP.

2- Preços podem sofrer alteração conforme disponibilidade de estoque da Let's e política de preço do fabricante no momento da assinatura do contrato;

3 - POUCAS UNIDADES PARA AS CONDIÇÕES COMERCIAIS APRESENTADAS ACIMA;

4 - Empresas com regime contábil de Lucro real podem ter aproveitamento tributário em IR (15%) PIS (1,65%) e CONFINS (7,60%) e CSLL sobre o valor da locação - Consulte o seu contador

Contempla:

Prazo	KM	Modelo	Qtd.	Implementos	Tarifa completa	Manut.	Pneu	Seguro	Tarifa s/ Serviços
48	2.000	VW Delivery 11.180 MT 4x2 (E6) 3.8	3	IMP APARELHO REFRIGERADOR, IMP SC FURGAO REFRIGERADO LISO ALUM/FIBRA DE VIDRO	10.620,23	663,98	112,29	489,46	9.354,50
36	2000	VW Delivery 11.180 MT 4x2 (E6) 3.8	3	IMP SC FURGAO REFRIGERADO LISO ALUM/FIBRA DE VIDRO, IMP APARELHO REFRIGERADOR	11.455,24	654,35	149,72	485,43	10.165,74

Condições Comerciais

• PIS/ COFINS:	Incluso (9,25%)
• Período/ Índice de reajuste:	Anual IPCA
• Multa de rescisão contratual:	Conforme prazo de locação e percentual decorrido do contrato
• Proteção (caso contratada):	
Coparticipações:	
Acidente de trânsito/incêndio:	10% da tabela FIPE
Roubo/ furto/ PT:	20% da tabela FIPE
Coberturas ² :	
Danos corporais:	R\$100.000,00
Danos materiais:	R\$100.000,00
• Forma de Faturamento:	Mensal, vencimento no 5º dia útil do mês subsequente

Cobertura pode ser ajustada de acordo com necessidade do cliente – Sob análise e aprovação da área responsável.

Modelos disponíveis para locação

VW 24.280
Com furgão refrigerado

A partir de:
R\$19.507,00/mês*

DAF XF FTT 530
6x4

A partir de:
R\$21.494,00/mês*

MB Actros 2651
6x4

A partir de:
R\$ 20.025,00/mês*

Rodotrem Basculante
Conjunto 35m³

A partir de:
R\$ 14.709,00/mês*

* Valores com plano de manutenção incluso. Valor referente a contrato de 12 meses. Oferta válida por 30 dias ou enquanto durarem os estoques. Preços sujeitos a alteração conforme modelo do ativo, prazo de contrato, franquia de Km e pacotes de serviço contratados.