UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
FÁBIO JOEL ALVES DE BORBA

PLANO DE NEGÓCIO
EMPRESA DE CONSULTORIA E ASSESSORIA LOGÍSTICA

Guaíba – RS

2020

FÁBIO JOEL ALVES DE BORBA

PLANO DE NEGÓCIO
EMPRESA DE CONSULTORIA E ASSESSORIA LOGÍSTICA

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração apresentado ao Curso de Administração**,** da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientadores: Profª. Ana Paula Reusing Pacheco

Prof. Bernardino José da Silva

Guaíba – RS

2020

FÁBIO JOEL ALVES DE BORBA

PLANO DE NEGÓCIO
EMPRESA DE CONSULTORIA E ASSESSORIA LOGÍSTICA

Este trabalho de pesquisa na modalidade de Plano de Negócio foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Guaíba – RS, 04 de novembro de 2020.

Prof. e orientadores: Ana Paula Reusing Pacheco
Bernardino José da Silva
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por me dar saúde, sabedoria, força e perseverança para concluir estes estudos, agradeço também aos professores que me passaram ensinamentos e conhecimentos científicos ao longo deste processo de ensino à distância e principalmente agradeço à minha família que foram fundamentais durante este período me dando todo o apoio e suporte necessários para que eu pudesse concluir mais esta etapa muito importante na minha vida pessoal e profissional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 7
1.1 TEMA E PROBLEMA 7
1.2 OBJETIVOS 7
1.3 Objetivo Geral 7
1.4 Objetivos específicos 8
1.5 JUSTIFICATIVA 8
1.6 METODOLOGIA 8
1.7 FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS 9

2. REVISÃO DE LITERATURA 9

3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO 10
3.1 NOME DA EMPRESA 10
3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL 10
3.3 PROPRIETÁRIO DA EMPRESA 10

4. PLANO ESTRATÉGICO 10
4.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE 10
4.2 ANÁLISE DO SETOR 11
4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO 15
4.4 A MATRIZ SWOT 15
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 16
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO 17

5. PLANO DE MARKETING 17
5.1 ANÁLISE DE MERCADO 17
5.1.1 Descrição dos produtos 17
5.1.2 Análise do mercado consumidor 18
5.1.3 Análise detalhada dos concorrentes 18
5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO 21
5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING 22
5.3.1 Objetivos de marketing 22
5.3.2 Estratégias de marketing 22
5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing 24

6. PLANO DE OPERAÇÕES 27
6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA) 27
6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO 28
6.3 MÃO DE OBRA 30
6.4 LOCALIZAÇÃO 30

7. PLANO FINANCEIRO 31
7.1 INVESTIMENTO INICIAL 31
7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO 31
7.3 RECEITAS 31
7.4 CUSTOS 31
7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA 32
7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) 34

8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS 34
8.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA 34
8.1.1 Ponto de equilíbrio 34
8.1.2 Taxa de lucratividade 35
8.1.3 Taxa do retorno do investimento 35
8.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*) 36
8.1.5 Taxa Interna de Retorno 36
8.1.6 Valor Presente Líquido 36
8.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE 37
8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL 38

9. CONCLUSÃO 38

10. REFERÊNCIAS..... 39

1 INTRODUÇÃO

A proposta do plano de negócio é demonstrar a viabilidade da implementação de uma empresa de assessoria e consultoria logística que atuará na gestão de estoque de empresas do ramo varejista, atacadista e também em transportadoras na grande Porto Alegre e demais regiões do Rio Grande do Sul, atendendo a necessidade destas empresas em ter ganho em curto prazo de produtividade e acuracidade de estoque.

1.1 TEMA E PROBLEMA

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O país se encontra em um momento de recessão, porém o setor logístico está em grande expansão, visto que esta área engloba várias atividades deste ramo. O PIB (Produto Interno Bruto) do setor de transporte e armazenagem cresceu 2,2% em 2018, chegando a R$ 256,08 bilhões. O índice é o dobro do crescimento do PIB total da economia, que avançou 1,1% no ano passado, atingindo R$ 6,83 trilhões, segundo dados do Boletim Economia em Foco, divulgado pela CNT - Confederação Nacional do Transporte (2020).

Diante deste cenário e através da pesquisa aplicada qualitativa obteve-se dados suficientes para embasar o plano de negócio e atender a demanda deste setor que está em crescimento e carece mão de obra qualificada para atuar na gestão de estoque de IN e OUT.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa serão descritos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3 OBJETIVO GERAL

Este plano de negócio tem como objetivo geral identificar as necessidades estratégicas de produtividade do ambiente logístico.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descrever os índices de produtividade e acuracidade de estoque praticados por empresas varejistas, atacadistas e transportadoras da Grande Porto Alegre e demais regiões do Rio Grande do Sul.

1.5 JUSTIFICATIVA

Este plano de negócio tem grande importância pois trará informações e dados obtidos através de estudos, pesquisas e experiências adquiridas ao longo do período do curso de administração e também experiências profissionais vivenciadas na prática ao longo dos anos de uma vida profissional na área logística.

1.6 METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

QUANTO À APLICABILIDADE DA PESQUISA

Pesquisa Aplicada, pois trará dados e informações para serem aplicados de forma imediata para a solução dos problemas da área de atuação da futura empresa.

QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA DE PESQUISA

Qualitativa, para buscar a relação do ambiente logístico e suas necessidades para com os futuros serviços que a empresa pretende oferecer.

QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Levantamento (survey) coleta de dados feita diretamente com grupos pesquisados.

UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise foram empresas do ramo logístico com características semelhantes à empresa proposta, que buscam melhores índices de produtividade e acuracidade de estoque.

INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas e questionários.

1.7 FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: BORBA Consultoria e Assessoria Logística
- Constituição legal: Empresa individual
- Localização: Sem base fixa, prestação de serviços no cliente
- Ramo da atividade: Logístico
- Número de funcionários: 01
- Investimento total: R$ 5.000,00
- Receita operacional mensal prevista: R$ 5.610,00
- Ponto de equilíbrio: 18,17%
- Taxa do retorno do investimento: 63,04%
- Situação do mercado: Crescimento
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: Viável

2 REVISÃO DA LITERATURA

O setor logístico tem grande abrangência em outras áreas, como planejamento, abastecimento, transporte, estoque e armazenagem e diante disso podemos perceber que existem grandes oportunidades de empreendimentos neste setor, visto que a concorrência para prestar um serviço cada vez mais ágil, efetivo e assertivo tem aumentado muito.

O ponto principal a ser levantado é garantir a satisfação do cliente, que os números dos relatórios venham de encontro com as estratégias traçadas inicialmente pela organização e assim os objetivos iniciais tenham sido alcançados. Ter um produto em estoque que a partir do momento que entra um pedido, o lead time dever ser o menor possível, pois isso trará um grande valor agregado para a empresa, “entregar o produto desejado no menor tempo possível” será um grande diferencial, que nos dias de hoje o imediatismo do ser humano está muito grande, pagamos para ter o bem desejado o mais breve possível em nossas mãos.

Organizações que tiverem a satisfação total do cliente como ponto de referência na criação das suas estratégias, já estarão bem à frente em relação aos seus concorrentes.

3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

3.1 NOME DA EMPRESA

A proposta deste plano de negócio é ilustrar e fornecer dados para confirmar a viabilidade de implementação de uma empresa de consultoria e assessoria na área logística, prestando serviços nas dependências de seus clientes, atuando diretamente nas tarefas do dia a dia para assim obter os resultados que estejam alinhados com as metas e estratégias do cliente.

Nome fantasia: BORBA Consultoria e Assessoria Logística

3.2 A constituição legal:

Será uma empresa individual onde a gestão será feita pelo próprio proprietário, que atua na área logística já fazem mais de 30 anos tendo experiência em gestão de estoque, curva ABC, separação de produtos por sistema de voz, layout de estoque e carga e descarga de forma eficiente e organizada.

3.3 Proprietário da empresa

A empresa terá apenas um proprietário, Fábio Joel Alves de Borba 48 anos, formado em Logística pela UNISUL 2016 e atualmente cursando Administração também pela UNISUL com previsão do término do curso em dezembro de 2020.

Atuando desde os 18 anos na iniciativa privada na área logística, tem larga experiência em gestão de estoque e também em gestão de pessoas, atuando sempre em cargos estratégicos de liderança.

4 PLANO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE

Fatores	Aspectos analisados

Econômicos	O país se encontra em um momento de recessão, porém o setor logístico está em grande expansão, visto que esta área engloba várias atividades deste ramo. O PIB (Produto Interno Bruto) do setor de transporte e armazenagem cresceu 2,2% em 2018, chegando a R$ 256,08 bilhões. O índice é o dobro do crescimento do PIB total da economia, que avançou 1,1% no ano passado, atingindo R$ 6,83 trilhões, segundo dados do Boletim Economia em Foco, divulgado pela CNT - Confederação Nacional do Transporte (2020). Não há necessidade de grandes investimentos para a futura empresa, diante disto não precisa de financiamentos.
Político-legais	A organização poderá se enquadrar no SIMPLES.
Socioculturais	A organização é favorecida devido a questão local, visto que há várias empresas do ramo logístico e vários condomínios logísticos da região, com facilidade de acesso para essas empresas devido à localização geográfica.
Tecnológicos	A empresa fará uso de tecnologias básicas, sem necessidade de grandes investimentos, pois os ativos como PC's, coletores de produção e de dados, talkman e head set interligados com o sistema via internet são fornecidos pelo cliente, além dos outros equipamentos necessários para a operação do estoque como empilhadeiras, transpaleteiras, paleteiras manuais, etc...

4.2 ANÁLISE DO SETOR

Força 1 – POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES:

FATORES		NOTA
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4

B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	1
C.	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	5
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	4
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	5
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	4
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	4
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	5
J.	O mercado não está saturado.	4
TOTAL		39

Intensidade da FORÇA 1 = ((39 – 10)/40) x 100 = 72,5 Alta

Força 2 – RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR:

FATORES		NOTA
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	1
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	1
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	1
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	2
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos	3

	concorrentes.	
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	1
TOTAL		9

Intensidade da FORÇA 2 = ((9 – 6)/24) x 100 = 12,5 Baixa

Força 3 – AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS:

FATORES		NOTA
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	4
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1
TOTAL		9

Intensidade da FORÇA 3 = ((9 – 4)/16) x 100 = 31,25 Baixa

Força 4 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES:

FATORES		NOTA
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	2
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	3
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	2
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	3
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos	3

	adquiridos no setor.	
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	1
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	3
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	1
TOTAL		18

Intensidade da FORÇA 4 = ((18 – 8)/32) x 100 = 31,25 Baixa

Força 5 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES:

FATORES		NOTA
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	3
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	1
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	1
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	2
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	1
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	3
TOTAL		13

Intensidade da FORÇA 5 = ((13 – 7)/28) x 100 = 21,43 Baixa

O setor logístico analisado tem um grau de atratividade bem interessante e convidativo para iniciar uma empresa neste contexto, visto que das 5 forças competitivas do setor analisadas, apenas uma apresentou intensidade alta, que foi a de possibilidade de entrada de novos concorrentes, o que pode representar uma ameaça para a empresa, porém o

foco da empresa está direcionado para entregar um serviço diferenciado em relação à concorrência pois atende as necessidades dos clientes no curto prazo.

4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

Áreas	Aspectos analisados
Produção	Será uma empresa de prestação de serviços no ramo logístico com baixissimos custos para operação. Entregando resultados de produtividade e efetividade em um curto prazo de tempo com baixo custo.
Recursos Humanos	Somente um funcionário, que será o proprietário.
Finanças	Lucro previsto de acordo com a remuneração do setor.
Marketing	Marketing desenvolvido através do networking construído durante os anos trabalhados no setor e também através das redes sociais, feito pelo proprietário da empresa.

4.4 A MATRIZ SWOT

Ambiente interno	
Pontos fortes	**Pontos fracos**
• Conhecimento e know how • Baixo custo operacional	• Marketing inexpressivo • Exposição dos métodos e técnicas utilizadas no dia a dia, risco de plágio

• Habilidade e capacidade de inovar	ou perda de domínio do conhecimento • Não fornecer equipamentos para o cliente, assim poderia agregar mais valor a prestação de serviço • (Depender diretamente da motivação e empenho dos funcionários do cliente, que muitas vezes tem resistência a mudanças de paradigmas) • (Depender diretamente do apoio da área de TI do cliente para implementação de softwares)
Ambiente externo	
Oportunidades	**Ameaças**
• Setor em expansão e crescimento • Localização do cliente em condomínio logístico • Maior oportunidade de clientes em potencial devido à localização de um cliente já existente	• Média concorrência • Greves ou crises na área logística

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fortalecer e apresentar resultados cada vez mais positivos e que estejam de acordo com as premissas estratégicas do cliente, aumentando a produtividade e efetividade do estoque em mais de 60% e aumentar este ganho em 5% a cada ano seguinte. Produtividade inicial de separação de 180 cxs/hh(caixas/homem hora) e aumento para 300 cxs/hh, após a prestação de serviço.
2. Aumentar o enfoque no marketing da empresa, direcionando 10% do faturamento mensal para campanhas e propagandas da prestação de serviços, difundindo os serviços

prestados e divulgando a relação custo/benefício da contratação do serviço de consultoria e assessoria na área logística, com o objetivo de aumentar esse percentual em 2%, após um ano de existência da empresa.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Expandir a área de atuação da empresa para mais clientes que buscam ganho em produtividade em seus estoques e armazéns, utilizando uma estratégia de diferenciação entregando uma prestação de serviços baseada em um padrão diferenciado e específico na gestão de estoque para atingir as metas estabelecidas.

5 PLANO DE MARKETING

5.1 ANÁLISE DE MERCADO

5.1.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

Prestação de serviços de assessoria, consultoria e gestão operacional de estoques na área logística, incluindo armazenagem de produtos, transporte, layout e controle do estoque, curva ABC, separação de caixas por sistema de voz com uso de tecnologia avançada, carga e descarga de forma eficiente e organizada para clientes que possuem CD (Centro de Distribuição), CDV (Centro de Distribuição e Vendas) e Transportadoras.

Ganho de produtividade e efetividade do estoque de mais de 60% partindo de 180 cxs/hh(caixas/homem hora) inicialmente e passando para 300 cxs/hh já em 60 dias, após a contratação do serviço;

Crescimento progressivo do nível de acuracidade do estoque, chegando ao patamar de diferença zero dos itens movimentados em 90 dias, após a contratação do serviço;

Melhor fluxo do trânsito de IN e OUT no estoque, obedecendo o critério da curva ABC e mantendo atualizada a cada 180 dias.

5.1.2 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR

Perfil do cliente: Empresas com grandes volumes de movimentação de caixas, acima de 15.000 cxs/dia, Distribuidores, Atacadistas e Transportadoras.

Abrangência geográfica: Estadual (Rio Grande do Sul), atuando em áreas geograficamente especificas visando uma melhor localização para otimização da distribuição dos produtos. Áreas com grandes centros logísticos localizados em forma de condomínio (Mix Center).

Demanda: Previsão de demanda de 1 contrato com cliente em 2020 e projeção de aumento para 3 clientes ao final do ano de 2021.

O PIB (Produto Interno Bruto) do setor de transporte, armazenagem e correio cresceu 2,2% em 2018, chegando a R$ 256,08 bilhões. O índice é o dobro do crescimento do PIB total da economia, que avançou 1,1% no ano passado, atingindo R$ 6,83 trilhões. Os dados constam do Boletim Economia em Foco divulgado pela CNT (Confederação Nacional do Transporte).

Trata-se do segundo ano consecutivo de alta no setor, após queda por dois anos. Enquanto, em 2015, a retração foi de 4,3% e, em 2016, de 5,6%, os serviços de transporte avançaram 1,2%, em 2017, e 2,2% em 2018.

5.1.3 ANÁLISE DETALHADA DOS CONCORRENTES

Item	**Sua empresa** Borba Assessoria Logística	**Concorrente A** Transportadora Renovação	**Concorrente B** Transportadora TSG	**Pontos fortes e fracos**
Produto	Prestação de serviços na área logística	Carga e descarga, separação de produtos	Carga e descarga, separação de produtos	Ponto Forte: Uso de Tecnologia de Voz para separação de

				produtos Ponto Fraco: Não ter frota própria para transporte dos produtos
Participação no mercado (em vendas)	5%	40%	55%	
Atendimento	Prestação de serviço In Loco nas dependências do cliente	Prestação de serviço na base da transportadora	Prestação de serviço na base da transportadora	Ponto Forte: Relacionamento direto com o cliente Ponto Fraco: Falta de mais pessoas além do proprietário
Atendimento pós-venda	Acompanhamento direto da produtividade e acuracidade através de relatórios para o cliente	Prestação de contas mensais	Prestação de contas mensais	Ponto Forte: Resultados on time para o cliente Ponto Fraco: Pode haver excesso de relatórios
Localização	Sem base fixa, prestação de serviços no	Cidade de Nova Santa Rita/RS	Cidade de Canoas/RS	Ponto Forte: Execução das tarefas na base

	cliente			do cliente Ponto Fraco: Falta de uma base para armazenar algum produto em trânsito
Divulgação	Venda Pessoal	BID Processo de concorrência de preços	BID Processo de concorrência de preços	Ponto Forte: Menor custo Ponto Fraco: Concorrência dos preços
Preços	Preço levemente superior ao mercado	Preço superior ao mercado	Preço médio ao mercado	Não se aplica
Qualidade do(s) produto(s)	Foco total nas necessidades do cliente oferendo qualidade na média ao mercado buscando passar para superior	Pouca flexibilidade, qualidade média ao mercado	Atrasos nos processos qualidade e inferior ao mercado	Ponto Forte: Adequação às necessidades do cliente Ponto Fraco: Possível demora para apresentar resultados
Reputação	Como referência em relação à prestação de serviços logísticos com	Boa	Regular	Não se aplica

	uso de tecnologia de separação por voz			
Canais de venda utilizados	Produtor → Consumidor	Produtor → Consumidor	Produtor → Consumidor.	Ponto Forte: Relacionamento direto com o cliente Ponto Fraco: Perder o foco da atividade principal da empresa

5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Mercado que se deseja atingir: Mercado final de logística, armazenagem e separação de produtos, prestando serviço de consultoria logística.

Divisão do mercado: Estoques varejistas e atacadistas.

Características do cliente: Empresas de médio e grande porte que tenham volume mínimo de 10.000 cxs/dia de movimentação de IN e OUT.

Segmento: Setor logístico em geral e empresas de distribuição que buscam alto índice de acuracidade de estoque juntamente com alta produtividade.

5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.3.1 OBJETIVOS DE MARKETING

1. Objetivo Estratégico: Fortalecer e apresentar resultados cada vez mais positivos e que estejam de acordo com as premissas estratégicas do cliente, aumentando a produtividade e efetividade do estoque em mais de 60% e aumentar este ganho em 5% a cada ano seguinte. Produtividade inicial de separação de 180 cxs/hh (caixas/homem hora) e aumento para 300 cxs/hh, após a prestação de serviço.

1.1 Objetivo de Marketing: Aumentar e intensificar o acompanhamento de desempenho do uso da ferramenta de separação por voz, para gradativamente ir subindo a meta de separação em 5% a cada ano após a implementação do sistema.

2. Objetivo Estratégico: Aumentar o enfoque no marketing da empresa, direcionando 10% do faturamento mensal para campanhas e propagandas da prestação de serviços, difundindo os serviços prestados e divulgando a relação custo/benefício da contratação do serviço de consultoria e assessoria na área logística, com o objetivo de aumentar esse percentual em 2%, após um ano de existência da empresa.

2.1 Objetivo de Marketing: Área de marketing utilizar os 10% do faturamento mensal para criar propagandas, campanhas e informes promovendo o nome da empresa, os serviços prestados, além de divulgar o ganho em produtividade e acuracidade no estoque com o uso da ferramenta Pick by Voice e manter o foco na meta de ir aumentando este percentual de utilização do faturamento em 2% a cada ano de existência da empresa.

5.3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

1.Objetivo Estratégico: Fortalecer e apresentar resultados cada vez mais positivos e que estejam de acordo com as premissas estratégicas do cliente, aumentando a produtividade e efetividade do estoque em mais de 60% e aumentar este ganho em 5% a cada ano seguinte. Produtividade inicial de separação de 180 cxs/hh (caixas/homem hora) e aumento para 300 cxs/hh, após a prestação de serviço.

1.1 Objetivo de Marketing: Aumentar e intensificar o acompanhamento de desempenho do uso da ferramenta de separação por voz, para gradativamente ir subindo a meta de separação em 5% a cada ano após a implementação do sistema.

1.2 Estratégia de Marketing (Produto): Oferecer uma prestação de serviço diferenciada na área logística de gestão de estoques.

1.3 Estratégia de Marketing (Preço): Trabalhar com preço um pouco acima da concorrência, pois presta um serviço diferenciado.

1.4 Estratégia de Marketing (Promoção): Criar uma planilha para inserir e registrar os dados de produtividade e acuracidade, para assim poder demonstrar com dados e fatos o ganho real nos índices de produtividade e acuracidade.

1.5 Estratégia de Marketing (Distribuição): Trabalhar com grandes empresas e transportadoras.

1. Objetivo Estratégico: Aumentar o enfoque no marketing da empresa, direcionando 10% do faturamento mensal para campanhas e propagandas da prestação de serviços, difundindo os serviços prestados e divulgando a relação custo/benefício da contratação do serviço de consultoria e assessoria na área logística, com o objetivo de aumentar esse percentual em 2%, após um ano de existência da empresa.

1.1 Objetivo de Marketing: Área de marketing utilizar os 10% do faturamento mensal para criar propagandas, campanhas e informes promovendo o nome da empresa, os serviços prestados, além de divulgar o ganho em produtividade e acuracidade no estoque com o uso da ferramenta Pick by Voice e manter o foco na meta de ir aumentando este percentual de utilização do faturamento em 2% a cada ano de existência da empresa.

1.2 Estratégia de Marketing (Produto): Demonstrar os benefícios da prestação de serviços diferenciada.

1.3 Estratégia de Marketing (Preço):1% do faturamento total de IN e OUT.

1.4 Estratégia de Marketing (Promoção): Contratar empresa de marketing para confecção de banners, outdoors em pontos estratégicos próximos de condomínios logísticos, criação de propagandas em redes sociais e venda pessoal.

1.5 Estratégia de Marketing (Distribuição): Buscar empresas próximas geograficamente.

5.3.3 AÇÕES E MECANISMOS DE CONTROLE DE MARKETING

1. Objetivo Estratégico: Fortalecer e apresentar resultados cada vez mais positivos e que estejam de acordo com as premissas estratégicas do cliente, aumentando a produtividade e efetividade do estoque em mais de 60% e aumentar este ganho em 5% a cada ano seguinte. Produtividade inicial de separação de 180 cxs/hh (caixas/homem hora) e aumento para 300 cxs/hh, após a prestação de serviço.

1.1 Objetivo de Marketing: Aumentar e intensificar o acompanhamento de desempenho do uso da ferramenta de separação por voz, para gradativamente ir subindo a meta de separação em 5% a cada ano após a implementação do sistema.

1.2 Estratégia de Marketing (Produto): Oferecer uma prestação de serviço diferenciada na área logística de gestão de estoques.

Ação 1: Demonstrar os ganhos com uso da ferramenta.

Ação 2: Mostrar que o produto (prestação de serviço) é diferenciado, justificando o investimento.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: 60 dias.

Mecanismo de Controle: Apresentação do feedback do cliente.

1.1 Estratégia de Marketing (Preço): Trabalhar com preço um pouco acima da concorrência, pois presta um serviço diferenciado.

Ação 1: Mostrar que a relação custo/benefício é vantajosa.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: 45 dias.

Mecanismo de Controle: Apresentação de relatórios de produtividade para o cliente.

Ação 2: Demonstrar através dos ganhos que o investimento traz retorno no curto prazo.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: 30 dias.

Mecanismo de Controle: Apresentação de relatórios de produtividade para o cliente.

1.1 Estratégia de Marketing (Promoção): Criar uma planilha para inserir e registrar os dados de produtividade e acuracidade, para assim poder demonstrar com dados e fatos o ganho real nos índices de produtividade e acuracidade.
Ação 1: Enviar relatório diário para o cliente com os índices de IN e OUT e de separação de caixas do dia anterior.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: Diário.

Mecanismo de Controle: Envio de planilha diariamente para o cliente.

1.1 Estratégia de Marketing (Distribuição): Trabalhar com grandes empresas e transportadoras.
Ação 1: Divulgar o nome e a prestação de serviço da empresa.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: Imediato.

Mecanismo de Controle: Venda pessoal.

Ação 2: Criar informes e propagandas em redes sociais.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: Imediato.

1.1 Mecanismo de Controle: Acessos regulares às mídias sociais. Estratégia de Marketing (Preço): 2% do faturamento total de IN e OUT

Ação 1: Acompanhar índices do mercado e concorrência.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: No momento da assinatura de contrato.

Mecanismo de Controle: Documentos assinados.

Ação 2: Revisar preço a cada renovação do contrato.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: Anual.

Mecanismo de Controle: Contrato renovado e preço da prestação de serviço atualizado.

2. Objetivo Estratégico: Aumentar o enfoque no marketing da empresa, direcionando 10% do faturamento mensal para campanhas e propagandas da prestação de serviços, difundindo os serviços prestados e divulgando a relação custo/benefício da contratação do serviço de consultoria e assessoria na área logística, com o objetivo de aumentar esse percentual em 2%, após um ano de existência da empresa.

1.2 Objetivo de Marketing: Área de marketing utilizar os 10% do faturamento mensal para criar propagandas, campanhas e informes promovendo o nome da empresa, os serviços prestados, além de divulgar o ganho em produtividade e acuracidade no estoque com o uso da ferramenta Pick by Voice e manter o foco na meta de ir aumentando este percentual de utilização do faturamento em 2% a cada ano de existência da empresa.

1.3 Estratégia de Marketing (Produto): Demonstrar os benefícios da prestação de serviços diferenciada.

Ação 1: Informar os dados de ganho para o cliente.

Ação 2: Fazer comparativo do antes e depois, após a contratação dos serviços.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: 30 dias.

Mecanismo de Controle: Revisão do tema a cada 90 dias.

1.4 Estratégia de Marketing (Promoção): Contratar empresa de marketing para confecção de banners, outdoors em pontos estratégicos próximos de condomínios logísticos, criação de propagandas em redes sociais e venda pessoal.

Ação 1: Pesquisar empresas de propaganda e marketing.

Ação 2: Contratar a empresa selecionada para confecção e criação das campanhas de marketing.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: 30 dias.

Mecanismo de Controle: Contrato assinado com a empresa.

1.5 Estratégia de Marketing (Distribuição): Buscar empresas próximas geograficamente.

Ação 1: Mapear empresas localizadas estrategicamente de forma geográfica.

Ação 2: Fazer visitas nas empresas selecionadas de forma estratégica, efetuando a venda pessoal da prestação de serviço de consultoria logística.

Responsável: Proprietário.

Prazo de Execução: 360 dias.

Mecanismo de Controle: Novos contratos assinados.

6 PLANO DE OPERAÇÕES

6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)

Empresa de prestação de serviços em gestão e consultoria logística para controlar IN e OUT de estoques de organizações do ramo logístico, atacadista, varejista e de vendas que atenderá um cliente nas suas próprias instalações e dependências, utilizando a infraestrutura e equipamentos do cliente.

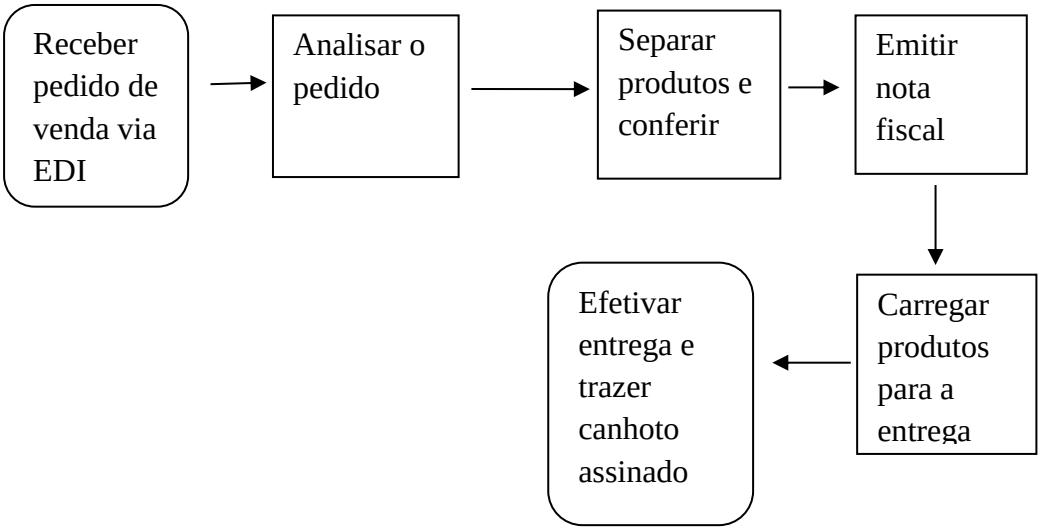
6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Cabe a ressalva que já foi citado na questão anterior, que a empresa funcionará nas dependências do cliente, utilizando a sua infraestrutura.

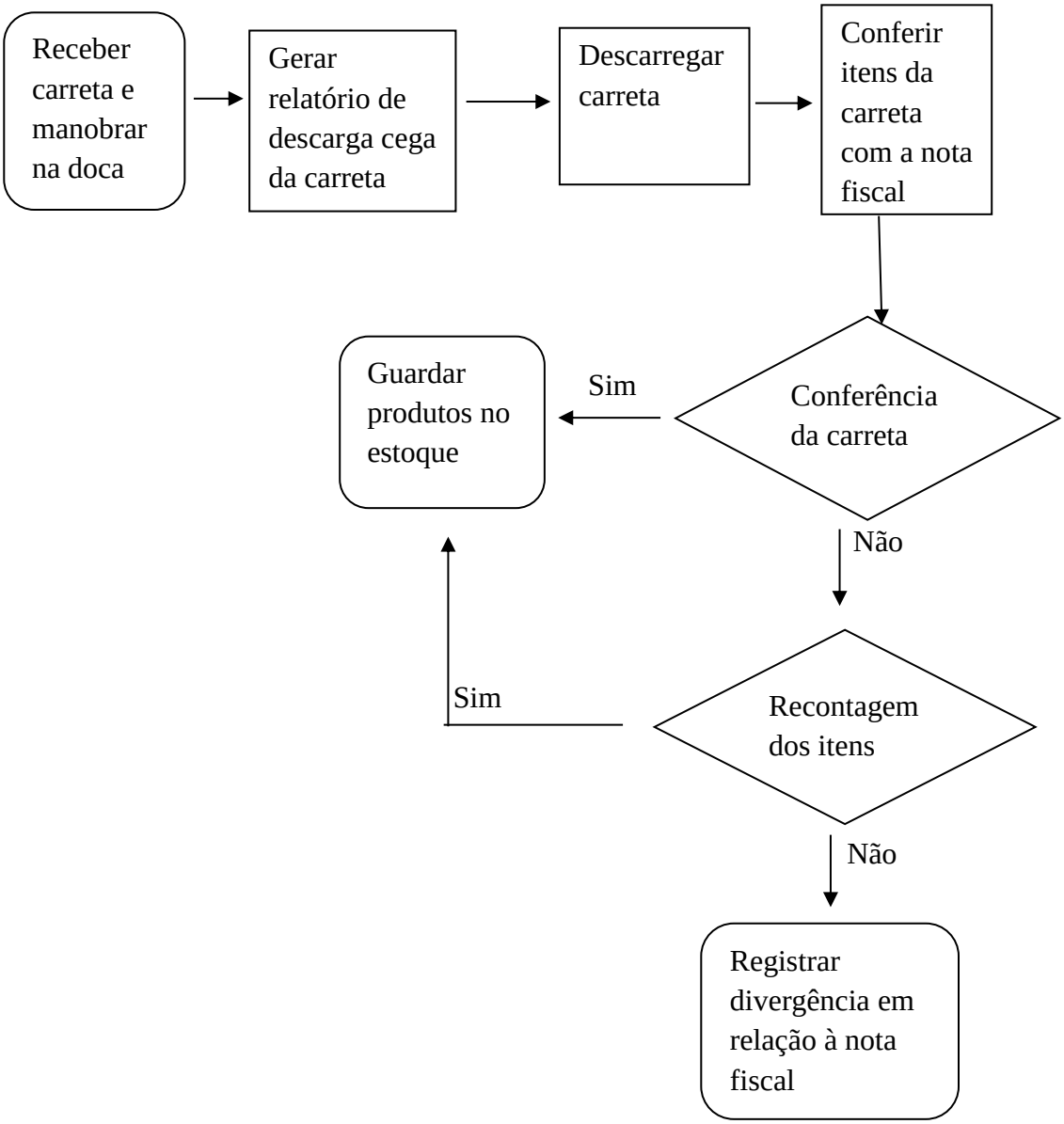
Segue abaixo equipamentos e tecnologia necessários para a prestação de serviço:

- Rede WIFI;
- Instalação do sistema de separação de produtos por voz Pick by Voice;
- Talkman e Headset;
- 1 Desktop ou Notebook;
- 2 Impressoras de folha A4;
- 1 Impressora de etiqueta 100x100mm;
- Coletores de produção;
- Paleteiras manuais, elétricas e empilhadeiras;
- Estruturas metálicas porta palete e flow rack.

Separação de produtos



Descarga de carreta



6.3 MÃO DE OBRA

Empresa de um funcionário somente, que será o proprietário atuando como gestor e consultor de estoque em empresas varejistas, atacadistas e de vendas com movimentação diária de 15.000 caixas, coordenando a equipe de funcionários do cliente.

6.4 LOCALIZAÇÃO

Cliente localizado em um condomínio logístico formado por várias empresas atacadistas, varejistas, de vendas e transportadoras na cidade de Nova Santa Rita/RS.

Check-list qualitativo para análise de localização

- O valor do aluguel é competitivo? Empresa não pagará aluguel.
- O espaço físico é adequado? Sim, empresa atuará nas dependências do cliente.
- O local fica em uma região movimentada? Localização do cliente dentro de um condomínio logístico com várias transportadoras e empresas de atacado, varejo e vendas.
- O negócio é permitido na região? Sim, empresa prestadora de serviços do ramo logístico liberada para atuar na região.
- Existe estacionamento para clientes? Sim, espaço bem amplo e boa infraestrutura.
- O local é de fácil acesso? Sim, localizado as margens da BR 386.
- O local é de fácil acesso para os funcionários? Sim, ônibus circulares nas proximidades.
- O imóvel é novo e de boa aparência? Sim, cliente fez grande investimento locando um prédio totalmente reformado e adequado para suas necessidades.
- As instalações estão em boas condições? Sim, totalmente.
- O imóvel é seguro e bem protegido? Sim, tem serviço de portaria e vigilância 24 horas por dia.

7 PLANO FINANCEIRO

7.1 INVESTIMENTO INICIAL

Compra de um Notebook no valor de R$ 5.000,00

7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

Capital próprio do proprietário.

7.3 RECEITAS

Faturar 1% do faturamento total do volume de IN e OUT do cliente/mês.

R$ 25,50/hora trabalhada podendo variar para mais ou para menos de acordo com o volume de IN e OUT do cliente.

Receita Mensal: R$ 25,50 x 220 horas = R$ 5.610,00

Receita Anual: R$ 5.610,00 x 12 meses = R$ 67.320,00

7.4 CUSTOS

Item de custo operacional	**Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)**	**Valor ($) ***
Contador	Administração	499,00
Depreciação dos Equip.	Produção de serviços	500,00
Tributos ISS	Financeiro	112,20
Item de custo	Custo fixo ($) *	Custo variável ($) *
Contador ½ salário mínimo	499,00	
Depreciação dos equipamentos 10%	500,00	
Tributos ISS 2%		112,20
Total	999,00	112,20

7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
Recebimentos							
Receitas à vista	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610
Receitas a prazo							
(a) Receita total (vendas)	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610
Pagamentos							
Custos operacionais Variáveis							
Compras à vista							
Compras a prazo							
Comissão de vendas							
Tributos (PIS, ISS, etc.) 2%	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2
Atividades terceirizadas							
Outros custos variáveis							
Total de custos operacionais variáveis	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2
Custos operacionais Fixos							
Aluguel							
Pró-labore							
Tributos (IPVA, PTU)							
Despesas bancárias							
Contador ½ salário mínimo	499	499	499	499	499	499	499
Salários							
Depreciação Equip. 10%	500	500	500	500	500	500	500
Total de custos operacionais fixos	999	999	999	999	999	999	999
(b) Custo Total (CF + CV)	1111,2	1111,2	1111,2	1111,2	1111,2	1111,2	1111,2
(c) Investimentos							
Saldo de caixa (a-b-c)	***4.498,80***	***4.498,80***	***4.498,80***	***4.498,80***	***4.498,80***	***4.498,80***	***4.498,80***

	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Recebimentos						
Receitas à vista	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	67.320
Receitas a prazo						
(a) Receita total (vendas)	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	67.320
Pagamentos						
Custos operacionais Variáveis						
Compras à vista						
Compras a prazo						
Comissão de vendas						
Tributos (PIS, ISS, etc.) 2%	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	1.346,40
Atividades terceirizadas						
Outros custos variáveis						
Total de custos operacionais variáveis	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	1.346,40
Custos operacionais Fixos						
Aluguel						
Pró-labore						
Tributos (IPVA, PTU)						
Despesas bancárias						
Contador ½ salário mínimo	499	499	499	499	499	5.988,00
Salários						
Depreciação Equip. 10%	500	500	500	500	500	6.000,00
Total de custos operacionais fixos	999	999	999	999	999	11.988,00
(b) Custo Total (CF + CV)	1111,2	1111,2	1111,2	1111,2	1111,2	13.334,40
(c) Investimentos						
Saldo de caixa (a-b-c)	***4.498,80***	***4.498,80***	***4.498,80***	***4.498,80***	***4.498,80***	***53.985,60***

7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) – em Reais												
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Receita Total (RT)	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610	5.610
(-) Custo Variável (CV)	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2
(=) Lucro Bruto (LB)	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80	5.497,80
(-) Custo Fixo (CF)	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999
(=) Lucro Operacional (LO)	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80	4.498,80
(-) Imposto de Renda (IR) 15%	841,5	841,5	841,5	841,5	841,5	841,5	841,5	841,5	841,5	841,5	841,5	841,5
(-) Contribuição Social (CS) 9%	504,9	504,9	504,9	504,9	504,9	504,9	504,9	504,9	504,9	504,9	504,9	504,9
(=) Lucro Líquido	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**	**3.152,40**

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

8.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

8.1.1 PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de Equilíbrio é a quantidade mínima a ser produzida e vendida, em certo período, para que possam ser cobertos todos os custos do projeto. Nesse ponto todos os custos são cobertos, porém não há lucro.

O Ponto de Equilíbrio do futuro empreendimento é calculado pela seguinte fórmu

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

Onde:

PE= Ponto de Equilíbrio

CF= Custo Fixo

RT= Receita Total

CV= Custo Variável

PV= Preço de Venda

O período analisado será de um mês, para isso temos os seguintes resultados:

$$\mathbf{PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100 \qquad PE = \frac{999}{5.610 - 112} \times 100 = 18{,}17\%}$$

PE = 18,17%

8.1.2 TAXA DE LUCRATIVIDADE

Para calcular a Taxa de Lucratividade utilizaremos a seguinte fórmula:

O período analisado será de um mês, para isso temos os seguintes resultados:

$$\mathbf{Taxa\ de\ Lucratividade = \frac{Lucro\ Líquido}{Receita\ Total} \times 100}$$

$$\mathbf{Taxa\ de\ Lucratividade = \frac{3.152}{5.610} \times 100 = 56{,}18\%}$$

TL = 56,18%

A Taxa de Lucratividade do futuro empreendimento é de 56,18 %, ou seja, para cada R$ 100,00 de serviços prestados, a empresa obterá um ganho líquido de R$ 56,18 aproximadamente.

8.1.3 TAXA DO RETORNO DO INVESTIMENTO

Para calcular a Taxa de Retorno do Investimento utilizaremos a seguinte fórmula:

$$\mathbf{TRI = \frac{Lucro\ Líquido}{Investimento\ Inicial} \times 100}$$

Onde:
TL= Taxa de Retorno do Investimento
LL= Lucro Líquido
II= Investimento Inicial

TRI = 3.152 X 100 = 63,04%

5.000

TRI = 63,04%

8.1.4 PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)

Para calcular o Prazo de Retorno do Investimento utilizaremos a seguinte fórmula:

PAYBACK = Investimento Inicial =

Lucro Líquido

5.000 = 2 meses

3.152

PAYBACK = 2 MESES

8.1.5 TAXA INTERNA DE RETORNO

VPL = - 5.000 + 2.178 + 1.390 + 883 + 563 = 14

VPL é aproximadamente igual à zero utilizando uma TIR de 0,57%.

Sendo assim, 0,57% > 0,12%, ou seja, TIR > TMA, portanto este investimento deve ser aprovado ou aceito.

TIR = 0,57%

8.1.6 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Retorno do investidor seria de 0,12% ao mês = 0,0012

Investimento Inicial	5.000,00			
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
Receita	R$ 5.610,00	R$ 5.610,00	R$ 5.610,00	R$ 5.610,00
Custos Variáveis	R$ 112,00	R$ 112,00	R$ 112,00	R$ 112,00

Custos Fixos	R$ 999,00	R$ 999,00	R$ 999,00	R$ 999,00
Lucro antes dos Impostos	R$ 4.499,00	R$ 4.499,00	R$ 4.499,00	R$ 4.499,00
Impostos (24%)	R$ 1.080,00	R$ 1.080,00	R$ 1.080,00	R$ 1.080,00
Lucro Líquido	R$ 3.419,00	R$ 3.419,00	R$ 3.419,00	R$ 3.419,00
Fluxo de Caixa Total	R$ 3.419,00	R$ 3.419,00	R$ 3.419,00	R$ 3.419,00

$$VPL = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \frac{FC_4}{(1+i)^4}$$

$$VPL = -5.000 + \frac{3.419}{1,0012} + \frac{3.419}{1,0024} + \frac{3.419}{1,0036} + \frac{3.419}{1,0048}$$

$$VPL = -5.000 + 3.415 + 3.411 + 3.407 + 3.403$$

$$VPL = 8.636$$

8.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Projeção	**Volume de vendas**	**Perspectiva de crescimento**				
		Ano 1	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Otimista	8.570,00	8.990,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00
Mais provável	5.610,00	5.890,00	5.770,00	5.770,00	5.770,00	5.770,00
Pessimista	3.520,00	3.870,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00	3.790,00

Análise em diferentes cenários			
Indicador	**Cenários**		
	Pessimista	**Mais provável**	**Otimista**
TIR (%)	0,17	0,57	1,1
VPL (R$)	2.302,00	8.636,00	17.607,00
Payback	4 meses	2 meses	1 mês
PE (%)	29,31	18,17	11,81

Podemos perceber através dos dados obtidos com a simulação dos três cenários que este projeto de empreendimento é viável e o seu baixo custo de investimento inicial é um ponto muito importante a ser considerado, visto que a empresa trará retorno e lucro em um curto prazo de tempo.

8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

Empresa de prestação de serviços de assessoria na área logística sem impacto ao meio ambiente, com baixo custo operacional e com geração de impostos para a cidade onde consta seu registro de abertura da firma.

CONCLUSÃO

Através da coleta de dados com entrevistas e questionários feitos diretamente com grupos pesquisados (objeto), utilizando-se pesquisa qualitativa para buscar a relação do ambiente logístico e suas necessidades e então confrontar com os futuros serviços que a empresa pretende oferecer (problema), os objetivos da pesquisa foram tratados de forma descritiva para manter a íntegra das características do objeto pesquisado, fez-se estudo e

análise dos dados obtidos e apresentados neste plano de negócio, que teve como objetivo principal identificar as necessidades estratégicas de produtividade do ambiente logístico e os objetivos específicos foram descrever os índices de produtividade e acuracidade de estoque praticados, após isso chegou-se à conclusão que a proposta de projeto de um empreendimento de prestação de serviços de assessoria na área logística é viável e aceitável, ressaltando que a empresa exige baixo investimento inicial, possui um baixo custo operacional e entrega números de melhor produtividade e acuracidade no curto prazo.

REFERÊNCIAS

ABRALOG. PIB do setor de transporte cresce o dobro do PIB do país em 2018. Disponível em: <https://www.abralog.com.br/noticias/pib-do-setor-de-transporte-cresce-o-dobro-do-pib-do-pais-em-2018/> Acesso em: 17 maio 2020.

BLOG LOGISTICA. Serviços de logística fecham 2014 com crescimento de 64%. Disponível em: <https://www.bloglogistica.com.br/mercado/servicos-de-logistica-fecham-2014-com-crescimento-de-64/> Acesso em: 19 maio 2020

GOHR, Claudia Fabiana. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração I : livro didático – Palhoça : UnisulVirtual, 2008.

GOHR, Claudia Fabiana. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração II : livro didático – Palhoça : UnisulVirtual, 2008.

JORNAL DO COMÉRCIO. Setor de transporte cresce o dobro que o país em 2018. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/jc_logistica/2019/03/674127-setor-de-transporte-cresce-o-dobro-que-o-pais-em-2018.html> Acesso em: 19 maio 2020

PAINEL LOGISTICO. Setor logístico cresce 22% em 2018. Disponível em: <http://www.painellogistico.com.br/setor-logistico-cresce-22-em-2018/> Acesso em: 17 maio 2020.

Disponível em: < https://www.idinheiro.com.br/rendimento-poupanca-hoje/#:~:text=Regra%20nova&text=Se%20a%20taxa%20Selic%20estiver,abaixo%20de%208%2C5%25.&text=J%C3%A1%20se%20a%20taxa%20Selic,5%25%20ao%20m%C3%AAs%20%2B%20taxa%20referencial > Acesso em: 04 out. 2020.

Disponível em: < https://receita.economia.gov.br/acesso-rapido/tributos/CSLL#:~:text=A%20al%C3%ADquota%20da%20CSLL%20%C3%A9,lucro%20adotada%20para%20o%20IRPJ.> Acesso em: 07 set. 2020.