

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE COMPOSTO DE PVC NA REGIÃO METROPOLITANA DO CARIRI**

Eder Henrique Coelho Ferreira (Universidade Federal de Campina Grande) eder-henrique2011@hotmail.com

Cristiane Agra Pimentel (Universidade Federal de Campina Grande) pimenca@hotmail.com

### **Resumo**

A falta de planejamento e de uma boa gestão financeira por parte dos microempresários têm sido os fatores determinantes para o curto prazo de sobrevivência dessas empresas no mercado. O presente trabalho foi desenvolvido baseado no estudo mercadológico e na definição do planejamento estratégico para a instalação de uma microempresa de composto de PVC na Região Metropolitana do Cariri, a fim de serem alcançadas informações concretas para viabilidade da abertura da empresa na região. O estudo de mercado foi realizado na Região Metropolitana do Cariri e na Feira Internacional de Plásticos no Pavilhão de Exposições do Anhembi, em São Paulo. As informações coletadas nesse estudo permitiram conhecer as necessidades dos clientes, saber quem são os clientes potenciais, saber a posição em que empresa se situa frente às concorrentes, conhecer os fornecedores e analisar as forças e as fraquezas da empresa. O campo de atuação da microempresa de composto de PVC será os microempresários de calçados da Região Metropolitana do Cariri, os quais sofrem bastante com o prazo de entrega dos fornecedores de composto de PVC. A empresa para conseguir ganhar espaço no mercado terá como estratégia e planejamento direcionar os recursos da organização para atender os clientes com curto prazo de entrega. Ter agilidade na entrega não será o bastante para satisfazer as necessidades do cliente e garantir a sobrevivência no mercado regional, a empresa terá a missão de oferecer também um produto de qualidade e de baixo custo. No entanto oferecer um produto de qualidade e de baixo custo praticado pelos concorrentes será a grande dificuldade da empresa. Possíveis dificuldades a ser enfrentadas com os fornecedores da matéria-prima podem muito provavelmente inviabilizar a instalação da empresa na região, pois afetam diretamente a qualidade do produto e custo composto produzido.

**Palavras-Chaves:** PVC; microempresas; Cariri; planejamento estratégico; Qualidade.

### **1. Introdução**

O bom desempenho da economia brasileira dos últimos anos, junto às políticas de crédito, têm contribuído para o crescimento significativo das micro e pequenas empresas no Brasil. A

quantidade expressiva dessas empresas no país, têm feito delas destaque no cenário econômico brasileiro devido seu potencial de geração de renda e de emprego (SILVA; et al., 2015).

No entanto, os efeitos na economia brasileira poderiam ter sido melhores se simultaneamente ao surgimento das novas micro e pequenas empresas não houvesse ocorrido o aumento dos índices de falência das mesmas. Grande parte das empresas surgidas não teve capacidade de sobreviver por longo tempo. As dificuldades e desafios encontrados por elas na implementação, gerenciamento e manutenção do negócio, têm contribuído para seu curto período de sobrevivência no mercado. A falta de planejamento e de uma boa gestão financeira por parte dos empresários tem sido os fatores cruciais para o aumento da taxa de mortalidade (SILVA; et al., 2015).

A ausência de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduzem em geral às tomadas de decisões de forma empírica devido à falta de planejamento (SOUZA; QUALHARINI, 2007). Em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário tomar decisões fundamentadas em informações concretas da realidade do mercado. Essas informações tanto do ambiente interno como externo à empresa, são essenciais para a sua sobrevivência. (PAULA; SILVA; HERMOSILLA, 2006).

O estudo do ambiente em que a empresa está inserida permite à micro e pequena empresa conhecer as necessidades dos clientes, saber quem são os clientes potenciais, saber a posição em que empresa se situa frente às concorrentes, conhecer os fornecedores, analisar as forças e as fraquezas da empresa, examinar as fontes de financiamento, etc., de tal forma que a adesão dessas informações permite ao empresário direcionar seus objetivos, buscando o diferencial competitivo e a satisfação do cliente (PAULA; SILVA; HERMOSILLA, 2006).

Segundo Souza e Qualharini (2007), o planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis. Na visão de Oliveira (1998 apud Souza; Qualarini, 2007), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

Esse presente trabalho tem a finalidade de estudar o ambiente mercadológico para instalação de uma microempresa de composto de PVC na Região Metropolitana do Cariri para fornecer

a matéria-prima às microempresas de calçados da região. As áreas estudadas foram os clientes, os fornecedores e os concorrentes. As informações adquiridas permitirá a empresa a ser instalada, desenvolver o seu planejamento estratégico para direcionar os esforços da empresa a buscar o diferencial competitivo e a consolidação da empresa no mercado regional, ou até mesmo, rever realmente se esse o segmento a ser investido.

## **2. Metodologia**

As informações contidas nesse trabalho foram obtidas por meio de pesquisa mercadológica realizada na Região Metropolitana do Cariri e na Feira Internacional do Plástico – FEIPLASTIC 2015 no Pavilhão de Exposições do Anhembi, em São Paulo – SP.

Na região Metropolitana do Cariri foi visitada a microempresa de calçado, a João C. Ltda., e a microempresa de sacola, a Kaplast Ltda. Apesar desta última não se enquadrar no segmento de atuação da empresa de composto de PVC, as informações coletadas nela foram de extrema importância para prever a realidade do mercado em que a empresa de composto de PVC estará inserida. Na Feira Internacional do Plástico foi visitada os estandes dos concorrentes e dos fornecedores de matéria-prima. Sendo possível adquirir informações cruciais para esse estudo.

## **3. Estudo mercadológico da Região Metropolitana do Cariri.**

O Ceará é o terceiro maior exportador de calçados brasileiros tendo seu foco especialmente na produção de sandálias e sapatos. O Ceará divide o seu polo calçadista em três grandes regiões: Fortaleza, Região Metropolitana do Cariri e Sobral. A região de maior expressividade é a Região Metropolitana do Cariri composta por Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha e outras cidades menores, de acordo com dados colhidos no site da ABICALÇADOS, o estado conta com um polo industrial de 310 indústrias na região (Região Metropolitana do Cariri), dados referentes ao ano de 2009 (FIGUEIREDO; OLIVEIRA; SANTOS, 2011).

A Região Metropolitana do Cariri possuem várias vantagens atrativas para instalação de uma empresa na região, como: incentivos fiscais, infraestrutura, condições logísticas e disponibilidade de mão-de-obra barata. Essas vantagens explicam o motivo da existência do grande polo calçadista do estado do Ceará (COSTA, 2012).

Dentre as grandes cidades da Região Metropolitana do Cariri, o Juazeiro do Norte se destaca pelo grande desenvolvimento econômico, exercendo o papel de capital regional. É no Juazeiro

do Norte onde se concentra o maior número de empresas de calçados, em sua maioria, por micro e pequenas empresas, com percentuais de 75,34% e 19,18%, respectivamente. O tamanho da empresa está classificado segundo número de empregados, a qual de 1 a 19 empregados é classificada como microempresa e de 20 a 99 empregados como pequena empresa (COSTA, 2007).

Segundo o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica Do Ceará (IPECE), os calçados produzidos com materiais plásticos como PVC, TR, EVA e PU chegam a 78,93% da produção total da Região Metropolitana do Cariri (COSTA, 2012).

Segundo Junior, Nunes e Ormanji (2016), o policloreto de vinila (PVC) é o plástico mais versátil em propriedades, o mesmo atribui essa característica a facilidade que o PVC tem em absorver aditivos. O tipo e a quantidade de aditivo presente no PVC são os provedores para as diferentes características desse plástico (JUNIOR; NUNES; ORMANJI, 2016). A versatilidade que o PVC oferece permite fabricar vários componentes presente no calçados. Sabendo disso, a empresa a ser projetada destinará os seus recursos a produzir composto de PVC (PVC mais os aditivos), acreditando-se ser a matéria-prima com maior demanda na região.

#### **4. Estudo do cliente**

Os microempresários da Região Metropolitana do Cariri se encontram prejudicadas com o cenário do mercado atual. Os prejuízos fundamentam-se nos longos prazos de entrega, devido às longas distâncias do fornecedor-consumidor.

Segundo João dono da empresa João C. Ltda., as microempresas, assim como a dele, sofrem bastante com prazo de entrega. O mesmo declarou que quando falta composto de PVC no seu estoque o prazo para entrega é longo, comprometendo a produtividade da empresa.

A maneira encontrada por João para driblar esse problema está sendo estocar um grande volume de composto de PVC que garanta o seu produção mensal. Isso é possível quando se tem um elevado capital de giro para ser empregada nos estoques, quando não, a produção sofre riscos de ser interrompida por falta de material.

Um fato curioso, declarado por João, é que os microempresários às vezes desempenham a função de fornecedor para os próprios microempresários. Funciona assim, a empresa A tem um elevado estoque em sua fábrica, a empresa B está com seu estoque zerado, então a

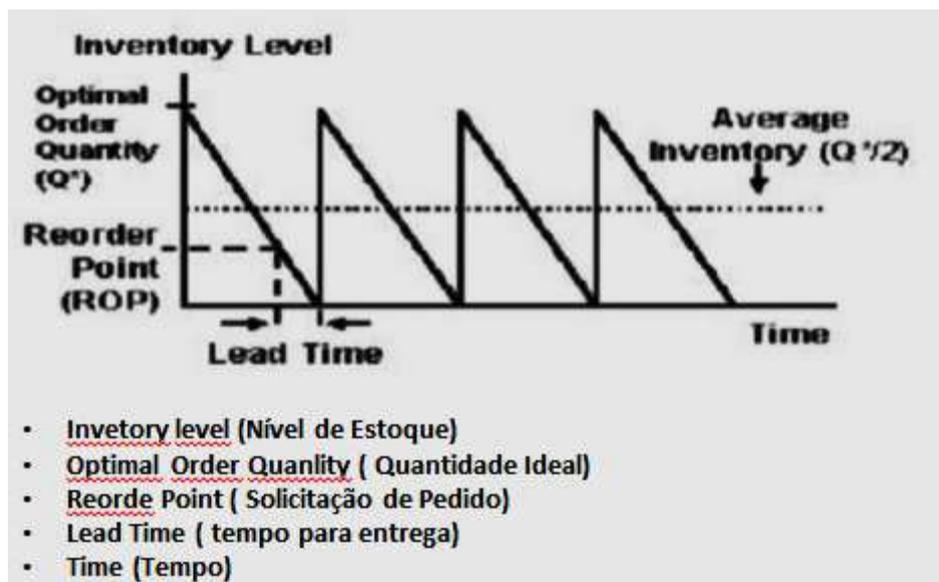
empresa B, para adquirir a matéria-prima de imediato, compra o composto de PVC da empresa A, e lógico, por um preço bem mais elevado do que compraria do fornecedor.

A demora da entrega provavelmente se dá devido a inviabilidade das empresas fornecedoras antederem de imediato a demanda pequena de 2 toneladas/ mês, como é caso da empresa João C. Ltda. Para empresas como a Karina atuante em grandes mercados consumidores, a viabilidade para atender João só ocorre quando existe uma demanda maior, que acontecerá apenas se outras empresas também estiverem necessitando de matéria-prima.

O elevado estoque trás vários custos e riscos para as microempresas. Para manter esse estoque na empresa, os empresários tem custo com capital empregado nos estoque imobilizado, custo com área e mão-de-obra para armazenamento e custo com energia. Os riscos envolvidos estão relacionados com furtos, obsolescência e incêndio (ACCIOLY; AYRES; SUCUPIRA, 2008).

Visto à problemática, a empresa de composto de PVC a ser instalada direcionará seus esforços para oferecer aos microempresários um atendimento rápido as suas solicitações de pedido. A Empresa de Composto irá trabalhar para que os estoques dos microempresários tornem-se mínimo, a proposta a ser oferecida aos microempresários pode ser explicado pela interpretação do gráfico da Figura 1.

Figura 1 - Gráfica de Estoque Ideal



Fonte: Treinamento de Gestão de Estoque- Pimentel Consultoria

Observa-se no gráfico que a quantidade ideal é completamente consumida e de imediatamente o estoque é retomado pela entrega pontual do fornecedor. A solicitação de pedido feita pelo cliente é realizada antes que seu estoque acabe e dentro do tempo necessário para o fornecedor receber o pedido e entregar a matéria-prima na fábrica. Esse tempo de recebimento do pedido até a entrega na fábrica é conhecido como *lead time* (tempo para entrega) (ACCIOLY; AYRES; SUCUPIRA, 2008).

Nota-se no gráfico que não há estoque de segurança, pois nesse caso o fornecedor é confiável. O estoque de segurança é uma prática comum nas empresas, porém o estoque de segurança dos microempresários de calçado na Região Metropolitana do Cariri é muito elevado, como foi relatado por João ao declarar que estoca um volume muito alto de material para garantir sua produção mensal.

Os esforços da empresa de composto de PVC serão direcionados para atender pontualmente o seu cliente, para conseguir ter um *lead time* curto e uma boa capacidade de reposta entre um pedido e outro. A Empresa de Composto de PVC atendendo dessa forma, as solicitações de pedidos dos microempresários poderão passar de pedidos mensais para pedidos semanais, reduzindo todos aqueles custos e risco envolvido em manter os estoques na empresa.

No entanto, ter agilidade na entrega não será o bastante para satisfazer as necessidades do cliente, a empresa terá a missão de oferecer também um produto de qualidade e de baixo custo. A empresa a ser projetada para atingir a qualidade do produto e baixo custo, equivalente das grandes fornecedoras de composto de PVC, e um curto prazo de entrega necessitará desenvolver na empresa um processo extremamente eficiente, a qual pode ser conseguida com a implantação do controle da qualidade total (TQC) na empresa.

Segundo Paladini (2010), as pequenas empresas têm várias vantagens na implantação do TQC em relação às grandes empresas, são elas: visão em conjunto facilitada; flexibilidade administrativa; mão de obra mais facilmente envolvida; decisões quase sempre abrangentes e integração entre os recursos.

Segundo Rinke (1999 apud Viapiana, 2001), as estratégias fundamentais para uma gestão vitoriosa são: criar uma filosofia organizacional; construir um clima; capacitar e treinar; comunicar; colocar o cliente em primeiro lugar e conduzir mudanças (VIAPIANA, 2001).

## **5. Estudo dos fornecedores**

As fornecedoras de matéria-prima para produção de composto de PVC localizam fora da Região Metropolitana do Cariri, com exerçam do óleo de soja que pode ser obtido em qualquer rede de supermercado. A distância da Empresa do Composto com as fornecedoras torna-se a matéria-prima mais cara, devido aos custos de transporte, que geralmente é cobrado por kg de material transportado. A Tabela 1 mostra a localização das fornecedoras de cada matéria-prima a ser utilizada na produção do composto de PVC.

Tabela 1 - Localização das Fornecedoras de Matéria Prima

<b>Fornecedora</b>	<b>Matéria-prima</b>	<b>Localização</b>
Piramidal	PVC	Jaboatão dos Guararapes- PE
Auriquímica	Plastificante	São Paulo – SP
Auriquímica	Agente de expansão	São Paulo – SP
Maxcarb Minerais	Carga	São Paulo – SP
Supermercado Atacadão	Óleo de Soja	Juazeiro do Norte – CE
Imbra Indústria Química	Estabilizante Térmico	Diadema – SP

Fonte: Arquivo pessoal

A partir de pesquisa de mercado realizado na empresa Kaplast Ltda., microempresa produtora de sacola plástica, localizada na cidade de Juazeiro do Norte-CE, foi possível conhecer um pouco da realidade das microempresas frente as suas fornecedoras. A empresa Kaplast Ltda. compra o polietileno (PE) puro (com a mesma composição que é fabricada pela petroquímica) da distribuidora Eteno ou da distribuidora Activa. O fato curioso que um dos sócios da Empresa declarou que a petroquímica Braskem não fornece o PE diretamente para sua empresa, sendo o mesmo obrigado comprar das distribuidoras. No entanto visitas realizadas no estande da empresa Karina na Feiplastic, líder de mercado no Brasil no fornecimento de composto de PVC, soube-se que o tratamento comercial entre grandes empresas são diferentes. O vendedor da Karina informou que a Braskem fornece diretamente para empresa Karina, sem ter que passar pelas distribuidoras.

Essa informação é bastante relevante para Empresa de Composto de PVC, pois sendo também uma microempresa a mesma provavelmente terá que comprar o PVC das distribuidoras. O PVC fornecido pelas distribuidoras terá um preço mais elevado, por está incluso no preço do PVC os custos de armazenamento e transporte.

Além das grandes empresas comprarem um volume bem maior de PVC, barateando o preço do kg do PVC, elas também conseguem o preço mais barato por comprarem direto da petroquímica. Com isso, a Empresa de Composto de PVC dificilmente conseguirá competir em custo com as grandes empresas, restando a ela competir na qualidade de entrega, serviço e produto.

## **6. Estudo dos Concorrentes**

As grandes concorrentes da Empresa de Composto de PVC são a Karina e a Dacarto Benvic, ambas as líderes de mercado, detentora de quase todo o mercado de composto de PVC no Brasil. Na Região Metropolitana do Cariri a empresa Workplastic também domina uma pequena parcela no fornecimento de composto. Todas as três empresas localização no estado de São Paulo.

As empresas de calçados da Região Metropolitana do Cariri trabalham com três principais tipos de composto de PVC, o cristal, o marfim e o com borracha nitrílica (NBR). O PVC cristal e marfim são os compostos mais baratos e os mais utilizados pelas microempresas de calçados, o PVC com NBR é um produto com qualidade superior e, portanto mais caro, sendo utilizados mais pelas grandes empresas de calçados. Espera-se que a grande parcela da produção da microempresa a ser instalada seja de PVC cristal e marfim, por serem os compostos utilizados pelas microempresas.

O preço do Composto de PVC marfim é de R\$ 4,50, o PVC Cristal R\$ 5,50 e o PVC com NBR R\$ 7, 50 sem incluir o transporte que geralmente é R\$0,50 por quilograma de composto transportado. A Empresa de Composto de PVC terá o desafio de fornecer um composto com o preço próximo ao trabalhando no mercado local.

## **7. Análise SWOT**

O SWOT é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (SILVA; et al., 2011 ). A Quadro 1 mostra análise SWOT para empresa de composto de PVC a ser instalada.

Quadro 1 - Análise SWOT

		Análise Externa	
Análise interna		Força	Oportunidade
Pontos fortes Pontos Fracos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização próxima do cliente.</li> <li>• Curto prazo de entrega</li> <li>• Relação próxima com o cliente podendo formar parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda insatisfeita</li> <li>• Satisfação do cliente com redução de custo e problemas envolvidos com estoque.</li> </ul>
		Fraqueza	Ameaça
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de competir em preço e qualidade com os correntes.</li> <li>• Possibilidade de ter problemas com os fornecedores.</li> <li>• Dificuldades de comprar o PVC direto da Petroquímica Braskem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As concorrentes instalarem centro de distribuição próxima às microempresas de calçados na Região Metropolitana do Cariri.</li> </ul>

Fonte: Arquivo pessoal

Da mesma forma que os microempresários de calçados têm problema no prazo de entrega com os fornecedores de composto, a empresa de composto de PVC, por ser também uma microempresa e localizar longe das fornecedoras, pode sofrer com o mesmo problema. Com isso, a empresa de composto de PVC teria que ter um elevado capital de giro para estocar grande volume de matéria-prima para garantir o fornecimento do composto para os clientes. Elevado capital necessário pode ser uma barreira financeira para a empresa a ser instalada.

A compra do PVC diretamente da petroquímica Braskem teria efeitos significativos no preço e qualidade do composto de PVC oferecido pela microempresa a ser instalada. A compra do PVC na distribuidora possivelmente é mais caro do que comprar da petroquímica, por estarem inclusos os custos de armazenamento e transporte. Caso a microempresa de composto tenha que sujeitar a essa realidade, terá provavelmente na formulação do composto de PVC utilizar

uma fração de PVC reciclado para diminuir o custo do composto. Dessa forma a empresa conseguirá competir em preço, porém a qualidade do composto oferecido cliente será menor.

## 8. Considerações Finais

Durante o estudo de mercado, notou-se que a demanda de microempresas de calçados na Região Metropolitana do Cariri é bastante elevada e que sua insatisfação com os fornecedores atuais cria a oportunidade de instalar uma empresa de composto de PVC na região. No entanto, as possíveis dificuldades a serem encontrados podem ser significantes para a não sobrevivência da empresa no mercado.

O estudo da cadeia envolvida na fabricação do composto de PVC deve ser mais estudada e detalhada, principalmente no que se refere aos fornecedores de aditivos e PVC. Informações precisas do prazo e variabilidade na entrega da matéria-prima pelos fornecedores e a tentativa de negociação com a petroquímica para compra do PVC diretamente da fonte, permite ter uma estimativa melhor da viabilidade de instalar uma microempresa de composto de PVC na Região Metropolitana do Cariri.

## REFERÊNCIAS

- ACCIOLY, Felipe; AYRES, Antonio de Pádua Salmeron; SUCUPIRA, Cezar. Conceitos Básicos em Gestão de Estoques In: ACCIOLY, Felipe; AYRES, Antonio de Pádua Salmeron; SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de Estoque**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. cap. 4. P. 77-100.
- COSTA, Odorico de Moraes Eloy, **Panorama da Indústria Cearense de Calçados. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE)**, Ceará, nº 101, Agosto, 2012. P. 17-26.
- COSTA, Odorico de Moraes Eloy. **O Arranjo Produtivo de Calçados em Juazeiro do Norte: um Estudo de Caso para o Estado do Ceará**. Rio de Janeiro, UFRJ, 2007. 160 p. Tese (Doutorado) pós-graduação do Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- FIGUEIREDO, Francisca Jeanne Sidrim; OLIVEIRA, Teresa Rachel Costa; SANTOS, Ana Paula bezerra Machado. Estudo De Tempos Em Uma Indústria E Comércio De Calçados e Injetados Ltda. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, MG, p.13-15, 04 a 07 de outubro. 2011.
- JUNIOR, Rodolfo Antonio; NUNES, Luciano Rodrigues; ORMANJI, Wagner. Características das Resinas de PVC, Aditivos In: JUNIOR, Rodolfo Antonio; NUNES, Luciano Rodrigues; ORMANJI, Wagner. **Tecnologia do PVC**. São Paulo: ProEditores/Braskem, 2006. cap. 10-11. P. 56-72.
- PALADINI, Edson Pacheco. Ambiente de Atuação da Gestão da Qualidade In: PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2010. cap. 4. P. 197-200.
- PAULA, Juraci Brandão; SILVA, Ethel Cristina Chiari; HERMOSILLA, José Luís Garcia. O Plano de Negócios como Instrumento de Gestão Estratégica na Micro e Pequena Empresa. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza, CE, p. 1-5, 9 a 11 de outubro. 2006.
- SANTOS, Suselaine Marque; SILVA, Anderson Borges; BRASIL, Ângela de Souza; ALVARENGA, Laura Mariana dos Santos. Desafios Enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, MS, v. 12, n 1, p. 1-8, 2015.

SILVA, Andréia Aparecida; SILVA, Natalia Salmont; BARBOSA, Valéria De Almeida, HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende-RJ, p 1-3, 19- 21 de outubro. 2011.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**, São Paulo, Centro Universitário Senac, p. 1-4, 25 e 28 de maio. 2007.

VIAPIANA, Cláudio. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. **Anais do II Estudo sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**, Londrina-PR, p. 8, novembro. 2001.