



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL-UERGS
UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DIOSEFAN DE SENA TRINDADE

**ESTUDO DE CASO: INTERPRETAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIAS PARA
IMPLEMENTAÇÃO DE CD DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA DE
CACHOEIRA DO SUL**

CACHOEIRA DO SUL

2023

DIOSEFAN DE SENA TRINDADE

**ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE FINANCEIRA PARA CD DE
DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA DE CACHOEIRA DO SUL**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial de aprovação na disciplina “TCC II”, componente curricular do curso de graduação em Administração (Bacharelado)

Orientador (a): Estéfani Sandmann de Deus

CACHOEIRA DO SUL

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T833e Trindade, Diósefan de Sena

Estudo de caso: uma análise financeira para CD de distribuição em uma empresa de Cachoeira do Sul. – / Diósefan de Sena Trindade . – Cachoeira do Sul, 2023.

44 f.il.

Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração, Unidade em Cachoeira do Sul, 2023.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Estéfani Sandmann de Deus

1. Análise de Investimentos. 2. Lead time. 3. Drawbeck. I. de Deus, Estéfani Sandmann. II. Título.

DIOSEFAN DE SENA TRINDADE

**ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE FINANCEIRA PARA CD DE
DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA DE CACHOEIRA DO SUL**

Monografia apresentada como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração pela Universidade Estadual
do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Estéfani
Sandmann de Deus

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dr.^a. Estéfani Sandmann de Deus

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

Prof.^a. Dr.^a. Chaiane Leal Agne

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof. Dr. Prof. Me. Júlio Mahfus

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade descrever um estudo de caso sobre a análise de investimentos realizado em uma empresa do setor metalúrgico localizada na cidade de Cachoeira do Sul – RS. O objetivo deste artigo é propor uma alternativa na aquisição de matérias primas em distribuidoras, e compará-las, com a compra destas em usinas do setor siderúrgico, como a lead time, tendo em vista a possibilidade de programação junto a usina siderúrgica de até 180 dias, impacta na vantagem competitiva da empresa e como desenvolver uma gestão estratégica de custos visando à redução destes. Será realizado um estudo de caso de caráter exploratório, para a elaboração da análise de viabilidade, para o referencial bibliográfico será pesquisado nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico, artigos que objetivem a argumentação e embasamento do estudo. Pode-se inferir que o trabalho pretende alcançar o objetivo proposto através dos estudos que serão obtidos segundo a pesquisa exploratória. Sugere-se para pesquisas futuras a identificação de métodos de viabilidades que integrem as metodologias disponíveis, levando em consideração o planejamento tributário. A possibilidade de utilização do regime aduaneiro *drawbeck*, e também de IAs, que podem auxiliar na redução do ciclo logístico, visando a redução de custos e gerando impacto positivo ao consumidor final.

PALAVRAS-CHAVE: Análise de Investimentos, lead time, drawbeck.

LISTA DE ABREVIATURAS

VPL	Valor Presente Líquido
TIR	Taxa Interna de Retorno
PAYBACK	Tempo de Retorno Sobre o Investimento
FCD	Fluxo de Caixa Descontado
IL	Índice de Lucratividade
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
MP	Matéria Prima

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Representação gráfica do fluxo de caixa.....	14
Figura 2. Equação do Valor Presente Líquido (VPL)	16
Figura 3. Taxa Interna de Retorno (TIR)	17
Figura 4. Fórmula do PayBack	18
Figura 5. Vantagens e Desvantagens dos tipos de Investimentos	23
Figura 6. A logística nas organizações.....	24
Figura 7. Os estoques estão localizados em todos os níveis do canal de suprimentos	25
Figura 8. Perfil dos Entrevistados	30
Figura 9. Percepção dos funcionários da empresa	33
Figura 10. Modelo de viabilidade de gestão estratégica de produção	35
Figura 11. Diferenças entre gastos, custos e despesas	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Critérios e deficiências sintéticas do Valor presente líquido.....	16
Tabela 2 - Taxa interna de Retorno	18
Tabela 3 –Payback.....	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3 JUSTIFICATIVA	12
4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	13
4.1 GESTAÇÃO ESTRATÉGICA – IMPORTÂNCIA NA REDUÇÃO DE CUSTOS	13
4.2 MÉTODOS INFORMAIS ORÇAMENTÁRIOS.....	15
4.3 VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRO - CUSTOS	19
4.4 ANÁLISE DE INVESTIMENTO	21
4.5 GESTÃO DE OPERAÇÕES	23
5 METODOLOGIA.....	26
5.1 A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	28
6 RESULTADOS	29
6.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES	29
6.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS PARTICIPANTES.....	31
6.3 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A EMPRESA	32
6.4 PERFIL IDEAL DE GESTÃO ECONÔMICA FINANCEIRA PARA A EMPRESA METALÚRGICA	35
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

1 INTRODUÇÃO

Avaliar a viabilidade de um investimento é fundamental para as decisões de um gestor ou proprietário de uma empresa. A equipe que toma a decisão, deve ser munida informações relacionadas a novos investimentos ou projetos, sendo possível avaliar se este, irá contribuir e trazer valor para a organização. De acordo com Fanti et al., 2015, um investimento deve cobrir seu custo de oportunidade, do capital que o financia, seja o capital próprio, do capital de terceiros ou ambos. Para a economia esta é uma condição essencial para que o projeto de investimento se torne viável.

Dentro do cenário econômico atual, há uma necessidade de melhoria continua nos processos industriais, como atender o lead time programado pelas montadoras bem como o tempo de resposta para o desenvolvimento de novas tecnologias, junto as grandes montadoras. Segundo alguns autores, o lead time é o tempo de processamento total do pedido, desde o instante em que surgiu a necessidade da ordem de compra e fabricação do produto, até a finalização do mesmo e a entrega para o consumidor (CUNHA; ESTENDER; 2017).

A empresa metalúrgica objeto deste estudo nasceu do propósito de diversificação dos produtos de sua empresa mãe, com o objetivo inicial de fabricar transportadores helicoidais, para condução de cereais em engenhos beneficiadores e máquinas agrícolas. Inicialmente a empresa iniciou suas atividades em área cedida, dentro da planta da empresa matriz. Em 2013 a empresa recebe o prêmio de melhor fornecedor da América Latina com o cliente Jonh Deere, e juntamente. o prêmio de um dos 3 melhores fornecedores do mundo. Os prêmios alavancaram a absorção de novas peças do cliente, este que hoje representa, em torno de 60% do faturamento da empresa.

Assim, a empresa passa a se destacar no mercado, por ter uma tecnologia própria, a qual possui patente, o helicóide carbonitretado que chama atenção de grandes grupos como AGCO e CNH. A ideia inicial do fundador, que buscava fornecer produtos para o mercado de reposição e agricultores, cedeu espaço a um lugar de fornecedor de peças para grandes montadoras. Havendo então a necessidade de ampliação da fábrica para atender a nova demanda. Associado a isto nasce a necessidade da implementação do certificado ISO, o que posteriormente possibilita abranger novos mercados e produtos como peças para implementos agrícolas, indústria alimentícia, farmacêutica, celulose, dentre outros.

Diante do aumento constante do consumo de aço pela empresa, torna-se questionável a aquisição de matéria prima diretamente de usinas siderúrgicas, e não mais de distribuidoras de aço. Uma vez que é possível atender as exigências de lotes mínimos para compras/programação diretamente com usinas. Após os estudos serem concluídos os números juntamente com o esboço do projeto, serão apresentados ao conselho de acionistas para votação e possível implementação.

Para tal será apresentado aos sócios quais os métodos orçamentários deverão ser aplicados, como análise de Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Recuperação do Investimento (PAYBACK), para que estes possam visualizar viabilidade ou não, destes investimentos (FANTI et al., 2015).

Portanto, este trabalho tem como finalidade descrever as decisões de investimentos que contemplam a apreciação e seleção de propostas de aplicação de capital por parte dos acionistas com o objetivo de que estas promovam alteração no volume de capital. Para isso é necessário calcularmos o custo do capital, e também uma análise que requer uma compreensão de taxas de juros, liquidez e segurança, verificar o lead time financeiro, em que é adicionado o tempo e o prazo para a liquidez do pagamento e analisar como o lead time impacta na vantagem competitiva da empresa, uma vez que no atual cenário, a indisponibilidade imediata de matéria prima nos distribuidores, se torna um gargalo, ocasionando falta de MP para manter a linha de produção em um nível constante de produção. A partir desse embasamento se tem a seguinte questão de pesquisa: por que é importante uma análise de viabilidade econômico financeira, e desenvolver uma gestão estratégica de custos?

Para responder essa questão de pesquisa, será efetuada uma pesquisa exploratória de caráter quali-quantitativo, utilizando algumas técnicas de métodos financeiros, e para o referencial teórico será realizado uma pesquisa nas plataformas Scielo e Google Acadêmico. Como sequência essa introdução tem os objetivos geral e específicos, após a justificativa, referencial teórico e a metodologia e por último, o referencial teórico.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a viabilidade econômica financeira e o impacto financeiro gerado pela aquisição de matéria em empresas de centro de distribuição, e compará-las com a compra em usinas do setor siderúrgico.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar como o lead time impacta na vantagem competitiva da empresa;
- b) Identificar a percepção dos colaboradores diante o proposto.
- c) Analisar a viabilidade propondo estratégias de redução de custos.

3 JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de analisar a viabilidade financeiro econômica em uma empresa metalúrgica na cidade de Cachoeira do Sul, este estudo tem a finalidade de contribuir para a gestão de aproveitamento dos recursos da empresa e a redução de gastos e custos.

A motivação pessoal originou-se a partir da ideia de redução de custos da empresa uma vez que o acadêmico terá que aprender a calcular o Valor Presente Líquido juntamente com as taxas de retorno desejadas e desenvolver estratégias baseadas em métodos de investimentos econômicos e planejamento estratégico financeiro orçamentário.

Já a questão profissional sobre logística, em que é possível analisar a viabilidade de uma nova planta fabril, e qual seria sua localização para melhor atender as necessidades do grupo, bem como qual seria a menor taxa de tributação possível, tendo em vista a alíquota de ICMS de seus principais fornecedores, o que para a cidade, tem contribuição econômica.

A pesquisa promoverá um entendimento sobre como desenvolver estratégias para adquirir vantagens competitivas em relação ao custo, serviço, qualidade, prazo de entregas e outros fatores relacionado ao mercado e quais os mais utilizados e os ideais para a empresa metalúrgica.

Para o discente, este trabalho proporcionará, um conhecimento sobre análise de investimento econômico e os métodos de orçamentos informais e conhecimento sobre viabilidade econômica e quais os mais recomendados para uma empresa metalúrgica.

A contribuição para a Instituição de ensino Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS está em analisar a viabilidade financeira econômica, na empresa da cidade de Cachoeira do Sul e também identificar quais métodos funcionam na contribuição da redução de custos e despesas da empresa.

Este estudo demonstrará para a comunidade a importância desta empresa para esta cidade com a geração de empregos e aumento na economia do município, a partir de uma liderança efetiva que seja capaz de gerar reduzir custos e gastos, de forma que se mantenha no nicho cada vez mais competitivo e mercadológico.

4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A finalidade do orçamento de investimentos e financiamentos é calcular o que e o quanto será gasto quando se inicia um financiamento para a aquisição desses investimentos. Então, cada método de investimento orçamentário, tem um estudo específico para analisar sua rentabilidade e escolhas possíveis. É realizado uma prévia de investimentos quando se vai investir, já o orçamento de financiamentos, têm a finalidade de orçar a geração de novos fundos.

Para elaborar um orçamento de financiamento é preciso conhecer o tipo de financiamento e a moeda a qual se está querendo investir, as taxas de juros, os impostos e prazos e cronograma de amortização do principal e dos juros. É necessário analisar se o investimento é rentável analisando se os ganhos mensais cobrem suas necessidades básicas. A rentabilidade tem a ver com a capacidade de oferecer produtos excelentes preços espetaculares, inclusive melhores que sua concorrência. A rentabilidade é medida com o esforço e recursos que são necessários investir para conseguir ganhos econômicos.

É preciso realizar um Planejamento Orçamentário¹, que represente o desenvolvimento e formato da sistematização de tarefas relacionadas ao planejamento estratégico e controle. O Planejamento Estratégico e Orçamentário são conceitos que se complementam. O primeiro estabelece a maneira que a empresa prevê o seu futuro e o segundo estabelece o plano para que isso aconteça (LERCHE et al., 2013).

4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA – IMPORTÂNCIA NA REDUÇÃO DE CUSTOS

Os objetivos estratégicos das empresas e organizações, advém da gestão estratégica e são definidos no planejamento estratégico através da verificação e análise das ameaças e oportunidades, observadas do ambiente externo, além das fraquezas e pontos fortes do ambiente interno, e a partir disso, cria-se a missão, visão, valores, metas e ações das organizações (FELIN 2021).

Dessa forma, um investimento é uma ideia de aplicação de recursos que podem ou não trazer bons rendimentos e que pode se tornar mais lucrativos através das opções de aplicações, que pode ser considerado uma situação difícil para ter um benefício no futuro. A análise de investimento é importante porque direciona de forma eficiente, os recursos mínimos no ambiente organizacional. Muitas das decisões financeiras em condições de risco demonstram se

¹É uma ferramenta importante para equilibrar receita x custo e controlar os gastos de capital e os investimentos, tornando-o extremamente importante para o processo de tomada de decisões.

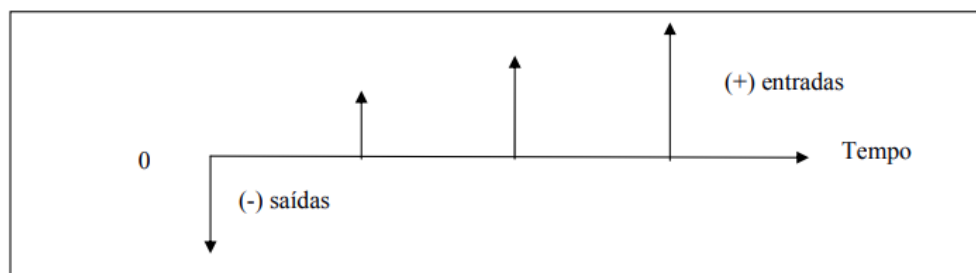
a gestão financeira da empresa foi boa ou não. Segundo o autor Crepaldi e Crepaldi (2018, p. 309):

Os investimentos são os desembolsos realizados pela empresa para a compra de bens como máquinas, equipamentos, veículos, móveis, ferramentas, recursos de informática, ou até mesmo em treinamentos e capacitações. Esse tipo de investimento é conhecido como investimento operacional, pois, como o próprio nome sugere, contribui diretamente para melhorar e ampliar a capacidade produtiva da organização.

Em mercados muito competitivos, a maneira como organizações planejam estrategicamente seus negócios e organizam-se financeiramente, mostra o sucesso da empresa em relação às suas finanças. Quando uma instituição é capaz de gerar riqueza, já pode realizar os investimentos na finalidade de buscar um retorno lucrativo e sustentável baseado naquilo que investiu. Mas para existir o valor ou riqueza, os retornos destes investimentos deverão ser superiores ao capital investido, ou seja, os resultados devem ser positivos, adicionando riqueza para o investidor e para os próprios investimentos e negócios (LIZOTE et al., 2014).

Para se ter uma avaliação econômica de investimentos, é necessário utilizar o método de Fluxo de Caixa Descontado (FCD), que representa com maior precisão o valor econômico de um negócio. O cálculo é feito através da riqueza absoluta do investimento, do valor presente de um fluxo de benefícios econômicos líquidos esperados se baseia na teoria de que o valor de um investimento depende da lucratividade que ele irá produzir, sem o valor presente, com o uso de uma taxa adequada, a qual demonstre os riscos e incertezas do investimento (JÚNIOR; ALDATZ; 2013). A figura 1 abaixo representa como é na prática o fluxo de caixa,

Figura 1 - Representação gráfica do fluxo de caixa



Fonte: Olivo (2015)

O fluxo de caixa são as entradas e saídas de um caixa em um intervalo de tempo, conforme a figura 1 acima.

Para tomar as melhores decisões de investimentos e escolhas, é preciso realizar com cautela uma atitude para que não se altere o volume de capital, como máquinas, equipamentos, tecnologia e educação que são direcionados a produção de bens e serviços. A decisão de investimentos requer a análise dos fluxos de caixa pelo cálculo do VPL comparando com o custo do dinheiro das propostas de investimento (GUARESI, 2018). O índice de lucratividade (IL) é mensurado pela relação entre o valor atualizado dos fluxos líquidos de entrada de caixa e os de saída que são os investimentos, indica para cada valor aplicado em algum investimento, o quanto a empresa teve de retorno em valores atualizados pela taxa mínima de atratividade. Quando o índice de lucratividade for maior que 1, indica um valor presente líquido maior que zero, significa que o projeto é bom, e se o IL menor que 1, o valor da entrada de caixa menor que o de saída.

4.2 MÉTODOS INFORMAIS ORÇAMENTÁRIOS

Aqui, avaliaremos os principais investimentos, utilizaremos os seguintes métodos de avaliação: o Payback, para verificar o quanto tempo se dará o retorno do investimento, o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

O Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL), é um dos métodos determinísticos gerado pelo investimento que é descontado a uma taxa de juros e logo após é subtraída de seu investimento inicial. Esta taxa de juros é o ganho que o empresário que remunerou o seu capital, sendo conhecida como Taxa Mínima de Atratividade. Então, se o valor presente for um saldo positivo, o projeto é viável, porque a redução do custo ou o retorno é “maior do que o valor do investimento”. O VPL pode ser obtido pela Equação na figura 2, abaixo conforme (VERGARA et al., 2016).

Figura 2. Equação do Valor Presente Líquido (VPL)

$$VPL = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t} + \frac{VR_t}{(1+K)^n}$$

Fonte: Vergara et al (2016)

Onde:

VPL = valor presente líquido;

FC_t = fluxos previsto de entradas de caixa em cada período de vida do projeto (benefícios de caixa), $t = 1, 2, n$;

n = número de períodos de avaliação;

I = investimento inicial ou montante no início do projeto;

K = taxa de juros ou custo de capital ou taxa mínima de atratividade;

VR = valor residual do projeto

O empresário é quem toma as decisões e o que poderá realizar seu investimento. O VPL também representa um valor econômico agregado à empresa. Para saber o valor do dinheiro no período em questão é preciso saber seu comportamento e movimentação. O valor presente é o capital ao valor de hoje, da atualidade. Ao longo do tempo, esse valor é somado com juros, então o valor futuro é o valor presente mais os juros. A tabela 1 demonstra os Critérios e deficiências sintéticas do Valor presente líquido.

Tabela1- Critérios e deficiências sintéticas do Valor presente líquido

Critérios	Deficiências
Conhecer o custo inicial	Limitação do modelo
A taxa de juros do mercado financeiro	Não avaliar riscos do mercado

Fonte: Torres; Júnior; 2017

O Valor Presente Líquido como sendo uma técnica mais complexa de orçamento de capital porque utiliza a matemática financeira a taxa de juros composta para cada período, no caso, para cada fluxo de caixa, conforme os autores Motta e Calôba (2013, p. 127) comentam:

Tanto o valor presente como a taxa de retorno são tentativas de incluir o valor do dinheiro no tempo na estimativa do valor do projeto. Dos dois, o método do valor presente líquido, atinge o objetivo mais rigorosamente, mas, é dependente da estimativa do custo de capital. O VPL dá um bom valor absoluto, por meio do qual as alternativas de investimento podem ser imediatamente ordenadas, mas não dá nenhuma ideia do valor em relação ao investimento o que nos é dado pela TIR, um índice que é assimilado de imediato, pois é bastante intuitivo.

Então, resumindo, o valor presente líquido, exige que seja definido de uma forma antecipada, a taxa de retorno, que será utilizada nos vários fluxos de caixa descontado.

A Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR), mostra a razão entre os benefícios gerados através do investimento e o investimento inicial e o tempo de recuperação do capital (Pay-Back simples e descontado), o índice benefício e custo. É a taxa que “zera” o fluxo de caixa em um determinado período. É expressa pela equação abaixo,

Figura 3. Taxa Interna de Retorno (TIR)

$$I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+K)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t}$$

Fonte: Vergara et al (2016)

Onde:

I_0 = montante do investimento no momento zero (início do projeto);

I_t = montantes previstos de investimento em cada momento subsequente;

K = taxa interna de retorno (TIR);

n = número de períodos de avaliação;

FC_t = fluxos previsto de entradas de caixa em cada período de vida do projeto (benefícios de caixa), $t = 1, 2, \dots, n$.

A TIR demonstra o equilíbrio entre capital financeiro e retorno do investimento, segundo a tabela 2 abaixo, os critérios que a TIR utiliza como início e também as deficiências desta equação.

Tabela 2-Taxa interna de Retorno

Crítérios	Deficiências
Igualarataxadedescontocom o valor presentelíquido.	Necessita de calculadorafinanceira ou planilhaeletrônicaparaelaborá-la.
Padrão>TIRrejeita-seprojeto i < TIR aceita-se projetoPadrão invertido i > aceita-seprojeto I < rejeita=se projetoVariável	No padrão variável, aanálise pela TIR deve serevitada uma vez queexiste mais de uma raiz ousolução.

Fonte: Torres; Júnior; 2017

O método do Payback (PB)

O método do Payback(PB)determina o número de períodos que o investimento leva para resgatar o capital investido. Ele é o número de anos do projeto e a razão de valor presente dos investimentos e valor presente dos lucros, ou seja, verificar o tempo de retorno, e a comparação do fluxo de caixa gerado pelo investimento (CARREIRA;SANTOS, 2017).Então, o payback representa o tempo médio em anos para recuperar o investimento inicial sendo muito utilizado no meio financeiro por dispende o tempo necessário para que o capital investido seja recuperado através de benefícios. A figura 3, expressa a fórmula do payback,

Figura 4. Fórmula do PayBack

$$PB = \sum_{t=0}^n \frac{\text{Recebimentos}}{\text{valor do investimento}}$$

Fonte: Torres; Júnior; 2017

Assim, o *payback* é um critério que faz uso de um período de tempo contabilizado e é usado para a tomada de decisão em projetos de investimentos, o *payback* é o método que representa a média de tempo para recuperar o investimento inicial. A Tabela 3 abaixo, representa os critérios e deficiências da utilização do Payback.

Tabela 3 - Payback

Critérios	Deficiências
Tipopadrãodeprojeto	Desconsidera o valor do dinheiro no tempo e o valor dos demais fluxos de caixa após o período de retorno.
$Opayback = a$ período de j $j = \min(\sum_{j=0}^n CF_j > 0)$	OVPL pode ser negativo
	Indefinição de critério de avaliação

Fonte: Torres; Júnior; 2017

Portanto, quanto mais rápido o retorno, menor o *payback* e melhor o projeto, segundo o autor, Olivo (2015, p. 40) que descreve sobre esse método de investimento,

A melhor forma de calcular o *payback* é construir uma tabela com valor do investimento inicial, os períodos, o fluxo de caixa de cada período e o valor acumulado dos fluxos de caixa. No momento em que o valor acumulado dos fluxos de caixa atingir o valor do investimento inicial, atingiu-se o *payback*, ou seja, o investimento retornou os recursos utilizados, ou ainda, recuperou-se o capital investido.

O *payback* é bem utilizado por vários tipos de empresa e costumam utilizar em pequenos projetos, o ponto negativo desse investimento é que o *payback* é um número que é determinado de maneira subjetiva.

4.3 VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRO - CUSTOS

O custo é valor referente ao negócio da empresa, ou seja, o produto ou serviço. Portanto, o conceito aplica-se ao custo do investimento, e no qual estão inerentes a receita principal da organização. Já a despesa, é o valor referente a outros gastos financeiros para que a empresa possa atuar. As despesas administrativas são esforços para a organização gerar receita. Analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto significa verificar todas as perspectivas financeiras do projeto, como as definições de custos, despesas e investimentos onde as três

definições inerentes, ao termo popularmente conhecido como gastos, ele define como compromissos financeiros (SOUZA, 2019).

No Brasil, as demonstrações financeiras são para as grandes organizações. A LEI Nº 11.638, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2007, definiu os demonstrativos obrigatórios e regulamentação segundo o decreto:

Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras” (BRASIL, 2007).

Essa análise inicia através do desenvolvimento de produtos e serviços, e escolhendo um destes, é o que servirá de embasamento da viabilidade econômico-financeira do projeto. Para realizar a análise é preciso todos os dados disponíveis até então na fase que inicia o seu desenvolvimento. As estimativas de orçamentos para o projeto da lucratividade anterior, serve para trazer uma ideia do preço final do produto, que o torna viável e gera lucros (AZEREDO et al.,2016).

De acordo com Felin (2021), é preciso um planejamento estratégico que nada mais é que um processo de formulação de estratégias organizacionais, que visa sua missão no ambiente em que ela está atuando, e relaciona os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que influenciam na direção ou a viabilidade da empresa. Por isso a importância das ações tomadas no presente, pois estas terão efeito a partir de um prazo para vários objetivos para lidar com operações das organizações.

A viabilidade de um projeto inicia pela definição dos custos nos investimentos necessários para estruturar e elaborar os processos envolvidos no negócio, concluindo em uma análise econômica. Nesta avaliação, é essencial verificar qual é a melhor escolha e decisão que trará os melhores resultados para quem irá investir. Então, a análise de investimentos envolve uma combinação de métodos que facilitam por meio de comparações, as alternativas econômicas em um tempo demandando, com objetivo de auxiliar na melhor tomada de decisão (VERGARA et al., 2016).

Na análise da viabilidade econômica deve-se atentar aos fatores internos e externos da organização, porque isso define o projeto e sucesso da organização. Dessa forma, é necessário destacar três pontos fundamentais econômicos: mercado, localização e escala. De acordo com o autor, Finnerty (1999, p. 35), a viabilidade econômica serve,

para avaliar a capacidade de comercialização, os patrocinadores providenciam um estudo das condições projetadas de oferta e demanda ao longo da vida esperada do

projeto. O estudo de marketing é projetado para confirmar que, sob um conjunto de suposições econômicas razoáveis, a demanda será suficiente para absorver a produção planejada do projeto atenda ao serviço de sua dívida, e irá gerar uma taxa de retorno que seja aceitável para os investidores [...].

Ainda, na viabilidade é pesquisada uma análise de produtos concorrentes no mercado e seus custos de produção relativos; uma análise do ciclo de vida esperado da produção do projeto; volume de vendas esperado; e preços projetados, e uma análise do impacto potencial da obsolescência tecnológica.

São muitas, as técnicas de análise de viabilidade econômica de investimentos, mas cada método têm um objetivo específico: ajudar na decisão de investir ou não no projeto, pois a decisão de investir é complexa. Por isso é tão importante o conhecimento em finanças porque contribui para o financeiro e lucros das empresas, segundo Clemente (2009),

A decisão de se fazer investimento de capital é parte de um processo que envolve a geração e a avaliação das diversas alternativas que atendam às expectativas técnicas dos investimentos. Após relacionadas as alternativas viáveis tecnicamente é que se analisam quais delas são atrativas financeiramente. É nessa última parte que os indicadores gerados auxiliarão o processo decisório. (SOUZA e CLEMENTE, 2008, p. 66).

Portanto, as empresas estão alicerçadas no valor dos investimentos que se tornem viáveis e lucrativo. Mas para que isso ocorra, é preciso que o lucro seja acima do custo de capital investido e realizado uma projeção de resultados futuros e a utilização da aplicação de técnicas adequadas (NETO, 2009).

4.4 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

A análise econômica de investimento engloba vários aspectos como: informações despesas, custos, receitas e o investimento inicial para organizar e administrar os recursos de uma empresa ou organização. Para uma empresa investir em seus recursos de capital financeiro, é preciso que a organização entenda sobre a viabilidade econômica do valor que será investido, realizado através de uma análise econômica de investimento. E também deve se ter conhecimento sobre o valor que deverá ser retirado para esse investimento, como será a forma de pagamento do negócio e as taxas de captação de recursos financeiros atualizadas (HENRIQUES, 2013).

Existem vantagens e desvantagens na utilização de técnicas de avaliação de investimentos na elaboração de um projeto de investimento. Mesmo que se tenha muitos estudos acerca de administração financeira, existem poucos estudos que descrevem sobre os

principais aspectos no sucesso de projetos de investimento e, conseqüentemente, os fatores de fracasso (TORRES; JÚNIOR; 2017). Segundo o autor Segundo Gitman (2010, p. 92), em uma análise de investimento financeiro, é preciso planejamento,

Planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.

A figura 5 abaixo, demonstra as vantagens e desvantagens dos métodos referidos acima.

Figura 5. Vantagens e desvantagens dos tipos de Investimentos

Métodos	Vantagens	Desvantagens
VPL	Informa o aumento ou não do valor da empresa; Considera o custo de capital; Considera o risco embutido no custo de capital e tra- vés dele são analisados todos os fluxos de caixa originários do projeto.	O resultado é dado em valor monetário dificultando a análise do projeto; Depende da determinação da taxa mínima de atratividade ou custo de capital.
TIR/IRR	O resultado é uma taxa de juros, facilitando a análise.	Essa taxa pode ser sub ou superestimada; Necessidade de outro método de avaliação, normalmente o VPL.
Payback Simples	Aplicação fácil e simples; A pelo intuitivo; Considera o fator tempo na decisão; Fácil interpretação; Pode servir como medida de risco do projeto; Pode servir como uma medida de liquidez.	Não considera o valor do dinheiro no tempo; Período máximo aceitável é determinado com certo grau de subjetividade; Fator tempo é considerado implicitamente; Não considera todos os capitais do fluxo de caixa; Não é uma medida de rentabilidade do investimento.
Payback Descontado	Considera o custo do dinheiro no tempo; Pode ser considerado como um ponto de equilíbrio financeiro; Aplicação de uma dada taxa de custo de oportunidade.	Não considera os fluxos de caixa gerados durante o restante do investimento; Não é uma medida de rentabilidade do projeto; Não captura o impacto além do prazo do payback.
IL	Permite saber se o investimento será recuperado.	_____

Fonte: Vilela et al (2012)

Dessa forma é possível o investidor analisar e escolher quais métodos são mais benéficos e que possuem a melhor rentabilidade para a sua empresa, ou para seu negócio de investimento.

4.5 GESTÃO DE OPERAÇÕES

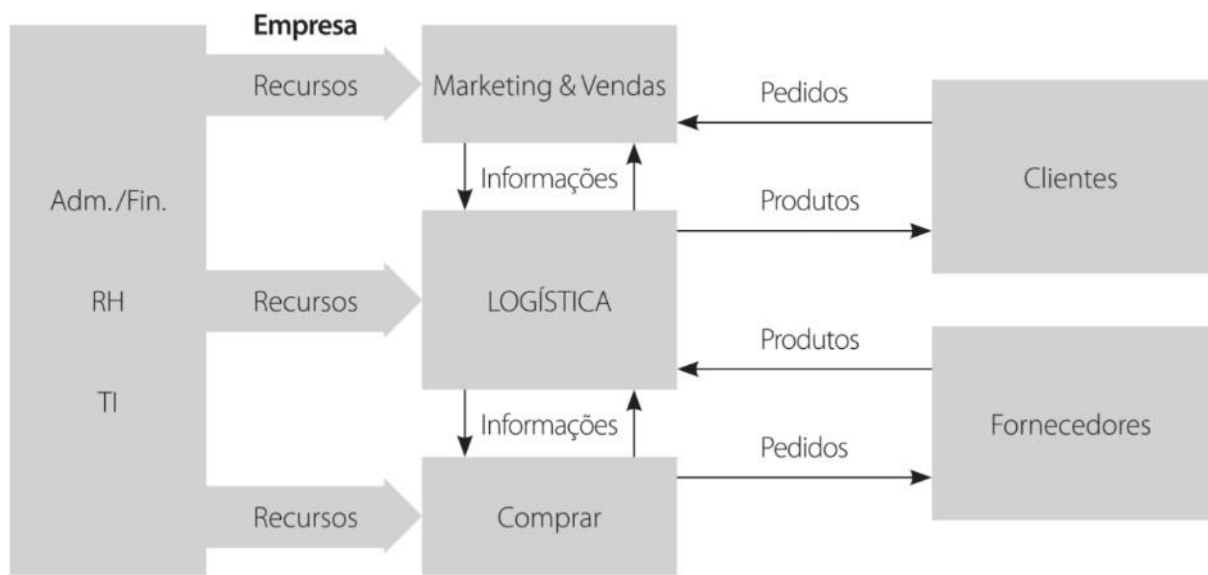
A gestão de operações é aquela que preza pelo planejamento, operação, controle e melhoria dos processos que transformam recursos em produtos e serviços. É realizada de maneira organizada a produção com o propósito de produzir bens e/ou serviços em uma empresa e é definida por três etapas: aquisição de insumos, controle dos processos de conversão e a venda de bens e serviços. A operação e controle do processo de transformação, converte insumos e os recursos de mão de obra, capital, suprimentos, informação ou equipamentos, tudo isso em produtos que são os bens ou serviços (CHIAVENATO, 2008).

A gestão de operações é fundamental nas organizações, e está em diversas etapas da produção, desde a compra de matéria-prima, a transformação em produtos prontos, até a venda para o consumidor. Outro aspecto relevante na gestão de operações é a logística, A logística, segundo Grant (2013), é constituída de cinco etapas principais: gerenciamento de transporte, estoque, armazenagem ou estocagem, tecnologia de informação e gerenciamento de produção ou de operações. Quando uma empresa entra em contato com seus fornecedores, clientes e outros *stakeholders* (parceiros), suas atividades logísticas entram na cadeia de suprimentos abrangente. Segundo Christopher (2008, p. 3), a logística é definida como:

O processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de *marketing*, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

Por isso que quanto melhor for a logística, melhor será o fluxo. A logística com fluidez cria valor e gera um bom atendimento ao cliente. A integração, união entre os setores e as empresas, garante um fluxo contínuo, sem travamentos e paradas o que, conseqüentemente, gera agilidade e melhora o nível de serviço ao cliente (SZABO, 2015). A figura 6, na página seguinte, mostra o processo de logística dentro das empresas.

Figura 6. A logística nas organizações



Fonte: Post (2019)

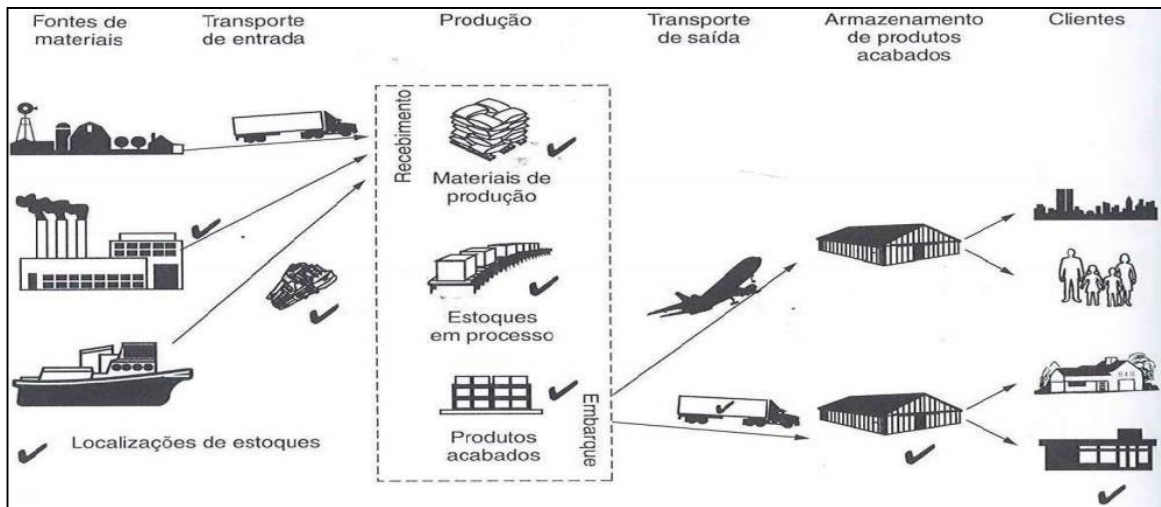
A logística permanece em todos os lugares da empresa, é com ela que inicia o pedido de compra de matéria-prima até a entrega do produto ou serviço ao cliente. Para uma logística ser bem integrada e alinhada aos processos das empresas, é preciso que seja muito bem gerenciado os estoques, conforme o tipo e o segmento de cada organização. E falando em estoques, a gestão de estoques necessita de um planejamento de estoques, cujos objetivos do planejamento sejam para garantir o suprimento adequado de matérias-primas, peças e demais insumos ao processo de industrialização, serviços e comércio (SANTOS, 2014).

Estoques na realidade são, segundo Ballou (2006), acúmulos de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem vários pontos do canal de produção e logística das empresas. Desse modo, gerenciar estoques representa o equilíbrio e a disponibilidade dos produtos, ou serviço levados ao consumidor. Segundo Corrêa e Corrêa (2007, p. 517), estoques são:

Acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação. Estes processos de transformação podem referir-se à transformação física, no caso de processos de manufatura, transformação de estado do bem ou do cliente, no caso de processos de tratamento, manutenção e outros, ou de posse ou localização do bem ou do cliente, como no caso de processos de distribuição e logístico, incluídos aí os transportes.

Os estoques estão localizados em todos os níveis do meio de suprimentos, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7. Os estoques estão localizados em todos os níveis do canal de suprimentos



Fonte: Ballou (2006)

E o giro de estoque, ou rotatividade de estoques é um dos métodos de controle agregado de estoques, que é o número de vezes que os estoques giram, ou seja, que são renovados em um ano. Na verdade é quantas vezes todo o material comprado ou produzido sai do estoque e dá lugar a um novo lote (SZABO, 2015).

Para Ballou (2006), o giro de estoques é a razão entre as vendas anuais ao custo de estoque e o investimento médio em estoque para o mesmo período de vendas. Martins e Alt (2009,p. 203) afirma que “o giro de estoques mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou”. Bertaglia (2006, p. 317) considera que:

O giro de estoques corresponde ao número de vezes em que o estoque é consumido totalmente durante um determinado período (normalmente um ano). Esse indicador é calculado com base na relação do volume de vendas do ano dividido pelo capital médio investido em estoque.

Quanto mais vezes o estoque “girar”, mais o dinheiro está “girando”, ocorre com a compra da matéria-prima e a venda do produto acabado, realizando lucro. As empresas consideradas mais saudáveis, são as que apresentam melhores condições de caixa, logo, quanto maior a rotatividade de estoques, maior será a movimentação financeira e o sucesso de vendas da empresa (SZABO, 2015). O giro de estoque, de acordo com Szabo (2015), é conseguido através de uma das fórmulas abaixo:

$$\text{Giro de estoque por ano} = \frac{\text{Custo das vendas anuais (\$)}}{\text{Valor médio de estoque anual (\$)}}$$

$$\text{Giro de estoque por ano} = \frac{\text{Vendas anuais (peças)}}{\text{Média de estoque anual (peças)}}$$

$$\text{Giro de estoque por ano} = \frac{\text{Vendas anuais (peças)}}{\text{Média de estoque anual (peças)}}$$

$$\text{Giro de estoque por ano} = \frac{\text{Vendas anuais (peças)}}{\text{Média de estoque anual (peças)}}$$

5 METODOLOGIA

Este trabalho pretende analisar a viabilidade financeiro economica em uma empresa metalúrgica na cidade de Cachoeira do Sul, e quais os métodos orçamentários informais que são os mais adequados para esta empresa para contenção de custos e despesas. Para a elaboração deste estudo de caso, será realizado um estudo de caso de caráter exploratório, qualitativo. Conforme Lazzarini (1998) o estudo de caso pressupõe uma investigação que tenha como objeto organizações reais, reunindo várias informações para atender o objetivo da pesquisa.

A pesquisa exploratória de acordo com Gil (1999) proporciona maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Já o autor Las Casas (2008, p. 153) define que “as pesquisas quantitativas são geralmente mais estruturadas e podem ser avaliadas com números porcentagem e médias. É comum que a análise dos dados seja feita com o auxílio de técnica estatística”.

A pesquisa qualitativa na visão de Gil (1999) existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento principal o qual analisa os seus dados indutivamente.

Para o embasamento do estudo foram pesquisados os artigos nas plataformas Scielo, e Google Acadêmico. Uma das etapas da pesquisa, é a exploratória. A pesquisa exploratória busca validar instrumentos e proporcionar aproximação com o campo de estudo. (LAKATOS; MARCONI, 2003). Para coletar os dados será elaborado um questionário on-line para entrevistas com alguns colaboradores do setor administrativo. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 201) “O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escritos e sem a presença do entrevistador”. O questionário desenvolvido neste trabalho será composto por x questões. O mesmo será enviado por e-mail e whatsapp.

A entrevista tem a finalidade de mapear e compreender a visão da realidade atual pessoal e profissional dos respondentes, ou seja, ela fornece dados básicos para uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos atores sociais e contextos sociais específicos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

5.1 A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa na forma de entrevista semiestruturada, com 4 questões abertas e descritivas, a qual foi realizada a entrevista e agendamento conforme a disponibilidade de cada participante, durante os meses de outubro e novembro de 2022. Assim, a entrevista semiestruturada se define segundos os autores:

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 197).

Para coletar os dados foi elaborado um breve questionário para entrevistas presenciais aos funcionários da empresa metalúrgica de Cachoeira do Sul. Os critérios de seleção foram inseridos os dois participantes que trabalham na empresa, mas que foram preservados de suas identificações de informações, sendo que estes dois, deveriam responder as perguntas pertinentes a empresa.

De acordo com os autores Lakatos e Marconi (2003, p. 201) “O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escritos e sem a presença do entrevistador”. O questionário desenvolvido neste trabalho foi composto por 4 questões. O mesmo foi aplicado de maneira presencial com observação participante, que conforme Gil (2010), a observação participante associa à coleta dados de pesquisa etnográfica, sobre a qual descreve:

O pesquisador que se dispõe a realizar uma pesquisa etnográfica assume uma visão holística com vistas a obter a descrição mais ampla possível do grupo pesquisado. A descrição pode incluir múltiplos aspectos da vida do grupo e requerer considerações e ordem histórica, política, econômica, religiosa e ambiental. Os dados obtidos, por sua vez, precisam ser colocados numa perspectiva bem ampla para que assumam significado. Por outro lado, é preciso garantir que os resultados da pesquisa privilegiem a perspectiva dos membros do grupo investigado. (GIL, 2010, p. 127).

Já a entrevista semiestruturada, sintetiza e compreende a realidade dos respondentes, porque disponibiliza dados e aspectos básicos para uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos indivíduos sociais e contextos sociais bem específicos (LAKATOS; MARCONI, 2003). Para realização da entrevista foi escolhida a entrevista semiestruturada, porque:

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma

questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma Conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 197).

E também, este estudo, além de verificar a viabilidade econômica financeira e o impacto financeiro gerado pela aquisição de matéria em empresas de centro de distribuição, e compará-las com a compra em usinas do setor siderúrgico no município de Cachoeira do Sul, foi identificado sobre a perspectiva dos funcionários, estratégias de redução de custos para a empresa.

Para alcançar os objetivos deste trabalho de conclusão, que foram aqui propostos, foram utilizados os estudos, de autores para os seguintes temas: Gestão estratégica – Importância na redução de custos, os autores Felin, Crepaldi, Lizote e Guarezi. Em relação ao tema: Métodos Informais Orçamentários, foram exemplificados através dos autores: Padoveze, Vergara, Motta, Torres, Carreira, Souza, Felin, Clemente e Henriques, para avaliar a viabilidade econômica financeira da empresa e as vantagens em utilizar esses métodos de gestão estratégica e orçamentária.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para atingir aos objetivos específicos e a elaboração da proposta da temática, a partir do referencial teórico foi utilizada de uma pesquisa bibliográfica através de artigos científicos, dissertações e trabalhos de conclusão, todos relacionados com o tema apresentado. Para os objetivos específicos de análise em como o lead time impacta na vantagem competitiva da empresa, foi realizada uma entrevista presencial seguindo o questionário com roteiro de perguntas abertas, que está no Apêndice A, aos dois participantes que são os funcionários da empresa.

6 RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho serão demonstrados os resultados das entrevistas dos dois respondentes, os quais serão utilizados para a coleta de dados e a análise argumentativa, sendo que as perguntas foram elaboradas baseadas no referencial teórico e na questão problema deste estudo. Todas as perguntas e informações apropriadas, estão disponíveis no formulário no apêndice A, e foram embasadas sob o contexto da temática proposta.

O roteiro simplificado do questionário para a entrevista semiestruturada, foi usado como uma etapa da metodologia deste estudo, a parte prática é a entrevista com observação participante, e elaborado conforme a necessidade da obtenção de resultados mediante o tema proposto e aplicados aos que participaram deste estudo.

6.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

De acordo com as descrições dos dois participantes, ambos trabalham na empresa, o entrevistado A, tem 39 anos, do gênero masculino, trabalha como coordenador de custos, há 16 nos e é Pós-Graduado. A entrevistada B, tem 32 anos, é do gênero feminino e trabalha há 8 anos na empresa, exercendo o cargo de vendedora de grandes contas. Os 2 participantes possuem nível superior, apenas um não tem pós-graduação. Em relação ao trabalho, os participantes disseram gostar de trabalhar na empresa pois a mesma valoriza a função e habilidades de cada funcionário.

Figura 8. Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADO A

ENTREVISTADO B

IDADE: 39. GÊNERO: MASCULINO	Idade: 32. Gênero: Feminino
FUNÇÃO/ CARGO: COORDENADOR DE CUSTOS	Função/ cargo: Vendedora de grandes contas
QUANTO TEMPO NA EMPRESA: 16 ANOS	Quanto tempo na empresa: 8 anos
ESCOLARIDADE: PÓS-GRADUADO	Escolaridade: Ensino Superior

Fonte: O Autor (2022)

Foi possível analisar, conforme a figura acima, que todos os respondentes trabalham na empresa e o perfil de cada um, descrito segundo suas atividades e funções laborais, a autonomia e responsabilidade, as delegações de tarefas, treinamento de equipes, soluções de problemas, transmissão de conhecimento e informações.

A escolha dessa amostra para o estudo, foi com a finalidade de responder à pergunta: por que é importante uma análise de viabilidade econômico financeira, e desenvolver uma gestão estratégica de custos? Para a entrevista, descrevemos as questões mais importantes, pois as quatro questões são referentes a análise econômica financeira.

Assim, a questão 1: Qual a importância de atender o cliente dentro de um menor lead time, tem o objetivo de identificar o tempo do processo de produção de um projeto e que segundo os autores Cunha e Estender (2017), os quais fizeram parte do embasamento teórico, é o tempo de processamento total do pedido, que vai desde o surgimento da necessidade da compra, até a ordem de compra e o momento em que esta necessidade é suprida. Neste sentido, a lead time é o tempo do processamento da ordem de compra, que abrange o período do recebimento até sua entrega e que também, pode ser o lead time financeiro, onde o tempo do prazo se estende até a liquidez do pagamento. A questão 2: Qual vantagens competitivas de diminuir custo de matéria prima, que é fundamentada no autor Torres (2017), o qual conceitua que existem vantagens e desvantagens na utilização de técnicas de avaliação de investimentos na elaboração de um projeto de investimento. Então para realizar a análise econômica financeira, os principais aspectos no sucesso de projetos de investimento é o Planejamento financeiro, o qual é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que seja atingido os seus objetivos.

Para validar a questão 3: que pretendeu analisar qual o impacto comercial em diminuir os índices de atraso, na entrega para montadoras, foi validada a partir do autor Felin (2021), que define a gestão estratégica através do planejamento estratégico da verificação e análise das ameaças e oportunidades, observadas do ambiente externo, além das fraquezas e pontos fortes do ambiente interno, e a partir disso, cria-se a missão, visão, valores, metas e ações das organizações.

Tudo isso baseado em investimentos que são os desembolsos realizados pela empresa para a compra de bens como máquinas, equipamentos, veículos, móveis, ferramentas, recursos de informática, ou até mesmo em treinamentos e capacitações. Esse tipo de investimento é

conhecido como investimento operacional, pois, como o próprio nome sugere, contribui diretamente para melhorar e ampliar a capacidade produtiva da organização.

E a última questão de número 4, que pretende mensurar qual seria o tempo médio ideal de giro de estoque das MPs, que foi elaborada a partir dos estudos do autor Post (2019), que descreve que o giro de estoques é a razão entre as vendas anuais ao custo de estoque e o investimento médio em estoque para mesmo período de vendas, sendo esses dois avaliados no canal logístico. Assim, a rotatividade de estoques é através do valor de estoque gira ao ano, ou seja, o valor investido em estoque ou sua quantidade de peças que atenderá um determinado período. Já para Martins e Alt (2009, p. 203), “o giro de estoques mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou”.

Neste tópico, descreveremos a análise das respostas dos respondentes, que são mais pertinentes e coerentes

6.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS PARTICIPANTES

As análises dos dados alcançados foram realizados através da comparação de cada resposta dos respondentes, dos argumentos e análises. O questionário é composto de 4 questões em que as questões são direcionadas e correspondem as informações básicas sobre análise econômico financeira da empresa.

A partir das verificações das respostas, identificou-se a que a empresa necessita de uma melhoria no atendimento e relacionamento com o cliente. A empresa deveria diminuir o custo da matéria prima além de evitar índices de atraso na entrega das montadoras. Também foi possível indentificar as falhas no giro de estoque da empresa. Deste modo, todas as perguntas, foram estudadas em busca de informações plausíveis para corroboram a questão levantada na temática. A seguir a entrevista semiestruturada, na figura x abaixo.

Deste modo, foi possível analisar a confiabilidade das respostas, baseadas nos argumentos ao que se refere ao cargo e funções dos respondentes para definir o perfil profissional dos entrevistados, e para comparar os respectivos relatos.

6.3 INTERPRETAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A EMPRESA

A partir do formulário, com as questões 1 a 4, foram utilizadas para analisar como o lead time impacta na vantagem competitiva da empresa, para verificar a viabilidade econômico financeira gerada pela aquisição de matéria prima pelo centro de distribuição para compará-la ao setor siderúrgico e para verificar a viabilidade propondo estratégias de redução de custos, conforme demonstrado na figura 9 abaixo:

Figura 9. Percepção dos funcionários da empresa

Questão	Entrevistado A	Entrevistado B
1) Qual a importância de atender o cliente dentro de um menor lead time?	<i>“[...] melhor relacionamento com o cliente “[...]”</i>	<i>“[...] O tempo de resposta do comercial está bom, precisamos atender o prazo depois que o pedido entra na fábrica “[...]”</i>
2) Qual vantagens competitivas de diminuir custo de matéria prima?	<i>“[...] teríamos uma margem melhor para trabalhar, porém o foco no momento está na não conformidade “[...]”</i>	<i>“[...] aumentar margem de lucro “[...]”</i>
3) Qual impacto comercial em diminuir os índices de atraso, na entrega para montadoras?	<i>“[...] melhora a visibilidade do cliente em relação a empresa, expor ao pedir reajuste das peças “[...]”</i>	<i>“[...] melhorar nota como fornecedor “[...]”</i>
4) Qual seria o tempo médio ideal de giro de estoque das MPs.	<i>“[...] 3 meses “[...]”</i>	<i>“[...] não sei responder “[...]”</i>

Fonte: O Autor (2022)

ENTREVISTADO A

A entrevista com a respondente A, foi realizada sobre agendamento na empresa o qual ele trabalha. De acordo com o relato do entrevistador A, a empresa é um local onde precisaria de planejamento estratégico, principalmente em relação sobre o aspecto de viabilidade financeira a partir da diminuição do custo de matéria prima e planejamento para giro de estoque.

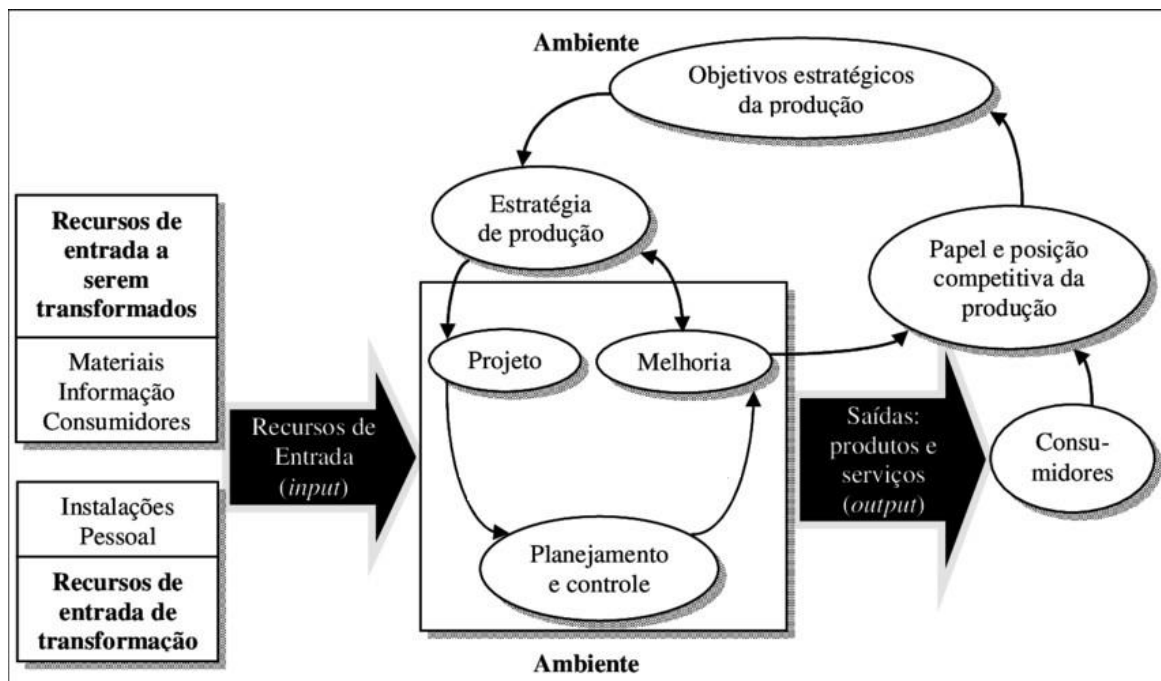
“[...] tendo um melhor atendimento e comunicação com o cliente, poderíamos vender mais e ter mais margem para trabalhar se o custo da matéria prima fosse reduzido, o que está desalinhado no momento, diminuindo os índices de atraso e entrega para as montadoras, automaticamente melhora a visibilidade em relação a empresa, expor ao pedir reajuste das peças, e ainda, o tempo médio ideal de giro de estoque deveria ser de 3 meses, o ideal “[..]”

E corroborando com esse argumento, de acordo com os conceitos dos autores Koontz, Weihrich e Cannice (2009), utilizar a estratégia para a determinação dos objetivos principais de longo prazo, da missão e do propósito de uma empresa e da implementação de cursos de ação e atribuição dos recursos necessários para alcançá-los, deve servir o cliente e atender suas necessidades como a viabilidade de custos (FELIN, 2021).

Sendo que essas necessidades mudam com o tempo, exigindo também, mudanças na estratégia das organizações. Assim, é preciso que a administração da produção e operações foquem em ações que visam melhorar a produtividade, manufaturar produtos com maior eficiência e desenvolvimento humano como um insumo indispensável (KOONTZ; WEIHRICH; CANNICE, 2009).

Portanto, a gestão de produção e operações que transformam insumos em serviços e produtos, para clientes internos e externos, de acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), é definida como o padrão das decisões e ações que formatam a visão de longo prazo, os objetivos e as capacidades da operação e sua contribuição para a estratégia universal da organização. Essas decisões estratégicas têm impacto positivo pois definem a posição da organização ao seu ambiente e aproximam de seus objetivos de longo prazo. A figura 10 a seguir, é um demonstrativo de como a empresa poderia melhorar a sua viabilidade econômica financeira.

Figura 10. Modelo de viabilidade de gestão estratégica de produção



Fonte: Post (2019)

Para o entrevistado A, a gestão estratégica de operações influencia na estratégia competitiva e seu impacto na sustentabilidade econômica da empresa, pois existe um conjunto comum de objetivos definidos pela organização com o propósito de atender o consumidor, cliente final. E para os autores, Chase, Jacobs e Aquilano (2006) a estratégia de produção é parte de um processo de planejamento que coordena os objetivos e as metas operacionais com os objetivos maiores e abrangentes para a empresa, sendo o sucesso baseado na estratégia de produção que está na identificação de escolhas prioritárias, no entendimento das consequências de cada escolha e a relação entre os custos e viabilidade econômica financeira para a melhoria de um produto, vendas e desenvolvimento de profissionais, o que em troca gera benefícios futuros para a empresa.

ENTREVISTADO B

A entrevista com o respondente B, também foi agendada no ambiente de trabalho da mesma, com duração de 25 minutos. Em relação ao entrevistado B, que se define como uma empresa com planejamento e viabilidade econômica financeira, é a capacidade do setor comercial ser rápido no tempo de resposta, pois é preciso atender o prazo depois que o pedido entra na fábrica.

“[...] é fundamental atender o cliente dentro da menor lead time, na empresa, o tempo de resposta do comercial está bom, precisamos atender o prazo depois que o pedido entra na fábrica e para diminuir o custo da matéria prima, deve-se aumentar a margem de lucro, e sobre as entregas e atrasos, é preciso melhorar a nota como fornecedor “[...]”

Validando os argumentos da entrevistada B, que se afirmam nos conceitos de Chiavenato (2008) sobre produto e produção, em que a empresa deve ter um estoque ideal de materiais, ou seja, sem excessos mas que possa produzir a quantidade demandada, sem que aumentem as despesas de armazenamento, ou faltas, e que ocasionem parada nas atividades de produção. Assim, melhorando a entrega do produto, e diminuindo os custos dos insumos, pode-se pensar em aumentar a margem de lucro. E para a questão da melhora no tempo de resposta ao cliente, é validado o argumento da entrevistada com os autores Chase, Jacobs e Aquilano, (2006), os quais descrevem que a estratégia deve ser aplicada em como a empresa pretende criar e sustentar valor, alinhada com sua missão de servir o cliente e atender suas necessidades globais. Estas necessidades mudam com o tempo, exigindo também, mudanças na estratégia das organizações.

Então, de acordo com as ideias de Chiavenato (2008), o funcionário ideal, é aquele capaz de promover em grupo, movimentos que auxiliarão para atender bem o cliente e atingir vários objetivos que sejam favoráveis para a empresa e para os colaboradores. A ênfase está em seu planejamento, e no desenvolvimento de funcionários os quais devem ter conexão, amizade e cordialidade entre todos os envolvidos, funcionários e clientes (CHIAVENATO, 2008).

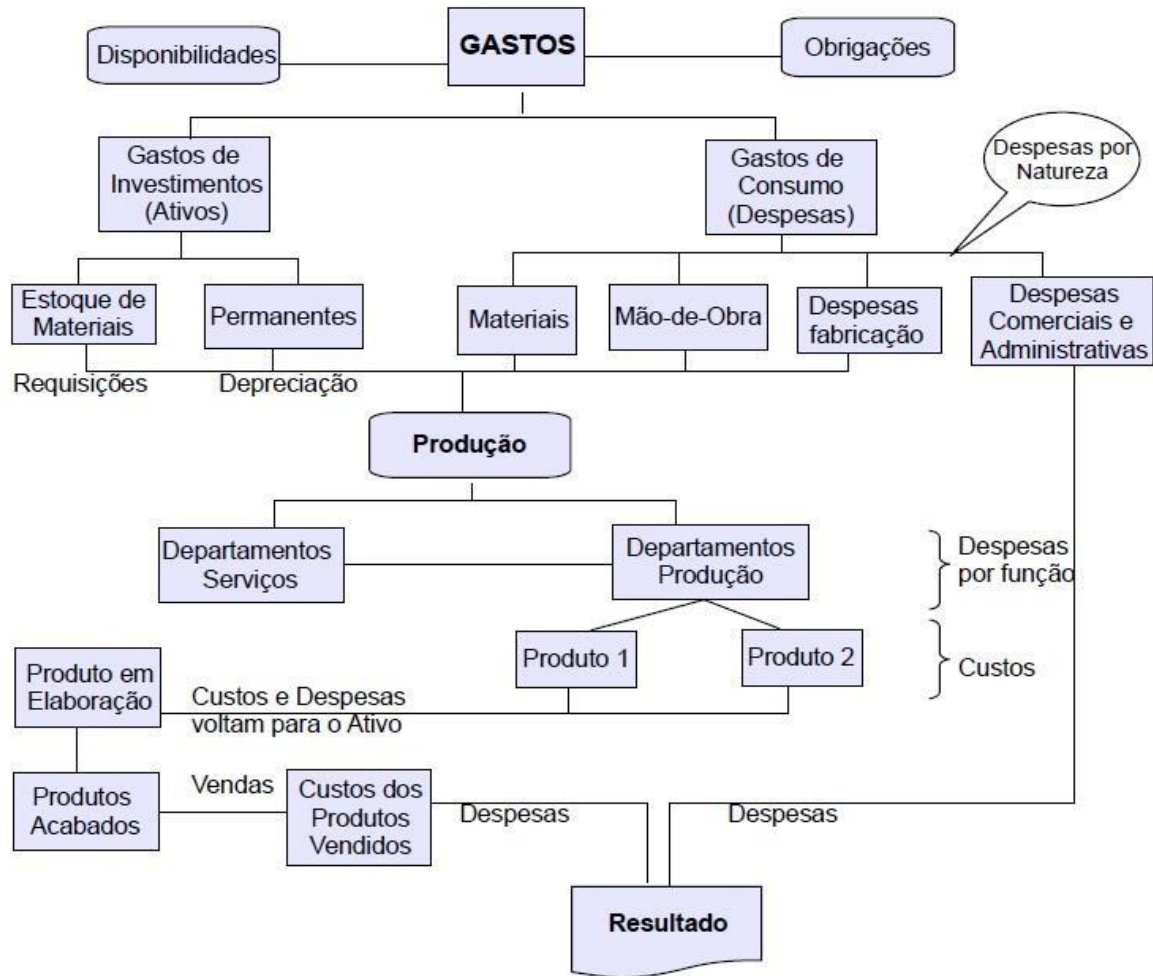
6.4 PERFIL IDEAL DE GESTÃO ECONÔMICA FINANCEIRA PARA A EMPRESA METALÚRGICA

Foi verificado que é imprescindível uma boa gestão interna de custos para a empresa metalúrgica. Assim, a gestão de custos se consolida para a sustentação da competitividade, administrando custos empresariais, tendo um gerenciamento e um diferencial competitivo. Nesse contexto, para a empresa em questão estudada, o ideal seria aplicar o processo de implantação de um sistema de custos, o qual seria a melhor gestão de viabilidade econômica financeira.

Os resultados do estudo, aliados com os relatos dos funcionários que participaram do estudo, indicam a relevância da implantação do sistema de custos de mercado e da economia.

E demonstram que todos devem participar na busca do atingimento dos objetivos com essa implantação. O custeio e os métodos de custeio identificados como os mais adequados para a implantação na empresa, serão apresentados na figura 11 abaixo. Por fim, verificou-se que ainda faltam ajustes de controles em giro de estoque para efetivar o processo de implantação.

Figura 11: Diferenças entre gastos, custos e despesas



Fonte: Klein e Alvez (2017)

Conforme Santos et al (2010), um planejamento de gestão de custos é fundamental para auxiliar na tomada de decisões e no planejamento e controle dos recursos da produção, em prol da sobrevivência da empresa sobre o ambiente competitivo. Segundo Martins (2010), as empresas adotam um sistema de custos no menor tempo possível para sua execução, para obter resultados imediatos.

Um Sistema de Custos além de ser um conjunto de normas, fluxos, papéis, rotinas, é um conjunto de pessoas que obtêm as informações necessárias para obter o resultado almejado, tudo definido em pré-projeto com controle de riscos e precisão. O fator negativo para a

implantação é a qualificação e competência das pessoas envolvidas, pois todo o sistema necessita de dados e índices operacionais para transformá- los em dados mensuráveis que possam ser utilizados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de responder as questões sobre os diversos tipos de investimentos para a empresa metalúrgica, é possível responder a questão de pesquisa, sobre as análises de investimentos e viabilidades econômica financeira através do valor presente líquido, da taxa interna de retorno, do fluxo de caixa descontado e do payback, como estes podem contribuir para a avaliação e a análise de um projeto de investimento. Essas ferramentas auxiliam uma tomada de decisão, em projetos de novos investimentos são fundamentais porque permitem uma análise mais profunda de lucratividade e êxito do empreendimento, e para conferir rentabilidade, previsibilidade e segurança no investimento.

Dessa forma, conhecer os recursos para investimento em projetos é essencial para poder definir o processo de avaliação de projetos de investimento e assim, discutir os métodos de avaliação de investimentos: VPL, TIR, PB e FCD; apresentando todas as etapas de um processo de avaliação de risco quando o assunto é investir sempre analisando um contexto hipotético sobre os possíveis lucros e perdas para uma determinada empresa.

O estudo contribui para o meio científico porque demonstra os métodos determinísticos de investimentos e qual o melhor para o investidor, a partir da capacidade produtiva da empresa ou a aplicação de rede de serviços e produtos contribuindo pela busca de soluções, por estudos quantitativos e qualitativos sobre o tema. Para os acadêmicos e para a sociedade, auxilia o desenvolvimento de novos métodos de execução de investimentos, de previsão e de avaliação dos mesmos. O resultado para a sociedade são a geração de valor através de investimentos e de recursos para novos produtos e serviços da empresa, gerando mais capital e novos investimentos, ou seja, um ciclo de lucros gerando economia social.

E este trabalho poderá servir para novas pesquisas, através de uma análise amostral das empresas com outros tipos de métodos, além destes demonstrados, sugere-se também a aplicação quantitativa nas empresas e seus produtos, com intuito de aumentar o valor orçamentário da organização.

REFERÊNCIAS

- AZEREDO, YohanBergoce; PIERRE, Fernanda; DE OLIVEIRA, Paulo André. **Análise de viabilidade econômica para verticalização dentro da indústria metalúrgica**. In: V JORNACITEC. 2016.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTAGLIA, Paulo R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento e controle da produção*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.
- CUNHA, Marina Garcia; ESTENDER, Antônio Carlos. **O Lead time como aliado da vantagem competitiva**. 2017. Disponível em: <<https://assets.unitpac.com.br/arquivos/>>. Acesso em: 20/03/2022.
- 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, v. 3, n. 2, p. 127-143, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/i>>. Acesso em: 20/03/2022.
- FELIN, Douglas. **Elaboração de um plano de ações através da utilização de planejamento estratégico em uma indústria metalúrgica de Cachoeira do Sul-RS**. 2021.
- FINNERTY, John D; TRIESCHMANN, Carlos Henrique (Tradução de). **Project finance: engenharia financeira baseada em ativos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANT, David B. *Gestão de logística e cadeia de suprimentos*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- GUARESI, Josiane. **Análise de investimento para aquisição de sistema de soldagem robotizada em uma indústria metalúrgica da Serra Gaúcha**. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.>>. Acesso em: 26.03.2022.
- HENRIQUES, Kennedy Jogley da Silva et al. **Análise da viabilidade econômica da ampliação da capacidade produtiva em uma indústria metalúrgica: o caso DAICOMEG LTDA**. 2013. Disponível em: <<http://dSPACE.sti.ufcg.edu.br:8080/>>. Acesso em: 23/03/2022.
- JÚNIOR, M, L. Melquiades Pereira; ALDATZ, Ramiro Jorge. **Análise de investimento do segmento de transporte em condições de incerteza e risco**. *Revista Ambiente Contábil*, v.

5, n. 1, p. 224-240, 2013. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/>>. Acesso em: 26.03.2022.

KOONTZ, Harold; HEINZ, Weihrich; CANNICE, Mark. *Administração: uma perspectiva global e empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

KRAJEWSKI, Lee J; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. *Administração de produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAZZARINI, Sérgio Giovannetti. **Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa**. *Economia & empresa*, v. 2, n. 4, p. 17-26, 1995.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. **Análise de investimentos: um estudo aplicado em uma empresa do ramo alimentício**. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, v. 11, p. 1-14, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/>>. Acesso em: 26.03.2022.

LEMONS, Carlos. João. **China: Prática de gestão para não-amadores em empresas Chino brasileiras**. Londrina. Sorian. 2022.

LERCHE, Angela Talassi; DE AZEVEDO, Marcelo Cardoso. **Planejamento orçamentário para tomada de decisão**. *Revista Análise*, v. 12, n. 19, p. 3-15, 2013. Disponível em: <<https://revistas.anchieta.br/>>. Acesso em: 20/03/2022.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo R. C. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOTTA R., CALÔBA G. **Análise de investimento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NETO, Alexandre Assaf; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. Atlas, 2009.

OLIVO, Rodolfo L.F. **Análise de investimentos**. Campinas: Alínea, 2015.

POST, Lucas. *Ampliação do giro de estoque da empresa Rioplast*. 2019.

SANTOS, Cláudio Soares dos. *A concepção de um modelo de estoques para melhoria das operações: um estudo de caso na Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica do Estado do Rio Grande do Sul*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2014.

SZABO, Viviane. *Gestão de estoques*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VERGARA, Walter Roberto et al. **Análise de viabilidade econômico-financeira para aquisição de uma unidade de armazenagem de soja e milho**. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, v. 12, n. 1, p. 41, 2017. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/>>. Acesso em: 23/03/2022.

APÊNDICE**ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA**

- 1) Qual a importância de atender o cliente dentro de um menor lead time?
2. Qual vantagens competitivas de diminuir custo de matéria prima.
3. Qual impacto comercial em diminuir os índices de atraso, na entrega para montadoras.
4. Qual seria o tempo médio ideal de giro de estoque das MPs.