



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE
PRUDENTE
TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

RAQUEL ALVES PEREIRA

**Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira de uma Empresa de
Logística para Supermercados da Região de Presidente Prudente**

Presidente Prudente – SP

2026



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE
PRUDENTE
TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

RAQUEL ALVES PEREIRA

**Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira de uma Empresa de
Logística para Supermercados da Região de Presidente Prudente**

Plano de negócios apresentado à Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, como requisito parcial para obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Me. Edson Roberto Manfre

Presidente Prudente – SP

2026

RAQUEL ALVES PEREIRA

Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira de uma Empresa de Logística para Supermercados da Região de Presidente Prudente

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão empresarial.

Aprovado em: 02 de junho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Me. Edson Roberto Manfré
FATEC – Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente
Presidente Prudente – SP

Profa. Ma. Edilene Cristine Weffort Lourenço
Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente - FATEC
Presidente Prudente – SP.

Profa. Dra. Juliana Casarotti Ferreira dos Santos
Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente - FATEC
Presidente Prudente – SP.

Dedico este trabalho a Deus, o grande escritor da minha história, porque sem Ele eu não teria conseguido chegar até aqui. Foi somente pela Sua misericórdia que consegui permanecer firme, mesmo nos dias em que o cansaço, as dificuldades e as incertezas pareciam maiores do que os meus sonhos. Foi Sua força que me sustentou nos momentos difíceis e me guiou ao longo de toda esta trajetória. Chegar até aqui é a prova de que os planos de Deus sempre foram maiores do que os meus medos. Esta conquista é, acima de tudo, um testemunho da Sua fidelidade em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter sido minha força e meu sustento durante toda esta trajetória, guiando meus passos mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha família, por todo o amor e apoio. Um agradecimento especial ao meu pai, Sérgio, que mesmo não estando presente fisicamente, continua sendo minha maior referência. Seus valores e ensinamentos foram o alicerce para que eu me tornasse a mulher e a profissional que sou hoje.

Aos amigos, pela presença e incentivo ao longo desta trajetória. Agradeço, em especial, à Raquel Borges, por acreditar no meu sonho desde o início e por ser uma voz de incentivo nos dias de incerteza. Obrigada pela paciência e por caminhar ao meu lado, tornando esta jornada muito mais leve.

Ao meu orientador, Prof. Me. Edson Roberto Manfré, pela dedicação e pelo olhar atento. Sua orientação foi fundamental para que eu pudesse desenvolver este Plano de Negócio com segurança e aprendizado.

Aos professores da FATEC Presidente Prudente, pelos ensinamentos e contribuições fundamentais para minha formação acadêmica e profissional.

E a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta conquista, minha sincera gratidão. Que Deus abençoe cada um grandemente.

“Mas em todas estas coisas somos mais do que vencedores, por aquele que nos amou.” — Romanos 8:37

RESUMO

PEREIRA, Raquel. **Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira de uma Empresa de Logística para Supermercados da Região de Presidente Prudente.** Orientador: Prof. Me. Edson Roberto Manfre. 2026. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso Tecnologia em Gestão Empresarial – Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, Presidente Prudente, SP, 2026.

O presente trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade econômica, financeira e operacional da implantação da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., empresa especializada na prestação de serviços logísticos para supermercados e atacarejos da região de Presidente Prudente (SP). A proposta do empreendimento surgiu a partir da identificação da crescente demanda regional por soluções logísticas integradas, capazes de oferecer maior eficiência operacional, redução de custos e melhoria no abastecimento do setor supermercadista. O modelo operacional proposto foi estruturado com base em operações de cross-docking, distribuição regional e last mile, utilizando veículos agregados, rastreamento em tempo real e sistemas integrados de gestão logística. A metodologia utilizada caracterizou-se como pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico, análise documental, pesquisa de mercado e utilização de ferramentas de gestão estratégica, como análise SWOT, modelo Canvas e projeções financeiras. O estudo contemplou análise do mercado regional, estrutura organizacional, plano operacional, estratégias de marketing e viabilidade financeira do negócio. Foram elaboradas projeções relacionadas ao investimento inicial, fluxo de caixa, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), ponto de equilíbrio, Payback, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). Os resultados demonstraram potencial de viabilidade técnica, econômica e financeira para implantação da empresa, evidenciando oportunidade favorável de atuação no setor logístico regional. Concluiu-se que a PrudenLog apresenta potencial competitivo devido à especialização no atendimento supermercadista, utilização de tecnologia integrada, flexibilidade operacional e capacidade de expansão regional, contribuindo para o fortalecimento da eficiência logística e desenvolvimento econômico regional.

Palavras-chave: Análise de viabilidade; Cadeia de suprimentos; Gestão empresarial; Logística; Plano de negócios.

ABSTRACT

*PEREIRA, Raquel. **Economic and Financial Feasibility Study of a Logistics Company for Supermarkets in the Presidente Prudente Region.** Advisor: Prof. Me. Edson Roberto Manfre. 2026. 80 p. Undergraduate Thesis in Business Management – Faculty of Technology of Presidente Prudente, Presidente Prudente, SP, 2026.*

This study aimed to analyze the economic, financial, and operational feasibility of implementing PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., a company specialized in providing logistics services for supermarkets and wholesale retailers in the region of Presidente Prudente (SP), Brazil. The business proposal emerged from the identification of a growing regional demand for integrated logistics solutions capable of offering greater operational efficiency, cost reduction, and improvements in the supply process of the supermarket sector. The proposed operational model was structured based on cross-docking operations, regional distribution, and last-mile logistics, using outsourced vehicles, real-time tracking, and integrated logistics management systems. The methodology adopted was characterized as applied research with qualitative and quantitative approaches, developed through bibliographic review, document analysis, market research, and the use of strategic management tools such as SWOT analysis, the Business Model Canvas, and financial projections. The study included analyses of the regional market, organizational structure, operational planning, marketing strategies, and the financial feasibility of the business. Financial projections related to initial investment, cash flow, Income Statement (DRE), break-even point, Payback, Net Present Value (NPV), and Internal Rate of Return (IRR) were developed. The results demonstrated potential technical, economic, and financial feasibility for the implementation of the company, highlighting favorable opportunities for operation in the regional logistics sector. It was concluded that PrudenLog presents competitive potential due to its specialization in supermarket logistics services, use of integrated technology, operational flexibility, and regional expansion capacity, contributing to the strengthening of logistics efficiency and regional economic development.

Keywords: *Feasibility analysis; Supply chain; Business management; Logistics; Business plan.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.

Figura 1 - Localização do galpão logístico da PrudenLog em Presidente Prudente (SP).....	21
---	----

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Capital próprio	72
Tabela 2 - Remuneração capital próprio	73
Tabela 3 - Imobilizado e depreciação.....	75
Tabela 4 - Folha de Pagamento	77
Tabela 5 - Despesas Fixas.....	78
Tabela 6 - Formação de Preço.....	80
Tabela 7 - Necessidade de Faturamento	82
Tabela 8 - Demonstração do Resultado do Exercício – Projetada - ano 1.....	85
Tabela 9 - Fluxo de Caixa Projetado	88
Tabela 10 - Ponto de Equilíbrio	90
Tabela 11 - Payback Descontado	91
Tabela 12 - Valor Presente Líquido (VPL).....	93
Tabela 13 - Taxa Inter de Retorno (TIR)	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

B2B – Business to Business

CD – Centro de Distribuição

CNT – Confederação Nacional do Transporte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo

KPI – Key Performance Indicator

OTIF – On Time In Full

PDCA – Plan, Do, Check, Act

PIB – Produto Interno Bruto

RNTRC – Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga

SP – São Paulo

TMS – Transportation Management System

WMS – Warehouse Management System

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 A EMPRESA	16
2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	16
2.2 MISSÃO	17
2.3 VISÃO	17
2.4 VALORES	17
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA	18
2.6 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA.....	20
2.7 EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA.....	21
2.8 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	22
2.9 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	24
3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	26
3.1 DESCRIÇÃO DO ORGANOGRAMA	27
3.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	28
3.3 PLANO DE CARREIRA	30
3.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	31
4 PRODUTOS E SERVIÇOS	33
4.1 DESCRIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS (ESPECIFICAÇÕES E REQUISITOS TÉCNICOS).....	33
4.2 TECNOLOGIA APLICADA AOS PRODUTOS E SERVIÇOS	35
4.3 PROPRIEDADE INDUSTRIAL ASSOCIADA (REGISTRO DE MARCAS OU PATENTES).....	37
4.4 DESCRIÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	38
5 PLANO DE MARKETING	40
5.1 DESCRIÇÃO DO SETOR	41
5.2 PANORAMA ATUAL E PRINCIPAIS TENDÊNCIAS	41
5.3 TAMANHO E TAXA DE CRESCIMENTO DO SETOR	43
5.4 MERCADO ALVO (PERFIL DE CLIENTES E CONSUMIDORES).....	44
5.5 ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO	45

5.6 PESQUISA DE MERCADO	46
5.7 OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, PONTOS FORTES E FRACOS	48
5.8 CONCORRÊNCIA	50
5.9 BARREIRAS A ENTRADA NO MERCADO	51
5.10 ESTRATÉGIA DE MARKETING	53
5.11 ESTRATÉGIA DE MARCA	54
6 PLANO OPERACIONAL	60
6.1 DESCRIÇÃO DE FLUXO OPERACIONAL	61
6.2 VANTAGENS COMPETITIVAS NAS OPERAÇÕES	63
6.3 DESCRIÇÃO DE FORNECEDORES E TERCEIROS	64
6.4 SISTEMA DE GESTÃO	65
6.4.1 Gestão da Qualidade	67
6.4.2 Gestão da Segurança e Saúde do Trabalhador	68
6.4.3 Gestão de Impacto Ambiental	68
7 PLANO FINANCEIRO	70
7.1 CAPITAL PRÓPRIO	71
7.2 REMUNERAÇÃO	73
7.3 PLANILHAS	74
7.3.1 Depreciação	75
7.3.2 Folha de Pagamento	76
7.3.3 Despesas Fixas	78
7.3.4 Margem Bruta	80
7.3.5 Necessidade de Faturamento	82
7.3.6 DRE – Demonstração do Resultado do Exercício – Ano 1	83
7.3.7 Fluxo de Caixa Projetado	86
7.3.8 Ponto de Equilíbrio	89
7.3.9 Payback Descontado	90
7.3.10 Valor Presente Líquido (VPL)	92
7.3.11 Taxa Interna de Retorno (TIR)	94
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
8.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTO	97
8.1.1 Investimento Inicial	98
8.1.2 Markup	98

8.1.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	98
8.1.4 Ponto de Equilíbrio	99
8.1.5 Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Mínima de Atratividade (TMA) ..	99
8.1.6 Payback	99
REFERÊNCIAS.....	100

1 INTRODUÇÃO

O setor logístico exerce papel fundamental no abastecimento do varejo supermercadista, sendo responsável por garantir eficiência no transporte, armazenagem e distribuição de mercadorias. Em cidades polos regionais, como Presidente Prudente (SP), a logística tornou-se um fator estratégico para supermercados e atacarejos, que dependem de operações ágeis, redução de custos e entregas pontuais para manter a competitividade e assegurar o abastecimento contínuo de produtos.

Conforme Novaes (2021), a logística empresarial envolve o planejamento, implementação e controle eficiente do fluxo de mercadorias e informações ao longo da cadeia de distribuição, contribuindo diretamente para a redução de custos, melhoria do nível de serviço e aumento da competitividade das organizações.

Com o crescimento do setor supermercadista e o aumento da demanda por serviços especializados, observa-se a necessidade de operadores logísticos capazes de oferecer soluções integradas e adaptadas às características regionais. Entretanto, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades relacionadas a atrasos nas entregas, custos elevados de transporte, baixa integração operacional e carência de serviços logísticos customizados, fatores que impactam diretamente a eficiência das operações e a satisfação dos clientes.

Diante desse cenário, o presente trabalho propõe a elaboração de um Plano de Negócios para implantação da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., empresa especializada na prestação de serviços logísticos voltados ao atendimento de supermercados e atacarejos da região de Presidente Prudente. O empreendimento terá como foco oferecer soluções de transporte, armazenagem, distribuição e monitoramento logístico, utilizando tecnologia integrada, rastreamento em tempo real e gestão operacional orientada à eficiência e redução de custos.

De acordo com Dornelas (2021), o plano de negócios constitui uma importante ferramenta de gestão e planejamento estratégico, permitindo ao empreendedor analisar a viabilidade do empreendimento, reduzir riscos e estruturar de forma mais eficiente as operações da empresa. Nesse contexto, o presente estudo busca fornecer bases técnicas, operacionais e financeiras para implantação da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a viabilidade técnica,

econômica e financeira da implantação da empresa por meio da elaboração de um Plano de Negócios estruturado. Como objetivos específicos, busca-se identificar as principais demandas logísticas do setor supermercadista regional, estruturar o modelo operacional da empresa, analisar o ambiente competitivo, definir estratégias de marketing e gestão, além de projetar indicadores financeiros que permitam avaliar a viabilidade do empreendimento.

A metodologia utilizada caracteriza-se como pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico, análise documental, pesquisa de mercado e definição de premissas operacionais e financeiras do setor logístico regional. Para o desenvolvimento do plano, serão utilizadas ferramentas de gestão estratégica, como análise SWOT, modelo Canvas e projeções financeiras baseadas em fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Payback.

Ao longo das etapas do projeto, serão analisados aspectos relacionados à estrutura organizacional, plano operacional, estratégias de marketing, gestão de pessoas e viabilidade financeira do negócio, buscando identificar a melhor forma de administrar o empreendimento e sua capacidade de atuação no mercado regional. Espera-se que os resultados demonstrem a viabilidade da empresa e evidenciem seu potencial para contribuir com a melhoria da eficiência logística, fortalecimento do setor supermercadista e desenvolvimento econômico regional.

2 A EMPRESA

Este capítulo apresenta a caracterização da empresa PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., descrevendo sua proposta de atuação, missão, visão, valores e diferenciais competitivos. Também são abordados aspectos relacionados à localização geográfica, exigências legais para funcionamento, alianças estratégicas e práticas de responsabilidade social e ambiental, fundamentais para o desenvolvimento sustentável e competitivo do empreendimento.

2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. atuará como operadora logística regional especializada no atendimento a supermercados e atacarejos de Presidente

Prudente e região. A empresa oferecerá serviços de transporte, armazenagem, distribuição e monitoramento logístico, utilizando tecnologia integrada e soluções personalizadas voltadas à eficiência operacional e redução de custos para os clientes.

O modelo de negócio será baseado na utilização de veículos agregados, permitindo maior flexibilidade operacional, otimização de rotas e melhor controle dos custos logísticos. A empresa buscará atender às demandas específicas do setor supermercadista, oferecendo agilidade, rastreabilidade e confiabilidade nas operações.

2.2 MISSÃO

Conforme Chiavenato (2021), a missão organizacional define o papel da empresa na sociedade e explicita sua identidade, estabelecendo seu propósito e campo de atuação. Nesse sentido, a missão orienta as decisões estratégicas e operacionais da organização, direcionando suas atividades e objetivos.

A missão da PrudenLog é oferecer soluções logísticas eficientes e seguras para o setor supermercadista regional, garantindo qualidade, agilidade e confiabilidade nos serviços prestados, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade dos clientes.

2.3 VISÃO

Ser reconhecida, até 2030, como a principal empresa de logística especializada no atendimento ao setor supermercadista do Oeste Paulista, destacando-se pela inovação, excelência operacional, confiabilidade e compromisso com a satisfação dos clientes.

De acordo com Chiavenato (2021), a visão organizacional representa a imagem futura que a empresa deseja alcançar, servindo como direcionamento estratégico para suas ações, decisões e objetivos de longo prazo. Nesse sentido, a visão da empresa reflete a busca contínua pelo fortalecimento de sua posição no mercado logístico regional, por meio da excelência na prestação de serviços, da inovação nos processos operacionais e da construção de relacionamentos duradouros com seus clientes.

2.4 VALORES

Segundo Chiavenato (2021), os valores organizacionais correspondem aos princípios e crenças que orientam o comportamento da empresa e de seus colaboradores, servindo como referência para a tomada de decisões, definição de estratégias e relacionamento com clientes, fornecedores e demais partes interessadas. Dessa forma, os valores da PrudenLog refletem seu compromisso com a excelência operacional, a ética e a geração de valor sustentável para o mercado.

Os valores organizacionais da PrudenLog orientam suas práticas internas e o relacionamento com clientes, fornecedores e sociedade. Entre os principais valores da empresa destacam-se:

- Comprometimento com resultados e qualidade dos serviços;
- Transparência e ética nas relações comerciais;
- Inovação e melhoria contínua dos processos;
- Sustentabilidade ambiental e responsabilidade social;
- Valorização das pessoas e desenvolvimento profissional;
- Segurança operacional e confiabilidade nas entregas.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

A principal vantagem competitiva da PrudenLog será a especialização no atendimento ao setor supermercadista regional, oferecendo soluções logísticas integradas e personalizadas de acordo com as necessidades específicas de cada cliente. Diferentemente de operadores logísticos generalistas, a empresa concentrará seus esforços em compreender as particularidades da cadeia de suprimentos supermercadista, como frequência de abastecimento, controle de prazos de entrega, sazonalidade da demanda e necessidade de reposição rápida de produtos.

Segundo Porter (2004), a vantagem competitiva está relacionada à capacidade da empresa de desenvolver diferenciais sustentáveis perante os concorrentes, permitindo melhor posicionamento estratégico e geração de valor aos clientes. Nesse contexto, a PrudenLog buscará diferenciar-se por meio da combinação entre tecnologia, eficiência operacional, flexibilidade logística e atendimento especializado.

Um dos principais diferenciais será a utilização de sistemas de rastreamento em tempo real, permitindo que clientes acompanhem a localização das cargas durante todo o processo de transporte. Essa ferramenta aumenta a transparência das operações, reduz incertezas e possibilita maior controle sobre os processos logísticos.

Outro fator relevante será o planejamento inteligente de rotas, realizado com apoio de softwares de gestão logística. Essa prática contribuirá para a redução de quilômetros percorridos, otimização do consumo de combustível, diminuição dos tempos de entrega e aumento da produtividade operacional, gerando economia tanto para a empresa quanto para seus clientes.

A flexibilidade operacional também representa uma importante vantagem competitiva. Por meio da utilização de veículos agregados e parceiros logísticos previamente cadastrados, a PrudenLog poderá ampliar sua capacidade de atendimento em períodos de maior demanda sem necessidade de elevados investimentos em ativos permanentes. Essa característica proporciona maior agilidade na adaptação às oscilações do mercado e contribui para a manutenção da qualidade dos serviços prestados.

A empresa também oferecerá entregas programadas, monitoramento de indicadores de desempenho e acompanhamento contínuo das operações, permitindo identificar oportunidades de melhoria e garantir maior confiabilidade nos serviços. Dessa forma, os clientes terão acesso a informações relacionadas aos níveis de serviço, prazos de entrega, ocorrências operacionais e desempenho logístico.

Outro diferencial estratégico será o atendimento regional especializado. Por estar localizada em Presidente Prudente e atuar prioritariamente no Oeste Paulista, a PrudenLog possuirá maior conhecimento das características geográficas, infraestrutura viária e necessidades específicas dos supermercados da região. Esse conhecimento contribui para tomadas de decisão mais rápidas, melhor planejamento operacional e redução de falhas na distribuição.

Além disso, a combinação entre tecnologia, planejamento logístico, especialização setorial e flexibilidade operacional permitirá reduzir custos logísticos para os clientes, aumentar a eficiência das operações e melhorar a disponibilidade de produtos nos pontos de venda. Esses fatores fortalecem o relacionamento comercial de longo prazo e contribuem para a consolidação da PrudenLog como referência regional em logística para o setor supermercadista.

Por fim, a localização estratégica da empresa em Presidente Prudente representa uma vantagem adicional, uma vez que o município constitui importante polo econômico e logístico do Oeste Paulista, facilitando o acesso aos principais centros consumidores da região e possibilitando maior rapidez na prestação dos serviços.

2.6 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A sede da PrudenLog será instalada em Presidente Prudente (SP), município localizado na região Oeste do Estado de São Paulo e reconhecido como importante polo regional de comércio, serviços e distribuição. A cidade possui localização estratégica e fácil acesso às rodovias Raposo Tavares (SP-270) e Assis Chateaubriand (SP-425), facilitando o transporte e a distribuição de mercadorias para diversos municípios da região.

Além disso, Presidente Prudente concentra grande fluxo de supermercados, atacarejos e distribuidores regionais, fator que fortalece o potencial de atuação da empresa e favorece a eficiência das operações logísticas. A presença de infraestrutura adequada e a proximidade com importantes centros consumidores contribuem para a redução dos custos de transporte e para o aumento da capacidade de atendimento aos clientes.

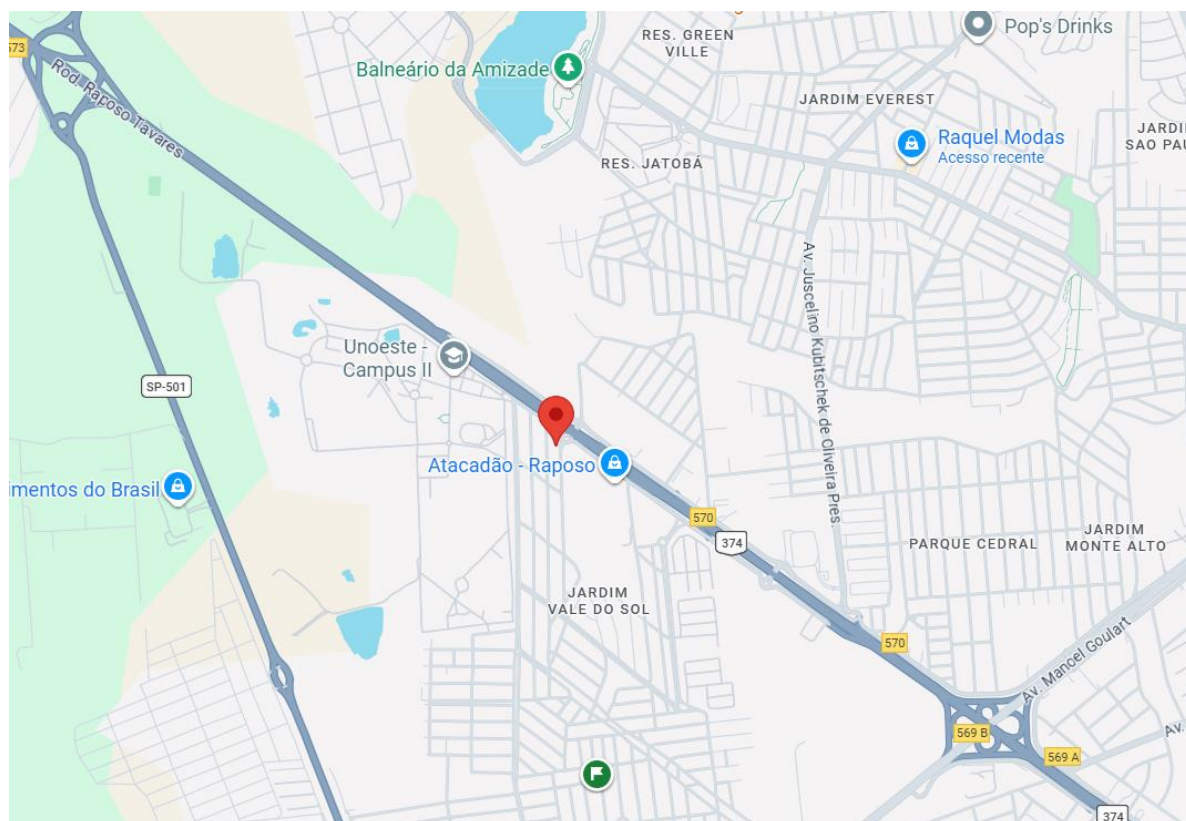
Segundo Ballou (2006), as decisões relacionadas à localização das instalações logísticas exercem influência direta sobre os custos operacionais, o nível de serviço oferecido aos clientes e a competitividade das organizações. Dessa forma, a escolha de Presidente Prudente busca maximizar a eficiência logística da empresa, proporcionando maior agilidade na movimentação de mercadorias e melhor cobertura do mercado regional.

A escolha da localização do galpão logístico foi definida considerando fatores como acessibilidade, proximidade com os principais corredores rodoviários e agilidade no atendimento às demandas regionais. Essa estrutura permitirá maior eficiência operacional, otimização das rotas de entrega e redução do tempo de distribuição das mercadorias.

A localização estratégica também favorece a expansão futura das operações da PrudenLog, possibilitando o atendimento de um número maior de municípios e fortalecendo sua atuação junto ao setor supermercadista do Oeste Paulista.

A Figura 1 apresenta a localização estratégica do galpão logístico da PrudenLog em Presidente Prudente (SP), evidenciando sua proximidade com importantes vias de acesso e áreas comerciais da região.

Figura 1 - Localização do galpão logístico da PrudenLog em Presidente Prudente (SP)



Fonte: Elaborado pela própria autora (2026).

2.7 EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

A PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. será constituída juridicamente sob a forma de Sociedade Limitada (LTDA), modalidade empresarial amplamente utilizada no Brasil em razão da separação patrimonial entre sócios e empresa, proporcionando maior segurança jurídica para o desenvolvimento das atividades empresariais.

Segundo o Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002), a sociedade limitada caracteriza-se pela responsabilidade dos sócios restrita ao valor de suas quotas, observadas as disposições legais aplicáveis à constituição e ao funcionamento da empresa. Além disso, o exercício das atividades logísticas exige o atendimento a diversos requisitos legais e regulatórios, garantindo a conformidade das operações e a segurança dos serviços prestados.

Para iniciar suas atividades, a PrudenLog deverá cumprir as seguintes etapas legais:

- Registro do contrato social na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP);

- Obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) junto à Receita Federal;
- Inscrição Estadual e Municipal, conforme a atividade exercida;
- Emissão do Alvará de Funcionamento junto à Prefeitura Municipal de Presidente Prudente;
- Licenciamento ambiental, quando aplicável, junto à Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB);
- Cadastro na Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e obtenção do Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC), conforme exigido pela legislação do transporte rodoviário de cargas;
- Atendimento às disposições da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e às Normas Regulamentadoras (NRs) relacionadas à segurança e saúde ocupacional;
- Cumprimento das exigências sanitárias aplicáveis ao armazenamento e transporte de produtos alimentícios, quando exigidas pelos órgãos competentes.

De acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), o RNTRC é obrigatório para empresas que realizam transporte rodoviário remunerado de cargas, sendo um requisito essencial para a regularidade das operações logísticas no território nacional.

O atendimento a essas exigências legais contribui para a segurança jurídica do empreendimento, reduz riscos operacionais e fortalece a credibilidade da empresa perante clientes, fornecedores e órgãos fiscalizadores. Dessa forma, a conformidade regulatória torna-se um fator estratégico para a sustentabilidade e competitividade da PrudenLog no mercado logístico regional.

2.8 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas representam importantes instrumentos para o fortalecimento da competitividade organizacional, permitindo o compartilhamento de recursos, conhecimentos, tecnologias e competências entre empresas parceiras. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2021), as alianças estratégicas possibilitam às organizações ampliar sua capacidade de atuação, reduzir riscos operacionais e

desenvolver vantagens competitivas sustentáveis por meio da cooperação entre diferentes agentes econômicos.

Nesse contexto, a PrudenLog buscará desenvolver alianças estratégicas com parceiros regionais e fornecedores especializados, visando ampliar sua capacidade operacional, reduzir custos, aumentar a eficiência logística e fortalecer sua presença no mercado regional.

Entre as principais parcerias previstas destacam-se:

- Transportadoras regionais: apoio na ampliação da cobertura geográfica, compartilhamento de cargas e atendimento de demandas em períodos de maior volume operacional;
- Empresas de tecnologia logística: fornecimento de sistemas de rastreamento, monitoramento de cargas, roteirização inteligente e gestão integrada das operações;
- Supermercados e atacarejos: desenvolvimento de contratos de longo prazo, integração logística e aprimoramento dos processos de abastecimento;
- Fornecedores de rastreamento e gestão de frota: monitoramento em tempo real dos veículos, controle operacional e melhoria dos indicadores logísticos;
- Instituições financeiras: acesso a linhas de crédito, capital de giro e financiamentos para expansão das operações;
- Prestadores de serviços terceirizados: suporte em manutenção de veículos, armazenagem, mão de obra especializada e atividades complementares da cadeia logística.

De acordo com Chiavenato (2021), as parcerias estratégicas contribuem para o aumento da eficiência organizacional ao possibilitar que as empresas concentrem esforços em suas competências essenciais, delegando atividades complementares a parceiros especializados. Nesse sentido, a PrudenLog poderá direcionar seus recursos para o aprimoramento das operações logísticas e do atendimento ao setor supermercadista, mantendo elevado padrão de qualidade e desempenho.

Como exemplo prático, a parceria com empresas de tecnologia permitirá a utilização de sistemas de rastreamento em tempo real e softwares de otimização de rotas, contribuindo para a redução dos custos de transporte e melhoria dos níveis de serviço. Da mesma forma, acordos com transportadoras parceiras possibilitarão maior flexibilidade operacional em períodos sazonais de aumento da demanda, sem necessidade de investimentos imediatos em ampliação da frota própria.

Segundo Porter (2004), a cooperação entre organizações pode fortalecer o posicionamento competitivo ao gerar ganhos de eficiência, diferenciação e acesso a novos mercados. Assim, as alianças estratégicas da PrudenLog serão fundamentais para sustentar seu crescimento, ampliar sua capacidade de atendimento e consolidar sua atuação como referência em logística para o setor supermercadista do Oeste Paulista.

Futuramente, poderão ser desenvolvidas parcerias cooperativas, centros de distribuição compartilhados e operações logísticas integradas, ampliando a abrangência regional dos serviços e fortalecendo a competitividade da empresa no mercado.

2.9 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

A responsabilidade social e ambiental constitui um importante elemento da gestão empresarial contemporânea, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios e para a geração de valor junto à sociedade. Segundo Elkington (1997), as organizações devem buscar o equilíbrio entre os resultados econômicos, sociais e ambientais, conceito conhecido como *Triple Bottom Line*, no qual o desempenho empresarial é avaliado não apenas pelo lucro, mas também pelos impactos gerados para as pessoas e para o meio ambiente.

Nesse contexto, a PrudenLog adotará práticas voltadas à responsabilidade social e à sustentabilidade ambiental, buscando reduzir os impactos decorrentes de suas operações logísticas e contribuir para o desenvolvimento sustentável da região em que atua.

Entre as principais ações previstas destacam-se:

- manutenção preventiva da frota para redução da emissão de poluentes e aumento da eficiência operacional;
- otimização das rotas de transporte, visando reduzir o consumo de combustível e minimizar os impactos ambientais das operações;
- implantação de coleta seletiva e descarte adequado de resíduos gerados nas atividades administrativas e operacionais;
- adoção de práticas de logística reversa em parceria com clientes e fornecedores;

- incentivo ao uso consciente de recursos naturais, como água, energia elétrica e materiais de escritório;
- apoio a projetos sociais, ações comunitárias e programas de capacitação profissional voltados aos jovens da região;
- realização de campanhas internas de conscientização ambiental e sustentabilidade corporativa.

De acordo com Chiavenato (2021), empresas socialmente responsáveis fortalecem sua imagem institucional, ampliam a confiança dos stakeholders e contribuem para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde estão inseridas. Dessa forma, as ações socioambientais da PrudenLog buscam promover benefícios que ultrapassam os resultados econômicos, gerando impactos positivos para colaboradores, clientes, parceiros e sociedade.

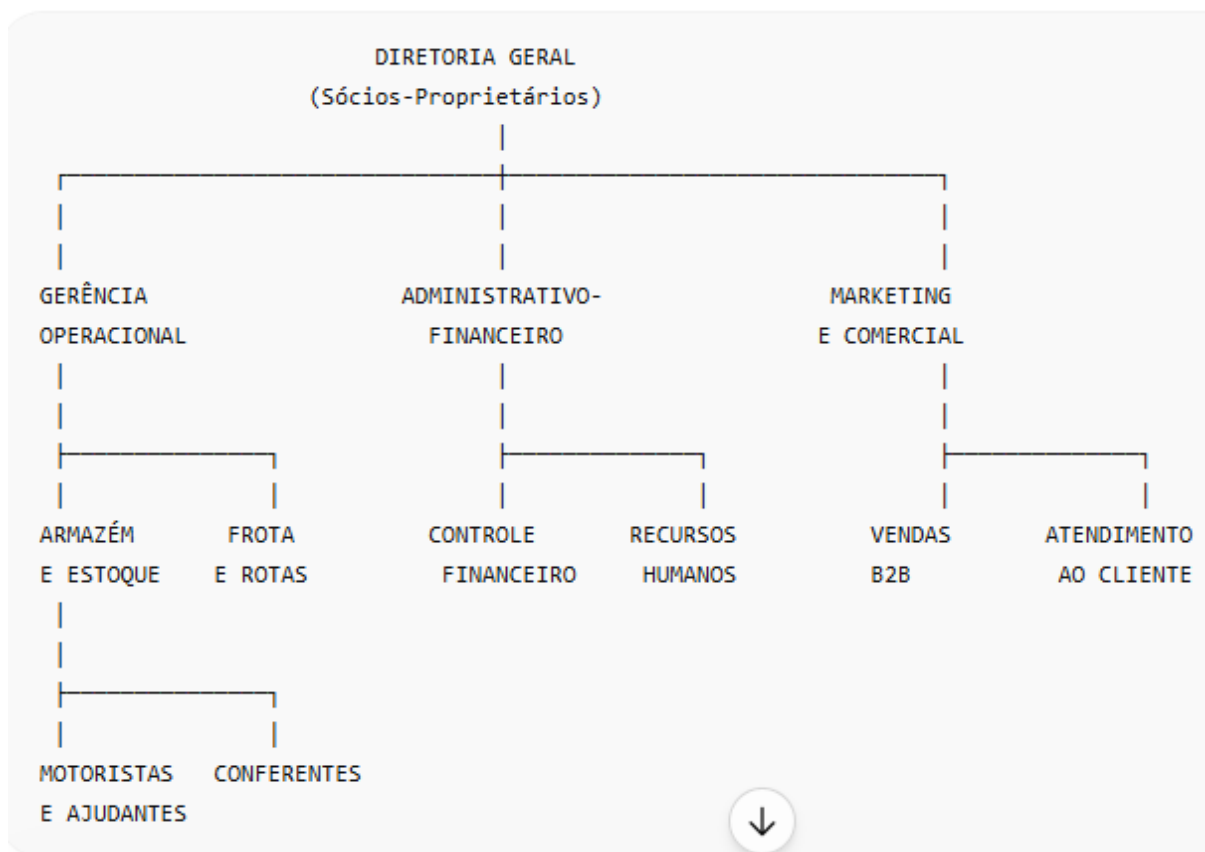
Além disso, a empresa buscará implementar práticas voltadas à redução gradual da emissão de carbono, ao monitoramento de indicadores ambientais e à disseminação de uma cultura organizacional baseada na ética, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. Essas iniciativas contribuirão para o fortalecimento da competitividade da organização e para sua atuação alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável.

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da PrudenLog foi planejada de forma funcional e horizontalizada, visando garantir comunicação eficiente, agilidade operacional e melhor integração entre os setores da empresa. A organização das funções busca proporcionar maior controle das operações logísticas, clareza na divisão das responsabilidades e eficiência no fluxo de informações.

A Figura 2 apresenta o organograma funcional da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., evidenciando a estrutura hierárquica e os setores responsáveis pelas atividades operacionais, administrativas e comerciais da empresa.

Figura 2 - Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A estrutura organizacional apresentada representa o modelo de funcionamento planejado para a consolidação e expansão da PrudenLog. Entretanto, durante o primeiro ano de operação, a empresa adotará uma estrutura enxuta, compatível com seu porte inicial e com a necessidade de controle dos custos operacionais. Nesse

período, algumas atividades administrativas, financeiras, comerciais e de gestão serão desempenhadas diretamente pelos sócios-proprietários, enquanto as funções operacionais estarão concentradas em uma equipe reduzida e em prestadores de serviços especializados.

Segundo Chiavenato (2021), empresas em fase inicial normalmente adotam estruturas organizacionais simplificadas, caracterizadas pela centralização das decisões e pelo acúmulo de funções, buscando maior flexibilidade operacional e redução de custos. À medida que ocorrer o crescimento da demanda e a expansão das operações, novos cargos e departamentos poderão ser implementados gradativamente, conforme a necessidade do negócio.

Dessa forma, o organograma apresentado corresponde à estrutura organizacional projetada para os primeiros anos de desenvolvimento da empresa, servindo como referência para o crescimento planejado da PrudenLog e para a futura ampliação de suas atividades logísticas na região.

3.1 DESCRIÇÃO DO ORGANOGRAMA

A estrutura organizacional da PrudenLog foi desenvolvida com base no modelo funcional, caracterizado pela divisão das atividades conforme áreas de especialização e responsabilidades específicas. Segundo Chiavenato (2022), a departamentalização funcional é uma das formas mais utilizadas pelas organizações, pois favorece a especialização das atividades, o controle dos processos e a eficiência operacional.

O modelo funcional foi escolhido por proporcionar maior controle das operações, melhor definição das responsabilidades, padronização dos processos e agilidade na comunicação entre os departamentos, características fundamentais para empresas do segmento logístico. De acordo com Oliveira (2018), uma estrutura organizacional bem definida contribui para a coordenação das atividades, otimização dos recursos e melhoria da tomada de decisões.

A estrutura organizacional projetada para a PrudenLog será composta pelos seguintes setores:

- Diretoria Geral;
- Gerência Operacional;
- Setor Administrativo-Financeiro;
- Marketing e Comercial.

A Diretoria Geral será exercida pelos sócios-proprietários da empresa, responsáveis pela definição das estratégias organizacionais, planejamento financeiro, estabelecimento de metas, gestão dos investimentos e direcionamento do crescimento do negócio. Conforme Chiavenato (2022), a alta administração possui a responsabilidade de conduzir o planejamento estratégico e assegurar o alinhamento das atividades organizacionais aos objetivos da empresa.

A Gerência Operacional será responsável pelo planejamento, acompanhamento e controle das operações logísticas, incluindo a gestão da frota, organização do armazém, roteirização das entregas e monitoramento dos indicadores de desempenho operacional. Esse setor desempenhará papel fundamental na eficiência dos processos e na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

O setor Administrativo-Financeiro atuará no controle do fluxo de caixa, pagamentos, recebimentos, tributos, indicadores financeiros e suporte administrativo às operações da empresa. Segundo Gitman (2022), a gestão financeira eficiente é essencial para a manutenção da liquidez, rentabilidade e sustentabilidade dos negócios.

O setor de Marketing e Comercial será responsável pela prospecção de clientes, gestão do relacionamento comercial, divulgação da marca, elaboração de propostas comerciais e desenvolvimento de estratégias voltadas à ampliação da participação da empresa no mercado regional. Para Kotler e Keller (2022), as atividades de marketing e vendas são fundamentais para a geração de valor ao cliente e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Durante o primeiro ano de operação, a empresa adotará uma estrutura organizacional enxuta, com acúmulo de algumas funções pelos sócios-proprietários, visando otimizar recursos e reduzir custos operacionais. À medida que houver crescimento da demanda e expansão das atividades, os setores previstos no organograma serão estruturados gradualmente, conforme as necessidades do empreendimento.

Dessa forma, a estrutura organizacional foi planejada de maneira integrada e flexível, permitindo maior eficiência operacional, rapidez na tomada de decisões e melhor acompanhamento das atividades da empresa.

3.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A política de recursos humanos da PrudenLog será baseada na valorização das pessoas, no desenvolvimento profissional e na criação de um ambiente organizacional ético, seguro e colaborativo. Segundo Chiavenato (2022), as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações, sendo responsáveis pela geração de conhecimento, inovação e vantagem competitiva.

O processo de recrutamento poderá ocorrer de forma interna e externa, conforme as necessidades da empresa. A seleção interna buscará valorizar colaboradores com bom desempenho e potencial de crescimento profissional, enquanto a seleção externa será utilizada para contratação de profissionais especializados e ampliação da equipe operacional. De acordo com Gil (2022), o recrutamento interno contribui para a motivação e retenção de talentos, enquanto o recrutamento externo possibilita a incorporação de novos conhecimentos e competências à organização.

Os processos seletivos considerarão critérios como experiência profissional, competências técnicas, perfil comportamental, comprometimento e capacidade de trabalho em equipe. Conforme Dessler (2021), a seleção de pessoas deve buscar o alinhamento entre as características dos candidatos e as exigências dos cargos, contribuindo para o aumento da produtividade e redução da rotatividade.

Cada cargo possuirá descrição formal de funções, competências e responsabilidades, permitindo melhor organização das atividades e alinhamento entre desempenho e metas organizacionais. Segundo Chiavenato (2022), a definição clara das atribuições e responsabilidades favorece a eficiência operacional e a avaliação objetiva do desempenho dos colaboradores.

Além disso, a empresa buscará oferecer:

- remuneração compatível com o mercado regional;
- ambiente organizacional baseado em respeito, ética e transparência;
- incentivo à diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades;
- avaliações periódicas de desempenho;
- programas de motivação, reconhecimento e valorização profissional.

De acordo com Gil (2022), práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento, reconhecimento e valorização dos colaboradores contribuem para o fortalecimento do comprometimento organizacional e para a melhoria do clima de trabalho.

Essas práticas têm como objetivo fortalecer o engajamento dos colaboradores, promover a retenção de talentos e contribuir para a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Dessa forma, a política de recursos humanos da PrudenLog buscará alinhar os objetivos organizacionais às expectativas dos profissionais, favorecendo o crescimento sustentável do negócio.

3.3 PLANO DE CARREIRA

O plano de carreira da PrudenLog será estruturado com foco no crescimento profissional, retenção de talentos e valorização do desempenho dos colaboradores. Segundo Dutra (2017), os planos de carreira constituem importantes instrumentos de desenvolvimento organizacional, pois permitem alinhar os objetivos da empresa às expectativas de crescimento profissional dos colaboradores.

A empresa adotará oportunidades de evolução interna em diferentes áreas organizacionais, permitindo que os colaboradores desenvolvam suas competências e construam uma trajetória profissional dentro da organização. De acordo com Chiavenato (2022), o desenvolvimento de carreira contribui para aumentar a motivação, o comprometimento e a retenção de profissionais qualificados, fortalecendo o capital humano da empresa.

Na área operacional, o crescimento profissional poderá ocorrer da seguinte forma:

Ajudante de Carga → Conferente → Supervisor de Armazém → Coordenador Operacional

Na área administrativa, a progressão poderá ocorrer da seguinte forma:

Assistente Administrativo → Analista Administrativo → Gerente Administrativo → Diretoria

As promoções considerarão critérios objetivos relacionados ao desempenho e ao potencial de desenvolvimento dos colaboradores, incluindo:

- desempenho profissional;
- cumprimento de metas;
- capacitação técnica;
- tempo de experiência;
- comportamento organizacional;
- participação em treinamentos e programas de desenvolvimento profissional.

Segundo Gil (2022), sistemas de promoção baseados em mérito e competências favorecem a transparência organizacional e estimulam o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores.

A empresa também incentivará a educação continuada por meio da participação em cursos, treinamentos, palestras e capacitações técnicas voltadas às áreas logística, administrativa e de gestão. Conforme Chiavenato (2022), os investimentos em treinamento e desenvolvimento aumentam a capacidade produtiva dos profissionais e contribuem para a competitividade organizacional.

Além disso, poderão ser implantados sistemas de bonificação por desempenho, premiações internas e programas de participação nos resultados, visando aumentar o engajamento, a produtividade e o comprometimento das equipes. Para Dutra (2017), práticas de reconhecimento profissional fortalecem a satisfação no trabalho e estimulam a permanência dos talentos na organização.

Dessa forma, o plano de carreira da PrudenLog buscará criar oportunidades de crescimento interno, incentivar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e fortalecer uma cultura organizacional baseada no mérito, na capacitação e na valorização das pessoas.

3.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A PrudenLog investirá continuamente no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, reconhecendo que a qualificação profissional é essencial para garantir eficiência operacional, segurança e qualidade nos serviços logísticos. Segundo Chiavenato (2022), o treinamento constitui um processo educacional de curto prazo que visa desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho eficiente das atividades profissionais.

Os treinamentos serão realizados periodicamente por meio de cursos presenciais, palestras, workshops, capacitações práticas e treinamentos internos. Em alguns casos, poderão ocorrer parcerias com instituições especializadas e empresas fornecedoras de tecnologia logística. De acordo com Gil (2022), o desenvolvimento contínuo dos colaboradores contribui para a melhoria do desempenho organizacional e para a adaptação das empresas às mudanças do mercado.

Os novos colaboradores passarão por um processo de integração antes do início das atividades, recebendo orientações relacionadas a:

- procedimentos operacionais;
- normas de segurança;
- cultura organizacional;
- atendimento ao cliente;
- utilização dos sistemas internos.

Segundo Dessler (2021), os programas de integração facilitam a adaptação dos novos colaboradores ao ambiente de trabalho, reduzindo erros operacionais e favorecendo a socialização organizacional.

Entre os principais programas de treinamento previstos estão:

- operação logística e armazenagem;
- controle de estoque;
- direção defensiva e segurança no trabalho;
- utilização de sistemas WMS (Warehouse Management System) e TMS (Transportation Management System);
- rastreamento e monitoramento logístico;
- atendimento e relacionamento com clientes;
- liderança e gestão de equipes.

Além da capacitação técnica, a empresa buscará desenvolver competências comportamentais relacionadas à comunicação, trabalho em equipe, liderança e resolução de problemas. Conforme Chiavenato (2022), as competências humanas representam importante diferencial competitivo para as organizações, contribuindo para a melhoria dos resultados e da qualidade dos serviços prestados.

Essas ações têm como objetivo aumentar a produtividade, reduzir falhas operacionais, fortalecer a segurança das operações e promover a melhoria contínua dos serviços prestados pela empresa. Dessa forma, o investimento em treinamento e desenvolvimento contribuirá para a formação de equipes mais qualificadas, motivadas e alinhadas aos objetivos estratégicos da PrudenLog.

4 PRODUTOS E SERVIÇOS

A PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. oferecerá serviços logísticos integrados voltados ao setor supermercadista regional, com foco em transporte, armazenagem, distribuição e monitoramento de cargas. Segundo Ballou (2006), a logística empresarial tem como finalidade planejar, implementar e controlar de forma eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, informações e serviços, desde o ponto de origem até o consumidor final, buscando atender às necessidades dos clientes ao menor custo possível.

O objetivo da empresa será fornecer soluções personalizadas que garantam maior eficiência operacional, redução de custos logísticos e agilidade no abastecimento dos clientes. De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2014), a integração das atividades logísticas contribui para o aumento da competitividade organizacional, permitindo maior coordenação dos processos de transporte, armazenagem e distribuição.

Os serviços foram estruturados para atender supermercados, atacarejos e distribuidores regionais, utilizando tecnologia integrada, rastreamento em tempo real e planejamento logístico estratégico. Conforme Novaes (2021), o uso de tecnologias de informação e sistemas de monitoramento possibilita maior controle operacional, aumento da confiabilidade das entregas e melhoria dos níveis de serviço oferecidos aos clientes.

A proposta da empresa busca oferecer operações mais eficientes, seguras e adaptadas às necessidades do mercado regional, contribuindo para a otimização da cadeia de suprimentos dos clientes e para a melhoria do desempenho logístico das organizações atendidas. Segundo Ballou (2006), a eficiência logística representa um importante diferencial competitivo, especialmente em mercados que exigem rapidez, confiabilidade e elevado nível de serviço.

4.1 DESCRIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS (ESPECIFICAÇÕES E REQUISITOS TÉCNICOS)

Os principais serviços oferecidos pela PrudenLog compreenderão transporte intermunicipal de cargas, armazenagem, cross docking, distribuição urbana e consultoria logística especializada. Segundo Ballou (2006), os serviços logísticos

desempenham papel fundamental na integração da cadeia de suprimentos, contribuindo para a movimentação eficiente de produtos, redução de custos operacionais e aumento do nível de serviço ao cliente.

A empresa atuará com soluções integradas voltadas ao atendimento de supermercados e atacarejos, garantindo controle operacional, rastreabilidade e eficiência logística. De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2014), a integração das atividades de transporte, armazenagem e distribuição possibilita maior coordenação dos fluxos logísticos e melhoria do desempenho organizacional.

- Transporte e Distribuição

Os serviços de transporte compreenderão:

- transporte de produtos alimentícios secos e refrigerados;
- entregas programadas e fracionadas;
- distribuição regional de mercadorias;
- monitoramento das entregas em tempo real;
- controle de rotas e prazos operacionais.

Segundo Novaes (2021), o transporte representa uma das atividades mais relevantes da logística, sendo responsável por grande parte dos custos operacionais e pela garantia da disponibilidade dos produtos ao consumidor final. Os veículos utilizados deverão atender às exigências da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e às normas sanitárias aplicáveis ao transporte de produtos alimentícios, assegurando conformidade legal, qualidade e segurança operacional.

- Armazenagem e Gestão de Estoques

A empresa contará com estrutura de armazenagem equipada com:

- porta-paletes;
- áreas climatizadas para produtos específicos;
- controle de estoque automatizado;
- separação e expedição de mercadorias.

O gerenciamento operacional será realizado por meio de sistema WMS (*Warehouse Management System*), permitindo o controle de entrada, saída e movimentação de produtos em tempo real. Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2014), sistemas informatizados de armazenagem contribuem para aumentar a acuracidade dos estoques, reduzir perdas e melhorar a produtividade das operações logísticas.

- Cross Docking e Distribuição Urbana

O sistema de *cross docking* permitirá reduzir o tempo de armazenagem e aumentar a agilidade operacional, realizando a consolidação e o redirecionamento imediato das cargas para entrega. Segundo Ballou (2006), essa prática reduz custos de armazenagem e acelera o fluxo de mercadorias ao longo da cadeia de suprimentos.

A distribuição urbana será planejada por meio de roteirização inteligente, buscando redução de custos, otimização das entregas e melhor aproveitamento da frota. Conforme Novaes (2021), o planejamento eficiente das rotas contribui para a redução dos tempos de deslocamento, consumo de combustível e custos operacionais.

- Consultoria Logística

A empresa também oferecerá serviços de consultoria logística voltados à:

- análise de processos operacionais;
- planejamento de rotas;
- redução de custos logísticos;
- organização de estoques;
- melhoria da eficiência operacional dos clientes.

De acordo com Ballou (2006), a análise e otimização dos processos logísticos permitem aumentar a competitividade das organizações por meio da melhoria dos níveis de serviço e da racionalização dos recursos disponíveis.

Como estratégia competitiva, a empresa buscará oferecer serviços personalizados conforme as necessidades dos clientes, com foco em pontualidade, rastreabilidade, redução de custos logísticos e melhoria do abastecimento regional. Segundo Porter (2004), a diferenciação baseada na qualidade dos serviços e na capacidade de atender necessidades específicas dos clientes constitui importante fonte de vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, a flexibilidade operacional e o uso intensivo de tecnologia serão diferenciais estratégicos para aumentar a qualidade dos serviços prestados pela PrudenLog.

4.2 TECNOLOGIA APLICADA AOS PRODUTOS E SERVIÇOS

A PrudenLog utilizará tecnologias integradas de gestão logística com o objetivo de aumentar a eficiência operacional, melhorar o controle das operações e garantir maior confiabilidade nos serviços prestados. Segundo Bowersox, Closs e Cooper

(2014), a tecnologia da informação tornou-se um dos principais fatores de integração da cadeia de suprimentos, permitindo maior visibilidade das operações, redução de custos e melhoria dos níveis de serviço oferecidos aos clientes.

Sistema WMS (Warehouse Management System)

O sistema WMS será responsável pelo controle automatizado da armazenagem, movimentação e gestão de estoques, permitindo maior precisão nas operações internas do armazém. Conforme Ballou (2006), os sistemas de gerenciamento de armazéns contribuem para a redução de erros operacionais, aumento da produtividade e melhoria do controle dos estoques.

Sistema TMS (Transportation Management System)

O sistema TMS será utilizado para o gerenciamento do transporte, roteirização, controle da frota e acompanhamento das entregas. De acordo com Novaes (2021), os sistemas de gestão de transporte permitem otimizar rotas, reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência da distribuição física.

Rastreamento via GPS e Telemetria

A empresa utilizará tecnologias de rastreamento via GPS e telemetria para monitoramento em tempo real dos veículos, controle de rotas, redução de atrasos e aumento da segurança operacional. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2014), o monitoramento contínuo das operações logísticas proporciona maior controle dos processos e melhora a qualidade das informações utilizadas na tomada de decisões.

RFID e Coletores de Dados

Serão utilizados leitores ópticos, etiquetas RFID (*Radio Frequency Identification*) e coletores de dados para automatizar os processos de conferência, separação e controle de mercadorias. Conforme Laudon e Laudon (2021), tecnologias de identificação automática aumentam a precisão das informações, reduzem falhas operacionais e proporcionam maior rastreabilidade dos produtos ao longo da cadeia logística.

Aplicativo Interno de Comunicação

A empresa utilizará um sistema interno de comunicação entre motoristas, armazém e equipe administrativa, facilitando o acompanhamento das operações logísticas e agilizando a troca de informações entre os setores. Segundo Laudon e Laudon (2021), sistemas integrados de comunicação contribuem para maior coordenação organizacional e rapidez na resolução de problemas operacionais.

A utilização dessas tecnologias permitirá maior controle operacional, redução

de falhas, otimização de rotas, diminuição dos custos logísticos e melhoria na tomada de decisões. De acordo com Novaes (2021), a aplicação de tecnologias de informação na logística representa importante fonte de vantagem competitiva, contribuindo para o aumento da eficiência, da qualidade dos serviços e da satisfação dos clientes.

Dessa forma, a PrudenLog buscará utilizar ferramentas tecnológicas modernas para fortalecer sua competitividade, ampliar a confiabilidade das operações e oferecer soluções logísticas alinhadas às necessidades do setor supermercadista regional.

4.3 PROPRIEDADE INDUSTRIAL ASSOCIADA (REGISTRO DE MARCAS OU PATENTES)

A PrudenLog realizará o registro da marca “PrudenLog Soluções Logísticas” junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), garantindo proteção legal ao nome empresarial, à identidade visual e aos elementos distintivos da organização. Segundo o INPI (2025), o registro de marca assegura ao titular o direito de uso exclusivo em todo o território nacional dentro de seu segmento de atuação, contribuindo para a proteção dos ativos intangíveis da empresa.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação e a gestão do conhecimento constituem importantes fontes de vantagem competitiva, sendo fundamental que as organizações protejam seus ativos intelectuais para preservar diferenciais estratégicos e fortalecer sua posição no mercado.

Embora a empresa não desenvolva inicialmente produtos patenteáveis, haverá investimento contínuo em inovação tecnológica aplicada aos processos logísticos, especialmente em sistemas de gestão, rastreamento, monitoramento de cargas e integração operacional. Conforme Tigre (2014), a incorporação de tecnologias e processos inovadores permite às empresas aumentar sua eficiência operacional, reduzir custos e ampliar sua competitividade.

Futuramente, soluções digitais desenvolvidas internamente poderão ser registradas como programas de computador, conforme previsto na legislação brasileira de propriedade intelectual, agregando valor tecnológico ao negócio e fortalecendo seu diferencial competitivo. Segundo Porter (2004), organizações que investem continuamente em inovação e diferenciação tendem a construir vantagens competitivas mais sustentáveis e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

Dessa forma, a proteção da marca e o desenvolvimento contínuo de soluções tecnológicas representam importantes instrumentos para a consolidação da PrudenLog no mercado logístico regional, contribuindo para a valorização do negócio e para o fortalecimento de sua identidade organizacional.

4.4 DESCRIÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

O crescimento da PrudenLog ocorrerá de forma gradual e planejada, acompanhando a expansão da demanda regional e o aumento da carteira de clientes. Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação contínua em produtos, serviços e processos é fundamental para a manutenção da competitividade organizacional e para a geração de novas oportunidades de mercado.

Entre os serviços previstos para médio e longo prazo destacam-se:

Logística Reversa

A empresa pretende implantar sistemas de logística reversa voltados à coleta e ao retorno de embalagens, resíduos e produtos vencidos, contribuindo para práticas sustentáveis e redução dos impactos ambientais. Conforme Leite (2017), a logística reversa compreende o planejamento e o controle do fluxo de produtos pós-consumo e pós-venda, agregando valor econômico, ambiental e social às organizações.

Serviços de Last Mile Delivery

A PrudenLog buscará ampliar suas operações por meio de serviços de *last mile delivery*, oferecendo entregas rápidas e programadas para supermercados, atacarejos e empresas de comércio eletrônico regional. Segundo Novaes (2021), a última milha representa uma das etapas mais críticas da logística moderna, sendo responsável por grande parte da percepção de qualidade do serviço pelo cliente final.

Marketplace Logístico

A empresa também pretende desenvolver uma plataforma digital para integração entre fornecedores, distribuidores e supermercados, facilitando a gestão logística regional e o compartilhamento de informações operacionais. De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2014), a integração digital entre os participantes da cadeia de suprimentos contribui para maior eficiência operacional, redução de custos e melhoria do fluxo de informações.

Centro de Distribuição Compartilhado (CD Hub)

Outro projeto previsto consiste na implantação de um modelo colaborativo de

armazenagem e distribuição para pequenos e médios supermercados da região. Conforme Ballou (2006), a centralização das operações logísticas pode gerar ganhos de escala, otimização dos recursos e aumento da eficiência da distribuição física.

A Figura 3 apresenta o portfólio estratégico de serviços da PrudenLog, evidenciando as soluções logísticas que compõem o modelo operacional da empresa e os benefícios oferecidos aos clientes.

Figura 3 - Portfólio de Serviços da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda.

Serviço	Objetivo Operacional	Benefícios para o Cliente
 Transporte de cargas	Realizar a movimentação segura e eficiente de mercadorias entre fornecedores, centros de distribuição e clientes.	Segurança, pontualidade e confiabilidade nas entregas, garantindo a integridade das mercadorias.
 Distribuição regional	Planejar e executar rotas otimizadas de abastecimento na região de atuação.	Redução de prazos de entrega e de custos logísticos, aumentando a eficiência no abastecimento.
 Cross-docking	Agilizar o fluxo de mercadorias, transferindo-as diretamente do recebimento para a expedição, sem armazenagem prolongada.	Menor necessidade de estoque, maior giro de produtos e redução de custos operacionais.
 Gestão logística integrada	Monitorar, controlar e coordenar todas as etapas do processo logístico com apoio de tecnologia e indicadores de desempenho.	Maior controle operacional, visibilidade das entregas e suporte estratégico para tomada de decisões.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026).

O portfólio de serviços da PrudenLog foi estruturado com foco em eficiência operacional, integração logística e atendimento personalizado às necessidades do setor supermercadista regional. A combinação entre transporte, distribuição regional, *cross docking* e gestão logística integrada permitirá maior controle das operações, redução de custos e fortalecimento da competitividade dos clientes atendidos.

Segundo Porter (2004), organizações que ampliam continuamente seu portfólio de serviços e desenvolvem soluções diferenciadas conseguem fortalecer sua posição competitiva e criar valor sustentável para seus clientes. Nesse sentido, a expansão gradual dos serviços permitirá maior escalabilidade operacional, fortalecimento da atuação regional da empresa e ampliação das oportunidades de crescimento no setor logístico.

5 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi desenvolvido com o objetivo de estabelecer estratégias de posicionamento, comunicação e relacionamento com o mercado, visando fortalecer a atuação da empresa no setor logístico supermercadista regional. Segundo Las Casas (2021), o planejamento de marketing consiste na definição de estratégias e ações voltadas à identificação e ao atendimento das necessidades dos clientes, contribuindo para a geração de valor e para o alcance dos objetivos organizacionais.

A proposta busca integrar ações de marketing, logística e gestão estratégica, permitindo que a empresa ofereça serviços diferenciados, eficientes e alinhados às necessidades dos clientes. De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2014), a integração entre marketing e logística contribui para o aumento da satisfação dos clientes, melhoria dos níveis de serviço e fortalecimento da competitividade empresarial.

Além disso, o plano de marketing foi estruturado para apoiar o crescimento sustentável da empresa, ampliar sua participação no mercado regional e fortalecer sua competitividade frente aos concorrentes. Conforme Porter (2004), a construção de vantagens competitivas sustentáveis depende da capacidade da organização de desenvolver estratégias diferenciadas e gerar valor superior para seus clientes.

As estratégias desenvolvidas contemplam ações de curto, médio e longo prazo, envolvendo posicionamento de marca, relacionamento com clientes, divulgação institucional, expansão regional e utilização de tecnologias aplicadas à gestão logística. Segundo Churchill e Peter (2019), o planejamento estratégico de marketing deve considerar tanto os objetivos organizacionais quanto as mudanças do ambiente competitivo, permitindo maior adaptação às oportunidades e desafios do mercado.

Segundo Kotler e Keller (2022), o marketing estratégico envolve a identificação das necessidades do mercado e o desenvolvimento de ações capazes de gerar valor para os clientes e vantagem competitiva para a empresa. Dessa forma, o plano de marketing da PrudenLog foi estruturado visando fortalecer o posicionamento regional da marca, ampliar sua visibilidade junto ao setor supermercadista e consolidar sua competitividade no mercado logístico.

5.1 DESCRIÇÃO DO SETOR

A PrudenLog atuará no setor de prestação de serviços logísticos, com foco no atendimento ao segmento supermercadista regional. Segundo Ballou (2006), a logística empresarial compreende o planejamento, a implementação e o controle eficiente do fluxo e da armazenagem de produtos, serviços e informações, desde o ponto de origem até o consumidor final, buscando atender às necessidades dos clientes de forma eficiente e econômica.

O setor logístico desempenha papel estratégico no abastecimento de supermercados, atacarejos e distribuidores, sendo responsável pela movimentação, armazenagem e distribuição de mercadorias. De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2014), a logística tornou-se um dos principais fatores de competitividade das organizações, contribuindo para a redução de custos, melhoria dos níveis de serviço e integração da cadeia de suprimentos.

Com o crescimento do varejo alimentar e da terceirização logística, observa-se aumento da demanda por operadores especializados capazes de oferecer soluções integradas e eficientes. Conforme Christopher (2018), a crescente complexidade dos mercados exige que as empresas desenvolvam cadeias de suprimentos mais ágeis, flexíveis e orientadas às necessidades dos clientes.

Além disso, o setor logístico brasileiro vem passando por forte transformação tecnológica, impulsionada pela digitalização das operações, automação de processos e utilização de sistemas inteligentes de gestão. Segundo Novaes (2021), tecnologias como sistemas de gerenciamento de transporte (TMS), gerenciamento de armazéns (WMS), rastreamento em tempo real e análise de dados têm contribuído significativamente para o aumento da eficiência operacional e da competitividade das empresas do setor.

Nesse contexto, a PrudenLog pretende atuar em um segmento caracterizado pelo crescimento da demanda por serviços especializados, pela busca constante de eficiência operacional e pela crescente utilização de tecnologias voltadas à otimização dos processos logísticos.

5.2 PANORAMA ATUAL E PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

O setor logístico apresenta constantes transformações impulsionadas pela

evolução tecnológica, crescimento do comércio eletrônico e necessidade de maior eficiência operacional. Segundo Christopher (2018), a logística moderna deixou de ser apenas uma atividade operacional para assumir papel estratégico na geração de valor, competitividade e integração das cadeias de suprimentos.

Entre as principais tendências do setor destacam-se:

- Logística 4.0;
- automação operacional;
- rastreamento em tempo real;
- inteligência artificial aplicada à logística;
- Big Data e Business Intelligence;
- logística verde (*Green Logistics*);
- integração digital da cadeia de suprimentos;
- serviços de *Last Mile Delivery*.

De acordo com Novaes (2021), a Logística 4.0 caracteriza-se pela integração de tecnologias digitais aos processos logísticos, permitindo maior visibilidade das operações, automação dos fluxos de trabalho e tomada de decisões baseada em dados em tempo real.

A automação operacional, o rastreamento em tempo real e a utilização de sistemas inteligentes de gestão têm contribuído para a redução de falhas, aumento da produtividade e melhoria dos níveis de serviço. Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2014), a tecnologia da informação constitui um dos principais fatores de transformação da logística contemporânea, permitindo maior integração entre fornecedores, operadores logísticos e clientes.

Além disso, ferramentas de Big Data, Business Intelligence e Inteligência Artificial vêm ampliando a capacidade das empresas de analisar grandes volumes de informações, prever demandas, otimizar rotas e melhorar a eficiência operacional. Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação tecnológica representa importante fonte de vantagem competitiva para organizações que atuam em ambientes dinâmicos e altamente competitivos.

Outra tendência relevante refere-se à logística verde (*Green Logistics*), que busca reduzir os impactos ambientais das operações por meio da otimização de rotas, redução do consumo de combustíveis, utilização de tecnologias mais eficientes e adoção de práticas sustentáveis. Conforme Christopher (2018), a sustentabilidade tornou-se um dos principais desafios e oportunidades para as organizações que

atuam na gestão das cadeias de suprimentos.

Nesse contexto, a PrudenLog buscará incorporar gradualmente essas tendências às suas operações, utilizando sistemas de rastreamento, roteirização inteligente, integração digital entre setores e práticas voltadas à sustentabilidade ambiental. O uso dessas tecnologias permitirá maior controle operacional, redução de custos, otimização das entregas e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes, fortalecendo a competitividade da empresa no mercado regional.

5.3 TAMANHO E TAXA DE CRESCIMENTO DO SETOR

O setor logístico brasileiro apresenta crescimento contínuo, impulsionado pela expansão do varejo, aumento do comércio eletrônico e crescimento da terceirização de serviços logísticos. Segundo Christopher (2018), a logística tornou-se um elemento estratégico para a competitividade das organizações, sendo responsável pela integração eficiente dos fluxos de produtos, informações e serviços ao longo da cadeia de suprimentos.

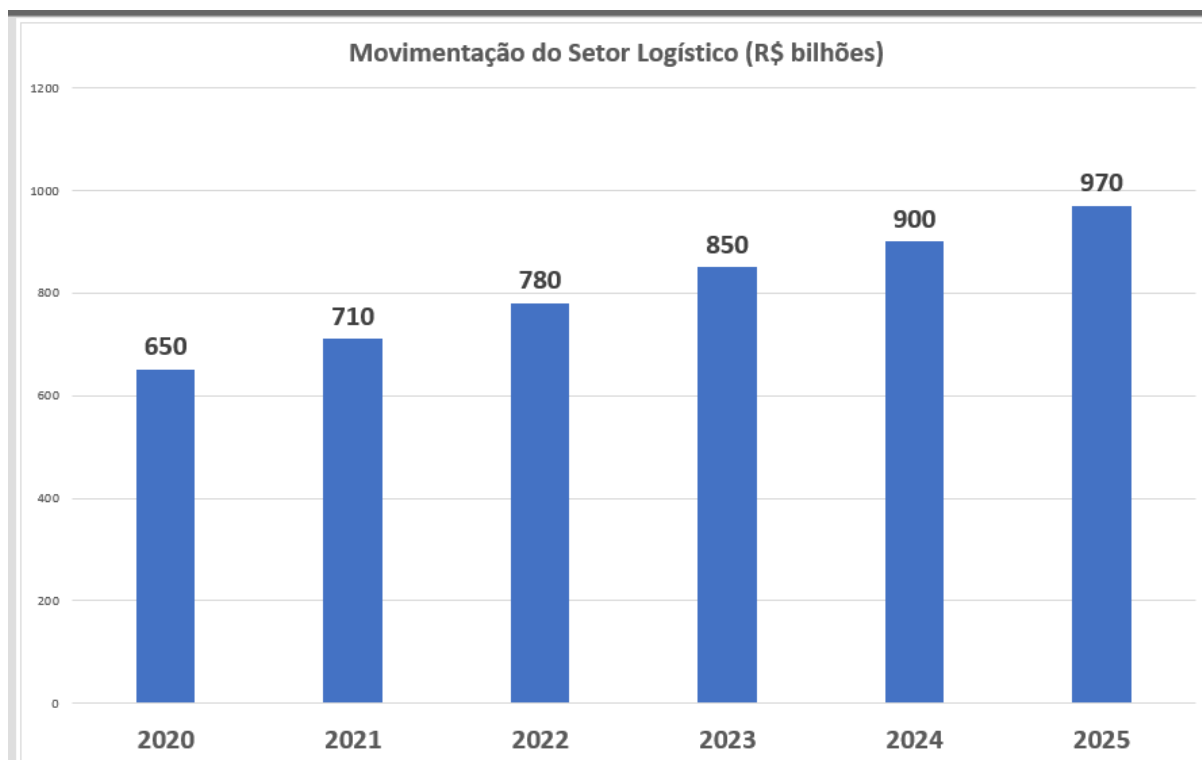
Atualmente, a logística representa parcela significativa da economia nacional, movimentando bilhões de reais anualmente e ampliando a demanda por soluções especializadas em transporte, armazenagem e distribuição. De acordo com a Associação Brasileira de Logística (ABRALOG, 2026), o crescimento das atividades de distribuição e o aumento da complexidade das cadeias de suprimentos têm impulsionado investimentos em infraestrutura, tecnologia e serviços logísticos especializados.

O crescimento do setor supermercadista regional também fortalece as oportunidades para empresas logísticas especializadas, principalmente aquelas voltadas ao atendimento personalizado e às operações regionais. Conforme Ballou (2006), a busca por maior eficiência operacional e redução de custos tem levado empresas dos mais diversos segmentos a terceirizar atividades logísticas, ampliando a demanda por operadores especializados.

Além disso, o avanço do comércio eletrônico, a necessidade de entregas mais rápidas e a crescente utilização de tecnologias digitais têm contribuído para a expansão do mercado logístico brasileiro. Segundo Novaes (2021), a modernização dos processos logísticos e a utilização de sistemas inteligentes de gestão constituem fatores determinantes para o crescimento sustentável do setor.

O Gráfico 1 apresenta a evolução do setor logístico brasileiro e o crescimento da demanda por serviços de distribuição e terceirização logística.

GRÁFICO 1 - Crescimento do setor logístico brasileiro



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da ABRALOG (2026).

Nesse contexto, observa-se um ambiente favorável para a atuação da PrudenLog, especialmente em razão da crescente necessidade de soluções logísticas eficientes, flexíveis e tecnologicamente integradas para atender às demandas do setor supermercadista regional.

5.4 MERCADO ALVO (PERFIL DE CLIENTES E CONSUMIDORES)

O mercado-alvo da PrudenLog será composto por supermercados, atacarejos e distribuidores regionais localizados em Presidente Prudente e municípios vizinhos. Segundo Kotler e Keller (2022), a definição do mercado-alvo constitui uma das etapas mais importantes do planejamento de marketing, pois permite direcionar estratégias e recursos para grupos específicos de clientes com necessidades semelhantes.

Os clientes da empresa utilizarão os serviços de forma contínua e recorrente, devido à necessidade permanente de abastecimento, movimentação e distribuição de

mercadorias. De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2014), organizações que atuam em cadeias de suprimentos dependem de operações logísticas eficientes para garantir disponibilidade de produtos, redução de custos e manutenção dos níveis de serviço.

Os principais prospects da empresa serão:

- supermercados de médio porte;
- atacarejos;
- distribuidores regionais;
- empresas que buscam terceirização logística;
- organizações que necessitam de maior eficiência operacional.

O perfil dos clientes caracteriza-se pela busca por:

- redução de custos logísticos;
- pontualidade nas entregas;
- rastreabilidade das operações;
- segurança operacional;
- agilidade na distribuição;
- integração logística.

Segundo Churchill e Peter (2019), clientes organizacionais avaliam seus fornecedores com base em critérios relacionados à qualidade, confiabilidade, desempenho operacional e capacidade de geração de valor para seus negócios. Dessa forma, a eficiência logística e a capacidade de atendimento personalizado tornam-se fatores decisivos para a contratação dos serviços.

O relacionamento com os clientes será baseado em atendimento personalizado, suporte operacional e desenvolvimento de parcerias de longo prazo. Conforme Kotler e Keller (2022), a construção de relacionamentos duradouros contribui para a fidelização dos clientes, aumento da confiança e fortalecimento da vantagem competitiva das organizações.

Nesse contexto, a PrudenLog buscará posicionar-se como parceira estratégica de seus clientes, oferecendo soluções logísticas integradas que contribuam para a melhoria do desempenho operacional e para a competitividade das empresas atendidas.

5.5 ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO

A atuação inicial da PrudenLog será regional, abrangendo Presidente Prudente e municípios do Oeste Paulista, como Álvares Machado, Regente Feijó, Pirapozinho, Martinópolis e Santo Anastácio. Segundo Ballou (2006), a definição da área de cobertura logística deve considerar fatores como proximidade dos clientes, custos de transporte, infraestrutura disponível e capacidade operacional da empresa.

A localização estratégica da empresa permitirá maior proximidade com os clientes, redução do tempo de entrega e otimização das operações logísticas. De acordo com Christopher (2018), a proximidade com os mercados consumidores constitui importante fator de competitividade, pois contribui para a melhoria dos níveis de serviço e para a redução dos custos associados à distribuição física.

Além disso, a concentração inicial das operações em uma área geográfica delimitada permitirá maior controle operacional, melhor aproveitamento dos recursos logísticos e fortalecimento do relacionamento com os clientes da região. Conforme Novaes (2021), a atuação regional favorece o planejamento eficiente das rotas, a redução dos tempos de deslocamento e o aumento da produtividade das operações de transporte.

Com a consolidação do negócio, a empresa buscará ampliar gradualmente sua atuação para outras cidades do Oeste Paulista e, futuramente, expandir suas operações em nível estadual. Segundo Porter (2004), a expansão planejada e sustentada permite que as organizações aumentem sua participação de mercado sem comprometer a qualidade dos serviços e a eficiência operacional.

Dessa forma, a estratégia de abrangência geográfica da PrudenLog foi estruturada para combinar crescimento gradual, eficiência logística e fortalecimento da presença regional, criando condições favoráveis para a expansão futura das atividades da empresa.

5.6 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado teve como objetivo analisar a demanda por serviços logísticos especializados no atendimento ao setor supermercadista da região de Presidente Prudente, bem como identificar oportunidades, gargalos operacionais e necessidades existentes no mercado regional.

A metodologia adotada caracteriza-se como pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando levantamento bibliográfico, análise de

dados secundários, observação prática das operações logísticas regionais e coleta de informações junto a gestores do setor supermercadista. Segundo Gil (2022), a pesquisa de mercado constitui importante ferramenta para obtenção de informações que auxiliam na identificação de oportunidades, necessidades dos clientes e viabilidade de novos empreendimentos.

Foram utilizados dados provenientes de entidades representativas do setor, como a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e a Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2025), além da análise do contexto econômico e logístico regional.

A coleta de dados primários foi realizada entre os meses de março e abril de 2026, por meio de entrevistas exploratórias semiestruturadas com 17 gestores e proprietários de supermercados, atacarejos e distribuidores localizados em Presidente Prudente, Álvares Machado, Pirapozinho, Regente Feijó e Martinópolis. A amostra foi definida por conveniência, considerando empresas com atuação direta no varejo alimentar e utilização frequente de serviços de transporte e distribuição logística.

Os dados obtidos foram organizados por meio de tabulação descritiva, permitindo identificar padrões operacionais, principais dificuldades enfrentadas pelas empresas e oportunidades de melhoria nos serviços logísticos. De acordo com Malhotra (2019), a análise descritiva possibilita transformar dados coletados em informações relevantes para a tomada de decisão empresarial.

A abordagem qualitativa permitiu compreender o comportamento do mercado e as necessidades dos clientes empresariais (B2B), especialmente em relação à busca por maior eficiência operacional, redução de custos logísticos e melhoria no nível de serviço.

Os resultados da pesquisa demonstraram que muitas empresas da região ainda enfrentam dificuldades relacionadas a atrasos nas entregas, altos custos de frete, falta de integração logística, baixo controle operacional e escassez de operadores especializados.

Entre os entrevistados, 82% apontaram os altos custos de frete como principal desafio logístico, enquanto 67% destacaram os atrasos nas entregas. Outros 59% relataram dificuldades relacionadas à integração logística e 44% mencionaram a escassez de transportadoras especializadas na região.

O Gráfico 2 apresenta os principais gargalos logísticos identificados durante a pesquisa de mercado.

GRÁFICO 2 - Principais gargalos logísticos identificados na pesquisa de mercado

Gargalos Operacionais	Percentual (%)
Altos custos de frete	82%
Atrasos nas entregas	67%
Falta de integração logística	59%
Escassez de transportadoras especializadas	44%

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os resultados evidenciam que os custos logísticos e os atrasos nas entregas representam os principais desafios enfrentados pelas empresas supermercadistas regionais. Além disso, a ausência de integração logística e a carência de operadores especializados demonstram oportunidades para empresas capazes de oferecer soluções mais eficientes, tecnológicas e adaptadas às necessidades do setor.

Adicionalmente, a pesquisa foi complementada pela observação prática das operações logísticas, considerando a experiência profissional da autora no setor, permitindo identificar dificuldades recorrentes relacionadas ao processo de distribuição, controle operacional e operações de last mile.

Diante desse cenário, identifica-se oportunidade favorável para atuação da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., especialmente pela proposta de oferecer serviços logísticos especializados, rastreabilidade em tempo real, padronização operacional e maior eficiência na distribuição regional de mercadorias.

Dessa forma, conclui-se que o mercado regional apresenta potencial para implantação da empresa proposta, evidenciando demanda crescente por soluções logísticas integradas capazes de melhorar o nível de serviço, reduzir custos operacionais e fortalecer a competitividade do setor supermercadista regional.

5.7 OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, PONTOS FORTES E FRACOS

A análise SWOT permitiu identificar os fatores internos e externos que poderão impactar o desempenho da empresa no mercado regional. Segundo Chiavenato (2021), a análise SWOT constitui uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que influenciam o ambiente organizacional e auxiliam na tomada

de decisões empresariais.

De acordo com Oliveira (2018), os pontos fortes e fracos correspondem aos fatores internos da organização, enquanto as oportunidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo e às condições de mercado que podem influenciar o desempenho do negócio.

Forças

Entre os principais pontos fortes da PrudenLog destacam-se:

- localização estratégica;
- especialização no setor supermercadista;
- utilização de tecnologia logística;
- atendimento personalizado;
- flexibilidade operacional.

Esses fatores contribuem para a diferenciação da empresa e para a oferta de serviços mais alinhados às necessidades dos clientes regionais. Conforme Porter (2004), a diferenciação baseada em qualidade, especialização e eficiência operacional constitui importante fonte de vantagem competitiva sustentável.

Fraquezas

As principais fraquezas identificadas são:

- necessidade inicial de capital elevado;
- dependência de veículos agregados;
- empresa em fase inicial de consolidação.

Segundo Chiavenato (2021), organizações em estágio inicial de desenvolvimento normalmente enfrentam limitações relacionadas à disponibilidade de recursos financeiros, estrutura operacional e reconhecimento de mercado.

Oportunidades

Entre as oportunidades observadas destacam-se:

- crescimento da terceirização logística;
- expansão do varejo alimentar;
- aumento da demanda regional;
- digitalização das operações logísticas.

De acordo com Christopher (2018), a crescente busca por eficiência operacional e integração da cadeia de suprimentos tem ampliado a demanda por operadores logísticos especializados e tecnologicamente preparados.

Ameaças

As principais ameaças identificadas são:

- concorrência de grandes transportadoras;
- aumento do preço dos combustíveis;
- instabilidade econômica;
- alterações regulatórias no setor.

Conforme Novaes (2021), fatores econômicos, regulatórios e operacionais podem impactar significativamente os custos logísticos e a competitividade das empresas que atuam no setor de transporte e distribuição.

O mercado regional apresenta potencial de crescimento devido à expansão do setor supermercadista e à busca por operadores logísticos especializados. Nesse contexto, a PrudenLog buscará conquistar participação gradual no mercado por meio de serviços personalizados, tecnologia integrada e eficiência operacional. Segundo Kotler e Keller (2022), empresas que conseguem alinhar suas competências internas às oportunidades de mercado possuem maiores condições de desenvolver vantagens competitivas e alcançar crescimento sustentável.

Dessa forma, a análise SWOT evidencia que a empresa possui condições favoráveis para sua implantação e desenvolvimento, desde que adote estratégias capazes de potencializar seus pontos fortes, aproveitar as oportunidades identificadas e minimizar os riscos associados às fraquezas e ameaças do ambiente competitivo.

5.8 CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência foi realizada por meio de observação direta, levantamento documental, consultas a sites institucionais, redes sociais corporativas e análise das empresas atuantes no mercado logístico da região de Presidente Prudente.

Foram identificados cinco concorrentes com atuação direta ou indireta no segmento de transporte, distribuição e operações logísticas regionais:

- Transpanorama;
- TQUIM Transportes;
- RTE Rodonaves;
- Braspress;
- transportadoras regionais e operadores logísticos locais com atuação no Oeste Paulista.

Segundo Porter (2004), a análise da concorrência é fundamental para compreender o ambiente competitivo, identificar oportunidades de diferenciação e desenvolver estratégias capazes de gerar vantagem competitiva sustentável.

Em comparação aos concorrentes identificados, a PrudenLog buscará diferenciar-se por meio de:

- atendimento especializado ao setor supermercadista;
- rastreamento em tempo real;
- flexibilidade operacional;
- gestão integrada das operações;
- atendimento regional personalizado;
- suporte consultivo aos clientes.

De acordo com Kotler e Keller (2022), empresas que desenvolvem propostas de valor específicas para segmentos de mercado conseguem estabelecer relacionamentos mais duradouros e fortalecer sua posição competitiva.

Enquanto grande parte das transportadoras atua de forma generalista, atendendo diversos segmentos econômicos, a PrudenLog concentrará suas operações no setor supermercadista regional, buscando compreender as necessidades específicas relacionadas ao abastecimento, frequência de entregas, controle de estoques e disponibilidade de produtos.

Além disso, a utilização de tecnologias de rastreamento, roteirização inteligente e monitoramento operacional permitirá maior controle das operações e melhoria dos níveis de serviço oferecidos aos clientes. Conforme Christopher (2018), a eficiência logística e a capacidade de resposta às necessidades dos clientes representam importantes fatores de diferenciação no setor.

Dessa forma, a empresa buscará transformar eficiência operacional, especialização setorial e atendimento personalizado em vantagens competitivas capazes de fortalecer o relacionamento com os clientes e ampliar sua participação no mercado regional.

5.9 BARREIRAS A ENTRADA NO MERCADO

As principais barreiras identificadas no setor logístico incluem alto investimento inicial, custos operacionais elevados, exigências regulatórias, necessidade de

tecnologia especializada, concorrência consolidada e dependência de infraestrutura logística adequada.

Segundo Porter (2004), as barreiras à entrada correspondem aos obstáculos que dificultam o ingresso de novas empresas em determinado mercado, protegendo as organizações já estabelecidas e influenciando o nível de competitividade do setor. No segmento logístico, essas barreiras estão associadas principalmente à necessidade de investimentos significativos em infraestrutura, tecnologia, equipamentos e capacidade operacional.

Entre as principais barreiras identificadas destacam-se:

- alto investimento inicial em instalações, equipamentos e sistemas de gestão;
- custos operacionais elevados relacionados à frota, combustíveis, manutenção e mão de obra;
- exigências regulatórias e legais para atuação no transporte de cargas;
- necessidade de utilização de tecnologias especializadas de monitoramento e gestão logística;
- concorrência de empresas já consolidadas no mercado;
- dependência da infraestrutura logística disponível, como rodovias, centros de distribuição e sistemas de transporte.

De acordo com Ballou (2006), os custos de transporte, armazenagem e tecnologia representam parcela significativa dos investimentos necessários para operações logísticas eficientes, constituindo importante desafio para novos empreendimentos do setor.

Além disso, questões relacionadas ao licenciamento empresarial, obtenção do Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC), regulamentações da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e necessidade de gestão operacional eficiente tornam o setor mais competitivo e exigente para novos entrantes. Conforme Novaes (2021), a crescente complexidade das operações logísticas exige elevados níveis de planejamento, controle e integração tecnológica para garantir eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Apesar dessas barreiras, a crescente demanda por terceirização logística e a busca por operadores especializados criam oportunidades para empresas capazes de oferecer soluções inovadoras, eficientes e alinhadas às necessidades específicas dos clientes. Nesse contexto, a PrudenLog buscará superar as barreiras de entrada por meio da especialização no setor supermercadista, utilização de tecnologias de gestão

logística e desenvolvimento de relacionamentos estratégicos com seus clientes e parceiros.

5.10 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Conforme Kotler e Keller (2022), as estratégias de marketing devem ser direcionadas à construção de relacionamento com os clientes, fortalecimento da marca e geração de valor percebido, fatores fundamentais para a manutenção da competitividade empresarial.

A estratégia de marketing da PrudenLog será baseada na combinação de marketing digital, marketing de relacionamento e posicionamento regional da marca. Segundo Las Casas (2021), o planejamento de marketing permite alinhar os objetivos organizacionais às necessidades do mercado, contribuindo para o fortalecimento da imagem institucional e para a ampliação da participação da empresa em seu segmento de atuação.

As ações previstas incluem:

- divulgação institucional em mídias digitais;
- fortalecimento da presença regional;
- relacionamento contínuo com clientes;
- marketing de conteúdo;
- campanhas institucionais;
- participação em eventos empresariais e logísticos.

O marketing digital será utilizado como ferramenta de comunicação e prospecção de clientes, permitindo ampliar a visibilidade da empresa e fortalecer sua presença no mercado regional. De acordo com Churchill e Peter (2019), os canais digitais possibilitam maior interação com o público-alvo, geração de valor e construção de relacionamentos duradouros.

Além disso, a empresa adotará estratégias de marketing de relacionamento com foco na fidelização dos clientes e no desenvolvimento de parcerias de longo prazo. Conforme Madruga (2018), o relacionamento contínuo com clientes empresariais contribui para aumentar a confiança, a satisfação e a retenção, especialmente em mercados B2B caracterizados por relações comerciais duradouras.

A participação em eventos empresariais, feiras e encontros do setor logístico também contribuirá para ampliar o networking, fortalecer a reputação da empresa e

gerar novas oportunidades de negócios. Segundo Kotler e Keller (2022), a construção de uma marca forte depende da consistência das ações de comunicação e da capacidade de gerar experiências positivas para os clientes.

Dessa forma, a PrudenLog buscará consolidar sua imagem como referência regional em soluções logísticas para supermercados e atacarejos, associando sua marca à eficiência operacional, confiabilidade, inovação tecnológica e atendimento personalizado.

5.11 ESTRATÉGIA DE MARCA

A estratégia de marca da PrudenLog será baseada nos pilares de confiança, eficiência operacional, inovação tecnológica e proximidade com os clientes. Segundo Kotler e Keller (2022), a marca representa um dos principais ativos das organizações, sendo responsável por diferenciar produtos e serviços, fortalecer o relacionamento com os clientes e gerar vantagem competitiva no mercado.

A identidade visual da empresa buscará transmitir profissionalismo, segurança e modernidade, fortalecendo o reconhecimento regional da marca e agregando valor aos serviços prestados. De acordo com Aaker (2015), uma marca forte é construída por meio da associação consistente de atributos, valores e benefícios capazes de gerar reconhecimento, credibilidade e preferência junto ao público-alvo.

Além dos elementos visuais, a estratégia de marca da PrudenLog será sustentada pela qualidade dos serviços, pontualidade nas entregas, transparência nas operações e atendimento personalizado. Conforme Keller (2013), o valor da marca está diretamente relacionado às experiências e percepções desenvolvidas pelos clientes ao longo de seu relacionamento com a empresa.

Nesse contexto, a PrudenLog buscará posicionar sua marca como referência regional em soluções logísticas para supermercados e atacarejos, associando sua imagem à eficiência operacional, confiabilidade, inovação e excelência no atendimento. Segundo Kotler e Keller (2022), marcas bem posicionadas conseguem criar diferenciação sustentável e fortalecer sua competitividade em mercados cada vez mais disputados.

Dessa forma, a estratégia de marca contribuirá para ampliar a visibilidade da empresa, fortalecer sua reputação no mercado regional e gerar maior confiança junto aos clientes, fornecedores e parceiros estratégicos.

5.12 COMUNICAÇÃO (PROMOÇÃO, PUBLICIDADE, MÍDIA)

A comunicação da empresa será desenvolvida por meio de diferentes canais de divulgação institucional e comercial, com o objetivo de fortalecer a marca, ampliar a visibilidade da empresa e estabelecer relacionamento contínuo com os clientes. Segundo Kotler e Keller (2022), a comunicação de marketing desempenha papel fundamental na construção da imagem organizacional, na geração de valor percebido e no fortalecimento do relacionamento com o mercado.

Entre as principais ações de comunicação destacam-se:

- criação de site institucional;
- redes sociais profissionais;
- folders e cartões de visita;
- banners promocionais;
- divulgação digital;
- campanhas institucionais;
- marketing de conteúdo.

O site institucional será utilizado para apresentar os serviços oferecidos, diferenciais competitivos, informações de contato e conteúdos relacionados ao setor logístico. Conforme Las Casas (2021), os canais digitais representam importantes ferramentas para divulgação empresarial, permitindo maior alcance, interação e visibilidade junto ao público-alvo.

As redes sociais profissionais serão utilizadas para fortalecer a presença da marca no ambiente digital, divulgar conteúdos relevantes e estreitar o relacionamento com clientes e parceiros comerciais. De acordo com Churchill e Peter (2019), a comunicação contínua e direcionada contribui para aumentar o reconhecimento da marca e fortalecer a confiança dos consumidores.

Além disso, a empresa utilizará estratégias de marketing de conteúdo para compartilhar informações sobre logística, distribuição, armazenagem, inovação tecnológica e eficiência operacional, buscando posicionar-se como referência regional no setor. Segundo Kotler e Keller (2022), a produção de conteúdo relevante contribui para atrair potenciais clientes, gerar credibilidade e fortalecer o posicionamento competitivo da organização.

As mídias digitais serão utilizadas como principal ferramenta de relacionamento e fortalecimento da marca no mercado regional, permitindo comunicação mais rápida,

segmentada e eficiente com o público empresarial. Dessa forma, a estratégia de comunicação da PrudenLog buscará integrar promoção, publicidade e relacionamento, contribuindo para ampliar sua presença de mercado e consolidar sua imagem como empresa especializada em soluções logísticas.

5.13 ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A comercialização dos serviços da PrudenLog ocorrerá por meio de vendas diretas, atendimento consultivo e prospecção comercial B2B, buscando estabelecer relacionamentos duradouros com supermercados, atacarejos e distribuidores da região. Segundo Kotler e Keller (2022), os mercados empresariais exigem estratégias de comercialização voltadas à construção de relacionamentos de longo prazo, geração de valor e atendimento das necessidades específicas de cada cliente.

Os canais de atendimento utilizados pela empresa incluirão:

- visitas comerciais;
- atendimento online;
- canais digitais;
- contato telefônico;
- relacionamento empresarial regional.

As visitas comerciais terão papel fundamental na prospecção de clientes e na apresentação das soluções logísticas oferecidas pela empresa. Conforme Las Casas (2021), o contato direto com clientes empresariais contribui para identificar necessidades específicas e desenvolver propostas de valor mais adequadas ao contexto de cada organização.

O atendimento online e os canais digitais serão utilizados para ampliar a comunicação com os clientes, agilizar o envio de informações comerciais e fortalecer a presença da empresa no ambiente digital. De acordo com Churchill e Peter (2019), a utilização integrada de diferentes canais de comunicação favorece a aproximação com o mercado e amplia as oportunidades de negócios.

A estratégia comercial da empresa será baseada no modelo de venda consultiva, buscando compreender os desafios logísticos enfrentados pelos clientes e propor soluções personalizadas para melhoria da eficiência operacional. Segundo Cobra (2015), a venda consultiva permite desenvolver relacionamentos mais sólidos e aumentar a percepção de valor dos serviços oferecidos.

Além disso, a empresa buscará desenvolver relacionamento próximo com seus clientes, oferecendo suporte contínuo às operações logísticas, acompanhamento dos indicadores de desempenho e atendimento personalizado. Conforme Kotler e Keller (2022), a manutenção de relacionamentos duradouros contribui para a fidelização dos clientes e para a geração de vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, os canais de comercialização da PrudenLog foram estruturados para proporcionar maior proximidade com o mercado, fortalecer o relacionamento empresarial e ampliar gradualmente sua participação no setor logístico regional.

5.14 ESTRATÉGIA DE COMPOSIÇÃO DE PREÇOS

A composição dos preços dos serviços da PrudenLog será baseada na análise dos custos fixos e variáveis da operação, buscando assegurar a sustentabilidade financeira do negócio e a competitividade no mercado regional. Segundo Gitman (2022), a definição adequada dos preços é fundamental para garantir a cobertura dos custos, a geração de lucro e a manutenção da saúde financeira da empresa.

Na determinação dos preços serão considerados fatores como:

- distância percorrida;
- volume de carga transportada;
- tipo de mercadoria;
- frequência das entregas;
- capacidade operacional disponível;
- demanda regional pelos serviços.

De acordo com Nagle, Hogan e Zale (2020), a formação de preços deve considerar não apenas os custos envolvidos na prestação dos serviços, mas também o valor percebido pelos clientes e as condições competitivas do mercado.

Além dos aspectos operacionais, a empresa analisará as práticas de precificação adotadas pelos concorrentes e as características específicas de cada contrato logístico. Conforme Las Casas (2021), a estratégia de preços deve buscar equilíbrio entre rentabilidade, competitividade e percepção de valor por parte dos clientes.

A estratégia de preços da PrudenLog buscará manter competitividade regional, equilíbrio financeiro e flexibilidade contratual, permitindo a elaboração de propostas personalizadas conforme as necessidades de cada cliente. Segundo Kotler e Keller

(2022), organizações que adotam políticas de preços alinhadas ao valor entregue conseguem fortalecer seu posicionamento de mercado e ampliar sua vantagem competitiva.

Dessa forma, a empresa pretende praticar preços compatíveis com o mercado e com o valor agregado dos serviços prestados, considerando fatores como confiabilidade, rastreabilidade, eficiência operacional e atendimento personalizado como elementos que justificam sua proposta de valor.

5.15 EFEITOS DA SAZONALIDADE

O setor supermercadista apresenta períodos de aumento e redução da demanda ao longo do ano, especialmente em datas comemorativas e períodos festivos. Segundo Kotler e Keller (2022), a demanda de mercado pode sofrer variações sazonais decorrentes de fatores culturais, econômicos e comportamentais, exigindo das empresas planejamento adequado para atender às oscilações do consumo.

Entre os períodos de maior movimentação destacam-se:

- Natal;
- Páscoa;
- Dia das Mães;
- festas de final de ano.

Nesses períodos, observa-se aumento significativo da movimentação de mercadorias, exigindo maior eficiência das operações de transporte, armazenagem e distribuição. De acordo com Christopher (2018), a capacidade de adaptação às variações da demanda constitui um dos principais desafios das organizações que atuam na cadeia de suprimentos.

Para minimizar os impactos da sazonalidade, a empresa adotará estratégias como:

- planejamento de rotas;
- ajuste operacional da frota;
- controle de estoques;
- ampliação temporária da capacidade operacional;
- monitoramento da demanda.

Segundo Ballou (2006), o planejamento logístico baseado na previsão de

demanda permite melhor utilização dos recursos disponíveis, redução de custos operacionais e aumento da qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a empresa poderá utilizar veículos agregados e parceiros logísticos para ampliar temporariamente sua capacidade de atendimento em períodos de maior movimentação. Conforme Novaes (2021), a flexibilidade operacional representa importante fator competitivo para empresas logísticas, especialmente em cenários caracterizados por oscilações sazonais da demanda.

Essas ações permitirão maior estabilidade operacional e financeira, garantindo eficiência logística mesmo em períodos de maior demanda. Dessa forma, a PrudenLog buscará manter elevados níveis de serviço, minimizar atrasos e assegurar a continuidade das operações independentemente das variações sazonais do mercado.

6 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. descreve a estrutura e o funcionamento das atividades logísticas da empresa, apresentando os processos operacionais, o fluxo das operações, os recursos utilizados e o modelo de gestão adotado para garantir eficiência, controle e qualidade nos serviços prestados. Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020), o planejamento operacional tem como finalidade organizar recursos, processos e atividades de forma a assegurar produtividade, qualidade e atendimento às necessidades dos clientes.

A operação da empresa será baseada no modelo de *cross-docking*, no qual as mercadorias recebidas são rapidamente separadas e redistribuídas, reduzindo a necessidade de armazenagem prolongada e aumentando a velocidade do fluxo logístico. De acordo com Ballou (2006), o sistema de *cross-docking* contribui para a redução dos custos de armazenagem, diminuição dos estoques e aumento da eficiência da distribuição física.

A estrutura operacional foi planejada para atender supermercados e atacarejos da região de Presidente Prudente, utilizando tecnologia integrada, rastreamento em tempo real e controle operacional orientado por indicadores de desempenho logístico. Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2014), a integração entre tecnologia, transporte e armazenagem possibilita maior controle das operações e melhoria dos níveis de serviço oferecidos aos clientes.

O layout operacional da empresa será composto por:

- área de recebimento de mercadorias;
- área de conferência;
- setor de separação de cargas;
- espaço de armazenagem temporária;
- área de expedição;
- setor administrativo e operacional.

Segundo Novaes (2021), a organização adequada do layout logístico contribui para a otimização dos fluxos internos, redução da movimentação desnecessária de materiais e aumento da produtividade operacional.

A capacidade operacional inicial da empresa foi dimensionada considerando a demanda regional e o modelo de distribuição adotado, permitindo expansão gradual conforme o crescimento da carteira de clientes. Conforme Slack, Brandon-Jones e

Johnston (2020), o planejamento da capacidade produtiva deve buscar equilíbrio entre utilização eficiente dos recursos e flexibilidade para atender futuras demandas.

Além disso, a operação contará com equipe administrativa, supervisão operacional, conferentes e motoristas agregados, garantindo flexibilidade operacional e maior controle dos custos logísticos. Segundo Ballou (2006), a utilização de recursos terceirizados e estruturas flexíveis permite às empresas ajustar sua capacidade operacional às oscilações da demanda, reduzindo investimentos fixos e aumentando a eficiência econômica das operações.

Dessa forma, o plano operacional da PrudenLog foi estruturado para proporcionar eficiência logística, qualidade nos serviços, flexibilidade operacional e capacidade de crescimento sustentável no mercado regional.

6.1 DESCRIÇÃO DE FLUXO OPERACIONAL

Segundo Novaes (2021), a eficiência logística depende da integração entre transporte, armazenagem, distribuição e fluxo de informações, permitindo maior agilidade operacional e melhor desempenho da cadeia de suprimentos.

O fluxo operacional da PrudenLog inicia-se com o recebimento das mercadorias provenientes de fornecedores e centros de distribuição, majoritariamente localizados na cidade de São Paulo.

Após a chegada dos veículos, as cargas passam pelos processos de:

- descarga;
- conferência;
- separação;
- consolidação;
- roteirização;
- carregamento;
- distribuição regional.

O modelo operacional será baseado no sistema de cross-docking, permitindo que as mercadorias permaneçam o menor tempo possível em armazenagem, aumentando a agilidade operacional e reduzindo custos.

Posteriormente, os produtos serão distribuídos aos supermercados da região por meio de veículos próprios e motoristas agregados, utilizando operações de last mile e monitoramento em tempo real das entregas.

A Figura 4 apresenta o fluxo operacional da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda.

Figura 4 - Fluxo operacional



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O monitoramento operacional permitirá controle de indicadores logísticos, como OTIF (On Time In Full), Lead Time e índice de ocorrências, contribuindo para

melhoria contínua das operações.

6.2 VANTAGENS COMPETITIVAS NAS OPERAÇÕES

As principais vantagens competitivas operacionais da PrudenLog estão relacionadas à eficiência logística, flexibilidade operacional e utilização de tecnologia integrada. Segundo Porter (2004), a vantagem competitiva é alcançada quando a organização desenvolve capacidades capazes de gerar valor superior aos clientes em relação aos concorrentes, por meio da diferenciação ou da liderança em custos.

Entre os principais diferenciais operacionais da empresa destacam-se:

- utilização do modelo *cross-docking*;
- redução do tempo de armazenagem;
- monitoramento em tempo real das entregas;
- roteirização inteligente;
- operação com motoristas agregados;
- controle de indicadores logísticos;
- atendimento especializado ao setor supermercadista;
- flexibilidade operacional conforme a demanda regional.

A utilização do modelo *cross-docking* permitirá maior agilidade no fluxo de mercadorias e redução dos custos relacionados à armazenagem. Conforme Ballou (2006), essa prática contribui para aumentar a eficiência da cadeia logística, reduzir estoques e acelerar os processos de distribuição.

O monitoramento em tempo real das entregas e a utilização de sistemas de roteirização inteligente proporcionarão maior controle operacional, otimização das rotas e redução dos tempos de deslocamento. De acordo com Novaes (2021), a aplicação de tecnologias de informação na logística contribui significativamente para o aumento da produtividade e melhoria dos níveis de serviço.

A operação com motoristas agregados permitirá redução dos custos fixos da empresa e maior capacidade de adaptação às oscilações da demanda. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2014), estruturas operacionais flexíveis possibilitam melhor utilização dos recursos e maior capacidade de resposta às mudanças do mercado.

Além disso, o acompanhamento de indicadores logísticos relacionados a prazo de entrega, ocupação da frota, produtividade operacional e nível de serviço permitirá

monitoramento contínuo do desempenho da empresa. Conforme Christopher (2018), a utilização de indicadores de desempenho é fundamental para identificar oportunidades de melhoria e fortalecer a competitividade das operações logísticas.

Outro diferencial relevante será o atendimento especializado ao setor supermercadista regional, permitindo maior compreensão das necessidades dos clientes e desenvolvimento de soluções personalizadas. Segundo Porter (2004), a especialização em nichos específicos de mercado representa importante estratégia de diferenciação e fortalecimento da vantagem competitiva.

Dessa forma, a combinação entre tecnologia integrada, flexibilidade operacional, eficiência logística e especialização setorial permitirá à PrudenLog oferecer serviços de maior valor agregado, fortalecendo sua posição competitiva e ampliando sua capacidade de crescimento no mercado regional.

6.3 DESCRIÇÃO DE FORNECEDORES E TERCEIROS

Os principais fornecedores e parceiros da PrudenLog estarão diretamente relacionados à execução das operações logísticas e ao suporte tecnológico necessário para o funcionamento da empresa. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2014), o desempenho das operações logísticas depende da integração eficiente entre fornecedores, parceiros e prestadores de serviços que compõem a cadeia de suprimentos.

Entre os principais fornecedores e terceiros destacam-se:

- motoristas agregados;
- fornecedores de combustível;
- oficinas mecânicas;
- empresas de rastreamento;
- fornecedores de sistemas TMS (*Transportation Management System*) e WMS (*Warehouse Management System*);
- fornecedores de equipamentos logísticos;
- empresas de tecnologia e comunicação.

A relação comercial com os fornecedores será baseada em critérios relacionados à:

- qualidade dos serviços;
- confiabilidade operacional;

- custo-benefício;
- agilidade no atendimento;
- suporte técnico;
- capacidade de atendimento regional.

De acordo com Christopher (2018), a seleção criteriosa de fornecedores contribui para aumentar a eficiência da cadeia de suprimentos, reduzir riscos operacionais e melhorar os níveis de serviço oferecidos aos clientes.

Os motoristas agregados atuarão mediante contratos de prestação de serviços, com remuneração baseada em rotas, volume transportado ou quilometragem percorrida. Conforme Ballou (2006), a terceirização de determinadas atividades logísticas permite maior flexibilidade operacional e redução dos investimentos fixos necessários para a execução das operações.

Além disso, a empresa buscará desenvolver relacionamento estratégico com fornecedores e parceiros, visando maior estabilidade operacional, redução de custos e melhoria contínua dos serviços prestados. Segundo Porter (2004), as alianças estratégicas e parcerias empresariais podem fortalecer a competitividade organizacional por meio do compartilhamento de recursos, conhecimentos e capacidades operacionais.

Dessa forma, a PrudenLog buscará construir uma rede de fornecedores e parceiros baseada na confiança, eficiência e cooperação, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados, sustentabilidade das operações e crescimento do negócio no mercado regional.

6.4 SISTEMA DE GESTÃO

A PrudenLog adotará um Sistema de Gestão Integrada (SGI), visando garantir eficiência operacional, controle das atividades e alinhamento entre os processos logísticos e os objetivos estratégicos da empresa. Segundo Chiavenato (2022), os sistemas de gestão permitem integrar informações, processos e recursos organizacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho empresarial e para a tomada de decisões mais eficazes.

O sistema de gestão será responsável pelo gerenciamento das seguintes áreas:

- estoque;

- transporte;
- vendas;
- custos operacionais;
- receitas;
- folha de pagamento;
- tributos;
- controle de clientes;
- indicadores de desempenho;
- resultados operacionais e financeiros.

De acordo com Laudon e Laudon (2021), os sistemas integrados de gestão proporcionam maior controle das operações, melhor fluxo de informações e maior capacidade de planejamento e monitoramento das atividades organizacionais.

A gestão operacional utilizará sistemas tecnológicos integrados, como:

- TMS (*Transportation Management System*);
- WMS (*Warehouse Management System*);
- sistemas de rastreamento;
- controle de rotas;
- dashboards gerenciais.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2014), a utilização de tecnologias de informação na logística contribui para aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

A empresa também utilizará indicadores logísticos (KPIs), como:

- OTIF (*On Time In Full*);
- Lead Time;
- custo por entrega;
- índice de ocorrências;
- produtividade operacional.

Conforme Kaplan e Norton (1997), os indicadores de desempenho são fundamentais para monitorar resultados, avaliar a eficiência dos processos e apoiar a implementação das estratégias organizacionais.

A melhoria contínua dos processos será conduzida por meio da aplicação do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), permitindo monitoramento constante, identificação de falhas e implementação de ações corretivas. Segundo Campos (2014), o ciclo

PDCA constitui uma das principais ferramentas de gestão da qualidade, promovendo aperfeiçoamento contínuo dos processos e melhoria dos resultados organizacionais.

Além disso, a utilização integrada de sistemas de gestão, indicadores de desempenho e ferramentas de melhoria contínua permitirá maior controle operacional, agilidade na tomada de decisões e alinhamento entre as atividades da empresa e seus objetivos estratégicos. Dessa forma, a PrudenLog buscará desenvolver uma gestão baseada em dados, eficiência operacional e melhoria contínua, fortalecendo sua competitividade e sustentabilidade no mercado logístico regional.

6.4.1 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade da PrudenLog será baseada segundo ABNT (2015) nos princípios da ISO 9001, buscando melhoria contínua dos processos, padronização operacional e satisfação dos clientes.

O modelo adotado terá como foco:

- controle dos processos logísticos;
- redução de falhas operacionais;
- melhoria do nível de serviço;
- monitoramento de indicadores;
- padronização das atividades.

A metodologia aplicada envolverá:

- definição de procedimentos operacionais;
- acompanhamento de indicadores logísticos;
- auditorias internas;
- análise de desempenho;
- ações corretivas e preventivas;
- melhoria contínua dos processos.

O controle da qualidade será realizado por meio de indicadores como:

- pontualidade das entregas;
- índice de avarias;
- nível de satisfação dos clientes;
- tempo de ciclo operacional;
- OTIF.

Essas práticas contribuirão para maior confiabilidade operacional, fortalecimento da imagem da empresa e aumento da competitividade no mercado regional.

6.4.2 Gestão da Segurança e Saúde do Trabalhador

A empresa adotará práticas voltadas à segurança e saúde ocupacional com base segundo ABNT (2018) nos princípios da ISO 45001 e nas Normas Regulamentadoras (NRs) aplicáveis ao setor logístico.

O objetivo será garantir ambiente de trabalho seguro, prevenção de acidentes e melhoria das condições operacionais dos colaboradores.

Entre as principais ações previstas destacam-se:

- treinamentos periódicos;
- direção defensiva;
- prevenção de acidentes;
- utilização obrigatória de EPIs;
- avaliação de riscos ocupacionais;
- inspeções operacionais;
- campanhas internas de segurança.

A empresa também realizará monitoramento contínuo das condições de trabalho, buscando reduzir riscos operacionais e fortalecer a cultura de segurança organizacional.

6.4.3 Gestão de Impacto Ambiental

A gestão ambiental da PrudenLog será voltada à redução dos impactos ambientais gerados pelas operações logísticas, buscando equilíbrio entre desempenho operacional e sustentabilidade.

As principais práticas ambientais previstas incluem:

- manutenção preventiva da frota;
- redução do consumo de combustível;
- otimização de rotas;
- controle de emissões de poluentes;
- coleta seletiva;

- descarte adequado de resíduos;
- incentivo à logística reversa;
- uso consciente de recursos naturais.

A empresa buscará identificar e monitorar os impactos ambientais relacionados às suas operações, implementando ações preventivas e corretivas voltadas à redução dos riscos ambientais.

Além disso, serão desenvolvidas práticas de melhoria contínua e conscientização ambiental junto aos colaboradores, fortalecendo o compromisso da empresa com a sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

7 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro tem como finalidade demonstrar a viabilidade econômica e financeira da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., por meio da apresentação estruturada dos investimentos necessários, receitas projetadas, custos operacionais, despesas, tributos e indicadores de desempenho financeiro. Segundo Gitman (2010), o planejamento financeiro constitui um instrumento essencial para orientar a tomada de decisões, avaliar a sustentabilidade do negócio e apoiar o alcance dos objetivos organizacionais.

A análise foi elaborada com base em projeções realistas, considerando o modelo operacional da empresa, voltado à prestação de serviços logísticos para supermercados da região de Presidente Prudente, com ênfase em operações de distribuição, consolidação de cargas e *last mile delivery*. De acordo com Assaf Neto (2021), o planejamento financeiro permite estimar necessidades de recursos, projetar resultados futuros e avaliar a capacidade da empresa de gerar valor aos investidores.

Para avaliação da viabilidade do empreendimento, foram utilizados demonstrativos financeiros e indicadores amplamente adotados na análise de investimentos, tais como o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), fluxo de caixa projetado, ponto de equilíbrio, Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e Payback. Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2015), esses indicadores fornecem informações relevantes sobre rentabilidade, liquidez, retorno do investimento e capacidade de geração de caixa dos empreendimentos.

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) possibilita avaliar o desempenho econômico da empresa ao longo do período analisado, enquanto o fluxo de caixa projetado permite acompanhar a entrada e saída de recursos financeiros. Segundo Brigham e Ehrhardt (2017), a análise integrada desses demonstrativos é fundamental para verificar a capacidade financeira da organização e apoiar decisões de investimento.

Além disso, indicadores como VPL, TIR e Payback são amplamente utilizados para mensurar a atratividade econômica de projetos empresariais. De acordo com Assaf Neto (2021), investimentos que apresentam Valor Presente Líquido positivo, Taxa Interna de Retorno superior à taxa mínima de atratividade e prazo de retorno compatível com os objetivos dos investidores tendem a demonstrar viabilidade financeira.

A partir desses elementos, torna-se possível analisar a capacidade do negócio em gerar resultados, manter sua operação e proporcionar retorno sobre o capital investido. Dessa forma, o plano financeiro da PrudenLog constitui importante ferramenta para avaliação da viabilidade do empreendimento e para o planejamento sustentável de suas operações futuras.

7.1 CAPITAL PRÓPRIO

A estrutura de capital da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. será composta predominantemente por recursos próprios dos sócios, caracterizando um modelo de financiamento conservador e com baixo nível de exposição a riscos financeiros. Segundo Assaf Neto (2021), a estrutura de capital corresponde à combinação entre recursos próprios e recursos de terceiros utilizada para financiar os investimentos e as operações de uma organização, influenciando diretamente sua rentabilidade, liquidez e nível de risco.

O investimento total necessário para a implantação do empreendimento é de **R\$ 350.837,20**, sendo **R\$ 330.470,00** provenientes de capital próprio, valor que representa aproximadamente **94% do total investido**. Essa composição demonstra maior solidez financeira inicial e reduz a dependência de capital de terceiros durante a fase de implantação da empresa.

Os recursos próprios serão destinados principalmente à aquisição de ativos imobilizados, como veículos, equipamentos operacionais, computadores, sistemas de gestão logística (TMS e WMS), mobiliário administrativo, adequação da estrutura física e formação do capital de giro inicial. De acordo com Gitman (2010), os investimentos em ativos operacionais e capital de giro são fundamentais para garantir a continuidade das atividades empresariais e a capacidade de geração de receitas futuras.

A predominância de capital próprio proporciona maior autonomia financeira para a empresa, reduzindo despesas relacionadas a juros e financiamentos, além de ampliar a capacidade de controle sobre o fluxo de caixa operacional. Conforme Brigham e Ehrhardt (2017), empresas com menor dependência de recursos de terceiros tendem a apresentar menor exposição ao risco financeiro e maior flexibilidade para enfrentar oscilações econômicas e operacionais.

Sob a ótica financeira, essa estrutura contribui para maior estabilidade econômica, especialmente no período inicial das operações, fase em que há maior necessidade de controle dos custos operacionais, previsibilidade financeira e formação da carteira de clientes. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2015), uma estrutura de capital equilibrada favorece a sustentabilidade financeira da organização e fortalece sua capacidade de manter as operações ao longo do tempo.

A Tabela 1 apresenta a composição da estrutura de capital utilizada para viabilização do empreendimento.

Tabela 1 - Capital próprio

QUADRO DE ORIGEM E APLICAÇÃO DE RECURSOS		
INVESTIMENTO	APLICAÇÃO	ORIGEM
	Total	Capital Próprio
Imobilizado		
Descrição	R\$	R\$
Imobilizado - móveis	6.150,00	6.150,00
Imobilizado - veículos	250.000,00	250.000,00
Imobilizado - máq/equip.	36.200,00	36.200,00
Imobilizado - hardware	14.120,00	14.120,00
Imobilizado - software	1.000,00	1.000,00
Construção/Reforma	20.000,00	20.000,00
Pré-Operacional		
Descrição	R\$	R\$
Abertura da empresa	3.000,00	3.000,00
Capital de Giro		
Descrição	R\$	R\$
Capital de Giro	20.367,20	
TOTAL	350.837,20	330.470,00

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

Além disso, a baixa dependência de recursos de terceiros reduz o risco financeiro do empreendimento e fortalece a capacidade da empresa de reinvestir resultados futuros em expansão operacional, inovação tecnológica, melhoria contínua dos serviços e ampliação da capacidade logística. Conforme Assaf Neto (2021), a utilização predominante de capital próprio contribui para a preservação da capacidade de investimento da empresa e para a geração sustentável de valor no longo prazo.

Dessa forma, a estrutura de capital adotada pela PrudenLog demonstra consistência financeira, reduzindo riscos relacionados ao endividamento e proporcionando condições favoráveis para o crescimento sustentável do negócio.

7.2 REMUNERAÇÃO

A remuneração do capital investido foi calculada com base na Taxa Selic, utilizada como referência para o custo de oportunidade do capital na economia brasileira. Segundo Assaf Neto (2021), o custo de oportunidade representa o retorno que o investidor deixa de obter ao optar por determinado investimento em detrimento de outras alternativas disponíveis no mercado.

Para o presente estudo, foi considerada uma taxa de 14,50% ao ano, equivalente a aproximadamente 1,1348% ao mês. Essa taxa representa o retorno mínimo esperado pelos investidores ao aplicar recursos próprios no empreendimento, considerando alternativas de investimento disponíveis no mercado financeiro. De acordo com Gitman (2010), a definição de uma taxa mínima de atratividade é fundamental para avaliar se o retorno esperado de um projeto é compatível com o risco assumido pelo investidor.

A aplicação da taxa sobre o capital próprio investido permitiu calcular a remuneração mensal esperada do capital, servindo como parâmetro para análise da viabilidade econômica e financeira da empresa. Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2015), a consideração do custo do capital próprio possibilita avaliar de forma mais precisa a capacidade do empreendimento de gerar valor aos seus investidores.

A Tabela 2 apresenta o cálculo da remuneração do capital próprio investido na implantação da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda.

Tabela 2 - Remuneração capital próprio

REMUNERAÇÃO DO CAPITAL PRÓPRIO	
Recurso Próprio	330.470,00
Remuneração (% a.a)	14,50%
Remuneração (% a.m)	1,1348%
Remuneração do capital	3.750,05

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

A consideração da remuneração do capital próprio na análise financeira permite avaliar o empreendimento de forma mais criteriosa, assegurando que o retorno gerado pela operação seja superior ao rendimento obtido em aplicações financeiras de baixo risco. Segundo Brigham e Ehrhardt (2017), projetos de investimento somente agregam valor quando apresentam rentabilidade superior ao custo de oportunidade dos recursos aplicados.

Além disso, esse indicador auxilia na análise do custo de oportunidade do investimento, demonstrando se os recursos aplicados na implantação da empresa apresentam rentabilidade compatível com o nível de risco assumido pelos investidores. Conforme Assaf Neto (2021), a comparação entre o retorno esperado e o custo de capital constitui um dos principais critérios para avaliação da viabilidade econômica de empreendimentos.

Sob a perspectiva gerencial, a remuneração do capital próprio também contribui para a definição de metas financeiras, acompanhamento da lucratividade e planejamento estratégico da empresa, fortalecendo a sustentabilidade econômica do negócio no longo prazo. De acordo com Gitman (2010), a análise contínua dos retornos financeiros permite aprimorar o processo decisório e apoiar o crescimento sustentável das organizações.

Dessa forma, a utilização da Taxa Selic como referência para remuneração do capital próprio possibilita avaliar se os resultados projetados para a PrudenLog são suficientes para compensar o investimento realizado e gerar retorno adequado aos sócios investidores.

7.3 PLANILHAS

As planilhas financeiras constituem ferramentas fundamentais para a análise e organização da estrutura financeira do empreendimento, permitindo visualizar de forma clara e sistematizada os investimentos realizados, receitas projetadas, custos operacionais, despesas administrativas e estimativas de resultados econômicos e financeiros.

Além de contribuírem para o controle gerencial, essas planilhas auxiliam no planejamento estratégico e na tomada de decisões, fornecendo indicadores importantes para avaliação da viabilidade do negócio e acompanhamento do desempenho operacional da empresa.

Segundo Gitman (2022), a utilização de projeções financeiras e fluxo de caixa possibilita a análise de cenários, avaliação de riscos e apoio à tomada de decisões gerenciais, contribuindo para maior previsibilidade e segurança financeira do empreendimento.

7.3.1 Depreciação

A depreciação corresponde à perda de valor dos bens do ativo imobilizado ao longo de sua vida útil, decorrente do uso, desgaste natural, obsolescência ou tempo de utilização dos ativos operacionais. Segundo Assaf Neto (2021), a depreciação é fundamental para representar de forma mais realista o custo econômico dos ativos utilizados na operação da empresa, permitindo maior precisão na análise financeira e no planejamento dos investimentos.

No caso da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., o cálculo da depreciação foi realizado com base no método linear, no qual a redução do valor dos bens ocorre de maneira constante ao longo de sua vida útil estimada. Esse método foi escolhido por apresentar maior simplicidade de aplicação e facilitar o controle contábil e financeiro dos ativos da empresa.

Os ativos imobilizados da empresa compreendem:

- veículos operacionais;
- equipamentos logísticos;
- computadores e equipamentos de informática;
- mobiliário administrativo;
- sistemas tecnológicos;
- equipamentos de armazenagem e movimentação.

A contabilização da depreciação permite mensurar o desgaste gradual desses ativos ao longo do tempo, contribuindo para maior controle patrimonial, planejamento de reposição de equipamentos e avaliação mais precisa dos custos operacionais da empresa.

A Tabela 3 apresenta os principais bens do ativo imobilizado da PrudenLog, suas respectivas vidas úteis estimadas, taxas de depreciação e valores anuais depreciados.

Tabela 3 - Imobilizado e depreciação

DEPRECIACÃO							
INVESTIMENTO	Total	Vida útil	Valor Residual		Depreciação total	Total	Depreciação
Descrição	R\$	Anos	%	R\$	R\$	Meses	R\$
Imobilizado - Móveis e Utensílios	6.150,00	10	5%	307,50	5.842,50	120	48,69
Imobilizado - Veículos	250.000,00	5	20%	50.000,00	200.000,00	60	3.333,33
Imobilizado - Máq/equip.	36.200,00	10	20%	7.240,00	28.960,00	120	241,33
Imobilizado - Hardware	14.120,00	5	0%	-	14.120,00	60	235,33
Imobilizado - Software	1.000,00	5	0%	-	1.000,00	60	16,67
Construção/Reforma	20.000,00	25	5%	1.000,00	19.000,00	300	63,33
TOTAL	327.470,00				268.922,50		3.938,69

INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL	
Abertura da empresa	3.000,00
TOTAL	3.000,00

INVESTIMENTO TOTAL	
Descrição	R\$
Imobilizado	327.470,00
Pré-operacional	3.000,00
Capital de Giro	20.367,20
Total Investimento	350.837,20

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

A análise da depreciação dos ativos permite à empresa planejar futuras substituições de equipamentos e veículos, garantindo continuidade operacional e manutenção da eficiência logística.

Além disso, a depreciação representa importante elemento na composição dos custos operacionais, contribuindo para maior precisão na formação dos preços dos serviços e na avaliação da viabilidade financeira do empreendimento.

Sob a perspectiva gerencial, o controle do ativo imobilizado também auxilia no planejamento estratégico da empresa, permitindo identificar necessidades futuras de reinvestimento, modernização tecnológica e ampliação da capacidade operacional.

7.3.2 Folha de Pagamento

A folha de pagamento da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi estruturada considerando a necessidade operacional inicial da empresa, contemplando funções administrativas, operacionais e de apoio logístico.

A composição da equipe foi planejada de forma enxuta, buscando equilíbrio entre eficiência operacional, controle de custos e capacidade de atendimento da demanda regional. A estrutura de pessoal contempla profissionais responsáveis pela

gestão administrativa, supervisão operacional, controle logístico e apoio às atividades de armazenagem e distribuição.

A Tabela 4 apresenta a estrutura da folha de pagamento da empresa, incluindo cargos, quantidade de colaboradores, salários e encargos trabalhistas estimados.

Tabela 4 - Folha de Pagamento

QUADRO RESUMO DA FOLHA DE PAGAMENTO							
Função	Salário Base	Adicional Periculos.	Benefícios	Encargos sociais	Total Unitário	Qtde.	Total
Descrição	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Auxiliar Administrativo	1.800,00	-	150,00	764,00	2.714,00	1	2.714,00
Conferente	2.000,00	-	150,00	848,89	2.998,89	1	2.998,89
Ajudante Operacional	1.600,00	-	150,00	679,11	2.429,11	3	7.287,33
Motorista	2.500,00	-	150,00	1.061,11	3.711,11	3	11.133,33
Gestor Logístico	3.500,00	-	150,00	1.485,56	5.135,56	1	5.135,56
0	-	-	-	-	-		-
0	-	-	-	-	-		-
Total	11.400,00	-	750,00	4.838,67	16.988,67	9	29.269,11

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

Observa-se que os custos com pessoal representam parcela significativa das despesas fixas da empresa, situação comum em operações logísticas que dependem de controle operacional, supervisão das entregas e acompanhamento das atividades de distribuição.

Dessa forma, a produtividade operacional torna-se fator estratégico para manutenção da eficiência financeira da empresa, especialmente por meio do controle de indicadores como:

- entregas por rota;
- custo por entrega;
- produtividade operacional;
- índice de ocorrências;
- tempo médio de distribuição.

A estrutura organizacional foi planejada para garantir maior flexibilidade operacional e otimização dos recursos humanos, evitando excesso de pessoal na fase inicial da operação.

Do ponto de vista estratégico, a utilização de motoristas agregados representa importante vantagem competitiva, uma vez que reduz encargos trabalhistas diretos,

diminui custos fixos relacionados à frota própria e proporciona maior capacidade de adaptação às oscilações da demanda logística regional.

Além disso, o modelo operacional adotado permite maior escalabilidade das operações, possibilitando ampliação gradual da equipe conforme o crescimento da carteira de clientes e expansão das atividades da empresa.

Sob a perspectiva financeira, o controle adequado da folha de pagamento é essencial para manutenção do equilíbrio econômico do empreendimento, contribuindo para previsibilidade dos custos operacionais e sustentabilidade financeira da empresa no longo prazo.

7.3.3 Despesas Fixas

As despesas fixas correspondem aos gastos recorrentes necessários para manutenção das operações da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., independentemente do volume de serviços prestados ou da quantidade de entregas realizadas.

Segundo Assaf Neto (2021), a correta identificação e controle das despesas fixas são fundamentais para análise da sustentabilidade financeira do empreendimento, formação dos preços dos serviços, cálculo do ponto de equilíbrio e avaliação da capacidade operacional da empresa.

A estrutura de despesas fixas da PrudenLog foi elaborada considerando os custos essenciais para funcionamento da operação logística, contemplando despesas administrativas, operacionais e estruturais.

A Tabela 5 apresenta a projeção das despesas fixas da empresa ao longo dos 12 meses do primeiro ano de operação.

Tabela 5 - Despesas Fixas

QUADRO DE DESPESA FIXA ESTIMADA (MÉDIA MENSAL)							
ANO 1	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Total 1º Sem
Folha Pcto.	29.269,11	29.269,11	29.269,11	29.269,11	29.269,11	29.269,11	175.614,67
Serviços contábeis	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.200,00
Energia Elétrica	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	9.000,00
Telefone/Internet	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	720,00
Materiais de escritório	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	900,00
Marketing	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.800,00
Aluguel	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	31.200,00
Sistemas de gestão (TMS)	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	4.200,00
Pró Labore	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	18.000,00
Segurança e monitorame	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.800,00
TOTAL	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	251.634,67
ANO 1	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total 2º Sem.
Folha Pcto.	29.269,11	29.269,11	29.269,11	29.269,11	29.269,11	29.269,11	175.614,67
Serviços contábeis	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.200,00
Energia Elétrica	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	9.000,00
Telefone/Internet	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	720,00
Materiais de escritório	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	900,00
Marketing	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.800,00
Aluguel	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	31.200,00
Sistemas de gestão (TMS)	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	4.200,00
Pró Labore	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	18.000,00
Segurança e monitorame	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.800,00
TOTAL	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	251.634,67
Ano 01							
Média Mensal	41.939,11						
Total	503.269,33						

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

As despesas fixas demonstram maior concentração nos custos relacionados à folha de pagamento e aluguel da estrutura operacional, característica comum em empresas do setor logístico que dependem de controle operacional contínuo e infraestrutura adequada para movimentação e distribuição de mercadorias.

A manutenção de uma estrutura operacional eficiente e financeiramente equilibrada exigirá controle rigoroso das despesas administrativas e acompanhamento permanente dos indicadores financeiros da empresa.

Sob análise gerencial, observa-se que o nível de despesas fixas é compatível com o porte inicial da operação proposta, porém requer manutenção de faturamento constante acima do ponto de equilíbrio financeiro para garantir a sustentabilidade do empreendimento.

Dessa forma, o controle das despesas fixas será fator estratégico para:

- preservação do fluxo de caixa;

- manutenção da lucratividade;
- estabilidade financeira;
- planejamento operacional;
- expansão futura das atividades da empresa.

Além disso, a utilização de tecnologia integrada, roteirização inteligente e modelo operacional baseado em motoristas agregados contribuirá para otimização dos custos operacionais e maior eficiência na gestão financeira da empresa.

7.3.4 Margem Bruta

A margem bruta representa a diferença entre a receita obtida com a prestação dos serviços e os custos diretamente relacionados à operação logística, constituindo importante indicador de rentabilidade e desempenho financeiro da empresa.

A formação de preços da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi estruturada considerando os custos operacionais, despesas administrativas, margem de contribuição e competitividade do mercado regional. O processo de precificação buscou garantir equilíbrio entre rentabilidade, sustentabilidade financeira e competitividade comercial.

Para definição dos preços dos serviços, foram considerados fatores como:

- distância percorrida;
- volume transportado;
- complexidade operacional;
- urgência das entregas;
- custo operacional por rota;
- utilização de veículos agregados;
- despesas administrativas e tributárias.

A Tabela 6 apresenta a estrutura de formação de preços e margem bruta dos principais serviços oferecidos pela empresa.

Tabela 6 - Formação de Preço

Grupos de produtos	MarkUp	MB	Custo	Participação nas vendas	Ponderação
Serviço de Distribuição Consolidada	104,22%	51,03%	48,97%	53,00%	27,05%
Distribuição fracionada	87,50%	46,67%	53,33%	15,00%	7,00%
Distribuição com agregados	70,00%	41,18%	58,82%	21,00%	8,65%
Entrega Prioritária	132,00%	56,90%	43,10%	4,00%	2,28%
Reentrega	257,14%	72,00%	28,00%	7,00%	5,04%
Total				100,00%	
Lucro bruto Ponderado =====>>>					50,01%
CMV (Custo da Mercadoria Vendida) =====>>>					49,99%

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

A estrutura de markup demonstra coerência na composição dos preços dos serviços, considerando os custos operacionais, a margem de contribuição e a participação de cada serviço no faturamento projetado da empresa.

Observa-se que os serviços de maior valor agregado, como entregas urgentes, operações especiais e reentregas programadas, apresentam margens superiores em relação às operações convencionais, evidenciando potencial estratégico para ampliação da rentabilidade do negócio.

Sob a perspectiva comercial, essa característica permite à empresa direcionar estratégias de vendas para serviços com maior margem operacional, fortalecendo a lucratividade e ampliando o retorno financeiro das operações.

Além disso, a utilização de tecnologia logística, roteirização inteligente e monitoramento operacional contribui para redução de custos e aumento da eficiência operacional, impactando positivamente a margem bruta da empresa.

Do ponto de vista financeiro, a política de precificação adotada mostra-se adequada ao mercado regional e compatível com a estrutura operacional proposta. Entretanto, a sustentabilidade financeira do empreendimento dependerá diretamente da manutenção de volume operacional suficiente para diluição dos custos fixos e fortalecimento da geração de caixa.

Dessa forma, o acompanhamento contínuo da margem bruta permitirá:

- avaliar a rentabilidade dos serviços;
- identificar oportunidades de melhoria operacional;
- ajustar estratégias de precificação;
- apoiar decisões comerciais e financeiras;

- fortalecer a competitividade da empresa no mercado regional.

Sob análise gerencial, conclui-se que a formação de preços da PrudenLog apresenta equilíbrio entre competitividade de mercado, sustentabilidade financeira e potencial de geração de resultados econômicos no longo prazo.

7.3.5 Necessidade de Faturamento

necessidade de faturamento corresponde ao valor mínimo de receita que a empresa precisa alcançar para cobrir seus custos e despesas operacionais, garantindo equilíbrio financeiro e continuidade das atividades.

Esse indicador é fundamental para o planejamento financeiro da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., pois permite identificar o nível mínimo de operação necessário para manutenção da sustentabilidade econômica do empreendimento.

O cálculo da necessidade de faturamento foi realizado considerando:

- despesas fixas mensais;
- custos operacionais;
- margem de contribuição;
- estrutura de precificação dos serviços;
- capacidade operacional da empresa.

A Tabela 7 apresenta a projeção da necessidade mínima de faturamento da empresa para cobertura dos custos operacionais e manutenção do equilíbrio financeiro.

Tabela 7 - Necessidade de Faturamento

	Receita Total		100,00%
(-)	CMV	-	49,99%
(-)	Comissão	-	2,00%
(-)	Simples Nacional	-	15,32%
(-)	ICMS (final)	-	0,00%
(-)	IRPJ	-	0,00%
(-)	PIS	-	0,00%
(-)	COFINS	-	0,00%
(-)	CSLL	-	0,00%
(-)	Lucro desejado	-	10,00%
(-)	Custo financeiro	-	1,80%
(=)	Margem de contribuição	=	20,89%

Despesa Fixa Média Mensal ano 1	+	41.939,11
Depreciação Média Mensal	+	3.938,69
Remuneração do Capital	+	3.750,05
Total	=	49.627,85
Necessidade de faturamento mensal		237.560,80

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

A análise demonstra que o faturamento projetado é compatível com a capacidade operacional inicialmente prevista para a empresa, indicando viabilidade financeira no atingimento do ponto de equilíbrio operacional.

Observa-se que a operação logística da PrudenLog possui potencial para geração de receitas suficientes para cobertura das despesas fixas e variáveis, desde que seja mantido volume operacional adequado e controle eficiente dos custos.

Entretanto, variações negativas no faturamento, redução da demanda ou aumento dos custos operacionais podem impactar diretamente os resultados financeiros da empresa, reforçando a importância de:

- contratos recorrentes;
- previsibilidade de demanda;
- fidelização de clientes;
- controle de custos;
- eficiência operacional.

Nesse contexto, a empresa buscará priorizar contratos fixos e relacionamento de longo prazo com supermercados e atacarejos regionais, garantindo maior estabilidade financeira e previsibilidade do fluxo de caixa.

Além disso, o monitoramento contínuo dos indicadores financeiros permitirá ajustes estratégicos nas operações, na precificação e na gestão comercial, contribuindo para manutenção da rentabilidade e fortalecimento da sustentabilidade econômica da empresa.

Sob análise gerencial, conclui-se que a necessidade de faturamento projetada se encontra coerente com o porte da operação proposta, demonstrando potencial de equilíbrio financeiro e viabilidade operacional para o empreendimento.

7.3.6 DRE – Demonstração do Resultado do Exercício – Ano 1

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) constitui importante

ferramenta de análise financeira, permitindo avaliar o desempenho econômico da empresa em determinado período, por meio da apuração das receitas, custos, despesas e resultado líquido operacional.

Segundo Assaf Neto (2021), a DRE possibilita identificar a capacidade da empresa de gerar lucro, além de auxiliar na análise da rentabilidade, sustentabilidade financeira e viabilidade econômica do empreendimento.

A Demonstração do Resultado do Exercício da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi elaborada com base nas projeções operacionais e financeiras previstas para o primeiro ano de funcionamento da empresa, considerando:

- faturamento estimado;
- custos operacionais;
- despesas administrativas;
- encargos tributários;
- despesas financeiras;
- depreciação dos ativos;
- margem operacional projetada.

A Tabela 8 apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício projetada para o primeiro ano de operação da empresa.

Tabela 8 - Demonstração do Resultado do Exercício – Projetada - ano 1

	PROJEÇÃO ANO 1	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
Meses	R\$	237.560,80												
Variação na receita	60,00%		105%	105%	105%	105%	105%	105%	105%	105%	105%	110%	100%	
Receita Total	142.536,48	100%	149.663,30	157.146,47	165.003,79	173.253,98	181.916,68	191.012,52	200.563,14	210.591,30	221.120,86	243.232,95	243.232,95	2.279.274,43
Boleto/transferência	106.902,36	75,00%	112.247,48	117.859,85	123.752,84	129.940,49	136.437,51	143.259,39	150.422,36	157.943,47	165.840,65	182.424,71	182.424,71	
Pix/antecipado	31.358,03	22,00%	149.663,30	157.146,47	165.003,79	173.253,98	181.916,68	191.012,52	200.563,14	210.591,30	221.120,86	243.232,95	243.232,95	
Cartão (crédito/débito)	4.276,09	3,00%	4.489,90	4.714,39	4.950,11	5.197,62	5.457,50	5.730,38	6.016,89	6.317,74	6.633,63	7.296,99	7.296,99	
(-) Simples Nacional	21.836,59	15,32%	22.928,42	24.074,84	25.278,58	26.542,51	27.869,64	29.263,12	30.726,27	32.262,59	33.875,72	37.263,29	37.263,29	349.184,84
(-) ICMS (final)	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) PIS	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) COFINS	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SubTotal Impostos	21.836,59	15,32%	22.928,42	24.074,84	25.278,58	26.542,51	27.869,64	29.263,12	30.726,27	32.262,59	33.875,72	37.263,29	37.263,29	349.184,84
(=) FATURAMENTO LÍQUIDO	120.699,89		126.734,89	133.071,63	139.725,21	146.711,47	154.047,05	161.749,40	169.836,87	178.328,71	187.245,15	205.969,66	205.969,66	
(-) CMV	71.253,15	49,99%	74.815,81	78.556,60	82.484,43	86.608,65	90.939,08	95.486,03	100.260,34	105.273,35	110.537,02	121.590,72	121.590,72	1.139.395,89
(=) LUCRO BRUTO	49.446,74		51.919,08	54.515,03	57.240,79	60.102,82	63.107,97	66.263,36	69.576,53	73.055,36	76.708,13	84.378,94	84.378,94	790.693,69
(-) Comissão	2.850,73	2,00%	2.993,27	3.142,93	3.300,08	3.465,08	3.638,33	3.820,25	4.011,26	4.211,83	4.422,42	4.864,66	4.864,66	
(-) Custo financeiro	2.565,66	1,80%	2.693,94	2.828,64	2.970,07	3.118,57	3.274,50	3.438,23	3.610,14	3.790,64	3.980,18	4.378,19	4.378,19	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	44.030,36		46.231,87	48.543,47	50.970,64	53.519,17	56.195,13	59.004,89	61.955,13	65.052,89	68.305,53	75.136,09	75.136,09	704.081,26
(-) Despesas fixas	41.939,11		41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	41.939,11	503.269,33
(-) Depreciação	3.938,69		3.938,69	3.938,69	3.938,69	3.938,69	3.938,69	3.938,69	3.938,69	3.938,69	3.938,69	3.938,69	3.938,69	
(-) Remuneração do Capital	3.750,05		3.750,05	3.750,05	3.750,05	3.750,05	3.750,05	3.750,05	3.750,05	3.750,05	3.750,05	3.750,05	3.750,05	
(=) Resultado antes do I.R.	- 5.597,49		- 3.395,97	- 1.084,38	1.342,79	3.891,33	6.567,28	9.377,04	12.327,29	15.425,04	18.677,69	25.508,24	25.508,24	108.547,10
(-) IRPJ	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) CSLL	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(=) RESULTADO OPER. LÍQUIDO	- 5.597,49	-4%	- 3.395,97	- 1.084,38	1.342,79	3.891,33	6.567,28	9.377,04	12.327,29	15.425,04	18.677,69	25.508,24	25.508,24	108.547,10
(=) RESULTADO OPER. LÍQUIDO %	- 0,04		-2,269%	-0,690%	0,814%	2,246%	3,610%	4,909%	6,146%	7,325%	8,447%	10,487%	10,487%	4,7624%

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

A análise da DRE evidencia que a empresa apresenta resultado operacional positivo já no primeiro ano de atividade, demonstrando capacidade inicial de geração de receita e potencial de sustentabilidade financeira.

Entretanto, observa-se que a margem líquida projetada ainda se apresenta reduzida, situação comum em empresas do setor logístico em fase inicial de operação, devido à elevada participação dos custos operacionais, despesas fixas e investimentos necessários para estruturação do negócio.

Sob a ótica financeira, o resultado demonstra que o empreendimento possui baixa rentabilidade no curto prazo, fator que pode reduzir parcialmente sua atratividade inicial para investidores. Contudo, o modelo operacional apresenta potencial de crescimento e ganho de escala, uma vez que o aumento do volume operacional tende a ampliar a margem de contribuição por meio da diluição dos custos fixos.

Além disso, o modelo de operação baseado em motoristas agregados e utilização de tecnologia logística integrada contribui para maior flexibilidade operacional e controle dos custos da empresa.

Destaca-se que o controle do custo operacional, das despesas fixas, dos gastos administrativos e das despesas financeiras será fator determinante para evolução dos resultados econômicos ao longo do tempo.

Nesse contexto, a empresa deverá priorizar:

- aumento gradual do volume operacional;
- fidelização de clientes;
- otimização de rotas;
- controle de custos logísticos;
- melhoria da produtividade operacional;
- ampliação da margem de contribuição.

Sob análise gerencial, conclui-se que a DRE projetada demonstra viabilidade operacional e potencial de crescimento da empresa, evidenciando que a consolidação da carteira de clientes e o ganho de escala operacional serão fundamentais para fortalecimento da lucratividade e sustentabilidade financeira da PrudenLog no longo prazo.

7.3.7 Fluxo de Caixa Projetado

O fluxo de caixa projetado representa uma das principais ferramentas de controle financeiro da empresa, permitindo acompanhar as entradas e saídas de recursos ao longo do período operacional e avaliar a capacidade do empreendimento de gerar liquidez e manter equilíbrio financeiro.

Segundo Gitman (2022), o fluxo de caixa é fundamental para o planejamento financeiro empresarial, pois possibilita identificar a disponibilidade de recursos, antecipar necessidades de capital de giro e apoiar a tomada de decisões relacionadas à gestão operacional e financeira.

O fluxo de caixa projetado da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi elaborado com base nas projeções de faturamento, custos operacionais, despesas administrativas, investimentos e movimentações financeiras previstas para o primeiro ano de operação da empresa.

A projeção considera:

- receitas provenientes da prestação dos serviços logísticos;
- despesas operacionais e administrativas;
- pagamentos de fornecedores;
- folha de pagamento;
- tributos;
- investimentos operacionais;
- entradas e saídas mensais de caixa.

A Tabela 9 apresenta o fluxo de caixa projetado da empresa para o período analisado.

Tabela 9 - Fluxo de Caixa Projetado

PROJEÇÕES			Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Crescimento das vendas			5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Inflação projetada			5,00%	4,50%	4,00%	4,00%
Aumento nominal da receita			10,25%	9,73%	9,20%	9,20%

	Ano 1		Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total	2.279.274,43		2.512.900,06	2.757.279,59	3.010.949,31	3.287.956,64
Receita Total	1.709.455,82	75,00%	1.884.675,04	2.067.959,69	2.258.211,98	2.465.967,48
Boleto/transferência	501.440,37	22,00%	552.838,01	606.601,51	662.408,85	723.350,46
Pix/antecipado	68.378,23	3,00%	75.387,00	82.718,39	90.328,48	98.638,70
(-) Simples Nacional	349.184,84	15,32%	384.976,29	422.415,23	461.277,43	503.714,96
(=) Faturamento Líquido	1.930.089,58		2.127.923,77	2.334.864,35	2.549.671,87	2.784.241,69
(-) CMV	1.139.395,89	49,99%	1.256.183,97	1.378.347,86	1.505.155,87	1.643.630,21
(=) Lucro Bruto	790.693,69		871.739,79	956.516,49	1.044.516,01	1.140.611,48
(-) Custo financeiro	41.026,94	1,80%	45.232,20	49.631,03	54.197,09	59.183,22
(=) Margem de Contribuição	704.081,26	30,89%	776.249,59	851.739,86	930.099,93	1.015.669,13
(-) Despesas fixas	503.269,33		528.432,80	552.212,28	574.300,77	597.272,80
(-) Depreciação	47.264,25		47.264,25	47.264,25	47.264,25	47.264,25
(-) Remuneração Capital	45.000,58		45.000,58	45.000,58	45.000,58	45.000,58
(=) Resultado antes do I.R.	108.547,10		155.551,96	207.262,76	263.534,34	326.131,50
(=) Result. Op. Líquido (R\$)	108.547,10		155.551,96	207.262,76	263.534,34	326.131,50
(=) Result. Op. Líquido (%)	5%		6%	8%	9%	10%
(-) Distribuição de Lucros (20%)	21709,42		31110,39	41452,55	52706,87	65226,30
(=) Resut. Após Distr. de Lucros (R\$)	86.837,68		124.441,57	165.810,21	210.827,47	260.905,20
(=) Result. Após Distr. de Lucros (%)	3,81%		4,95%	6,01%	7,00%	7,94%

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

A análise do fluxo de caixa projetado demonstra que a empresa apresenta capacidade de geração positiva de caixa ao longo do período operacional, evidenciando equilíbrio entre receitas e despesas financeiras.

Entretanto, observa-se que a geração de caixa ainda se apresenta limitada na fase inicial da operação, característica comum em empresas do setor logístico que demandam elevados custos operacionais e necessidade constante de capital de giro.

Sob a perspectiva financeira, a gestão eficiente do fluxo de caixa será fator estratégico para manutenção da estabilidade operacional da empresa, especialmente em relação:

- aos prazos de recebimento;
- controle dos pagamentos;
- equilíbrio do capital de giro;
- previsibilidade financeira;
- redução de riscos operacionais.

Além disso, a empresa deverá manter controle rigoroso do ciclo financeiro, buscando evitar pressão sobre o caixa operacional causada por atrasos nos recebimentos ou aumento inesperado dos custos logísticos.

A utilização de contratos recorrentes com supermercados e atacarejos contribuirá para maior previsibilidade das receitas e fortalecimento da estabilidade financeira do empreendimento.

Sob análise gerencial, o fluxo de caixa projetado demonstra viabilidade operacional e capacidade inicial de sustentação financeira da empresa, desde que sejam mantidos controle eficiente das despesas, disciplina financeira e acompanhamento contínuo dos indicadores econômicos e operacionais.

Dessa forma, o monitoramento permanente do fluxo de caixa permitirá:

- maior segurança na tomada de decisões;
- planejamento financeiro mais eficiente;
- controle da liquidez operacional;
- identificação antecipada de riscos financeiros;
- suporte ao crescimento sustentável da empresa.

7.3.8 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o nível mínimo de faturamento necessário para que a empresa consiga cobrir integralmente seus custos e despesas operacionais, sem gerar lucro ou prejuízo. Esse indicador é fundamental para análise da viabilidade financeira do empreendimento, pois demonstra o volume mínimo de operação necessário para manutenção da sustentabilidade econômica da empresa.

Segundo Assaf Neto (2021), o ponto de equilíbrio permite avaliar o grau de risco operacional do negócio, auxiliando no planejamento financeiro, no controle dos custos e na definição de metas comerciais e operacionais.

O cálculo do ponto de equilíbrio da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi realizado considerando:

- despesas fixas;
- custos variáveis;
- margem de contribuição;
- faturamento projetado;
- estrutura operacional da empresa.

A Tabela 10 apresenta o ponto de equilíbrio estimado para a operação da empresa.

Tabela 10 - Ponto de Equilíbrio

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto Equilíbrio Contábil	1.782.204,96	1.863.664,94	1.940.644,62	2.012.150,19	2.086.515,99
Ponto Equilíbrio Financeiro	1.629.199,61	1.710.659,59	1.787.639,28	1.859.144,85	1.933.510,64
Ponto Equilíbrio Econômico	1.927.882,28	2.009.342,26	2.086.321,94	2.157.827,51	2.232.193,31

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

A análise do ponto de equilíbrio demonstra que o valor projetado encontra-se compatível com a capacidade operacional inicialmente prevista para a empresa, indicando viabilidade financeira e operacional do empreendimento.

Entretanto, observa-se que a proximidade entre o faturamento projetado e o ponto de equilíbrio reduz a margem de segurança financeira da operação, aumentando a sensibilidade do negócio diante de possíveis variações negativas na receita ou elevação dos custos operacionais.

Sob a perspectiva gerencial, esse cenário evidencia a importância de:

- manutenção de contratos recorrentes;
- controle rigoroso das despesas fixas;
- acompanhamento contínuo dos custos operacionais;
- aumento gradual do volume operacional;
- melhoria da produtividade logística;
- otimização das rotas de distribuição.

Além disso, a empresa deverá buscar maior eficiência operacional por meio da utilização de tecnologia logística, monitoramento dos indicadores de desempenho e controle do custo por entrega, visando ampliar a margem de contribuição e fortalecer a sustentabilidade financeira da operação.

Do ponto de vista estratégico, o aumento da carteira de clientes e o crescimento do volume operacional tendem a contribuir para diluição dos custos fixos, ampliando a margem de segurança financeira e melhorando os resultados econômicos da empresa ao longo do tempo.

Dessa forma, conclui-se que o ponto de equilíbrio projetado demonstra viabilidade operacional para implantação da PrudenLog, embora evidencie a necessidade de gestão financeira disciplinada e acompanhamento permanente dos indicadores operacionais e econômicos da empresa.

7.3.9 Payback Descontado

O Payback Descontado corresponde ao período necessário para recuperação do capital investido no empreendimento, considerando o valor do dinheiro no tempo por meio da aplicação de uma taxa de desconto. Esse indicador é amplamente utilizado na análise de investimentos, pois permite avaliar o tempo estimado para retorno do capital aplicado de forma mais realista e financeiramente precisa.

Segundo Gitman (2022), o método do Payback Descontado auxilia na avaliação do risco financeiro do projeto, demonstrando em quanto tempo o investimento inicial será recuperado considerando a atualização monetária dos fluxos de caixa futuros.

O cálculo do Payback Descontado da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi realizado com base:

no investimento inicial do empreendimento;

no fluxo de caixa projetado;

na taxa mínima de atratividade;

na projeção das entradas líquidas de caixa ao longo do período analisado.

A Tabela 11 apresenta o prazo estimado de recuperação do investimento inicial da empresa.

Tabela 11 - Payback Descontado

PAYBACK DESCONTADO					
Ano	Fluxo de Caixa	VP	A Recuperar	Saldo	Prazo
0	- 350.837,20	350.837,20	-	350.837,20	
1	134.101,93	R\$ 117.119,59	117.119,59	233.717,61	1,00
2	171.705,82	R\$ 130.970,67	130.970,67	102.746,94	1,00
3	213.074,46	R\$ 141.943,31	102.746,94	-	0,72
4	258.091,72	R\$ 150.159,26	-	-	-
5	308.169,45	R\$ 156.589,32			-
Total =====>>>					2,72
Payback descontado =>		Em anos ==>	2,72		
		Em meses =>	32,69		

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

A análise do indicador demonstra que o prazo de retorno do investimento encontra-se dentro dos padrões considerados aceitáveis para empresas do setor logístico, especialmente em operações que demandam investimentos em estrutura física, tecnologia e capital operacional.

Sob a ótica financeira, o empreendimento apresenta perfil de retorno

moderado, característica comum em negócios logísticos estruturados com foco em crescimento gradual e estabilidade operacional.

Do ponto de vista do investidor, o projeto demonstra viabilidade econômica para perfis mais conservadores, priorizando segurança operacional, previsibilidade financeira e geração gradual de resultados ao longo do tempo.

Entretanto, observa-se que o prazo de retorno não se caracteriza como altamente acelerado, fator que pode reduzir parcialmente sua atratividade para investidores com perfil mais agressivo ou orientados a retornos de curto prazo.

Nesse contexto, o aumento da escala operacional, ampliação da carteira de clientes e melhoria da produtividade logística serão fatores fundamentais para acelerar a geração de caixa e reduzir o prazo efetivo de retorno do investimento.

Além disso, estratégias como:

- otimização de rotas;
- aumento da margem de contribuição;
- redução de custos operacionais;
- fidelização de clientes;
- ampliação dos serviços de maior valor agregado;

poderão contribuir significativamente para melhoria dos resultados financeiros futuros da empresa.

Sob análise gerencial, conclui-se que o Payback Descontado demonstra viabilidade econômica para implantação da PrudenLog, evidenciando potencial de recuperação do investimento dentro de prazo compatível com a realidade operacional e financeira do setor logístico regional.

7.3.10 Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é um dos principais indicadores utilizados na análise de investimentos, pois permite verificar se o empreendimento será capaz de gerar retorno superior ao custo de oportunidade do capital investido. Esse método considera o valor do dinheiro no tempo, trazendo os fluxos de caixa futuros para valor presente por meio de uma taxa de desconto previamente definida.

Segundo Assaf Neto (2021), o VPL representa o valor econômico agregado pelo projeto, sendo considerado financeiramente viável quando apresenta resultado positivo, indicando que os retornos esperados superam o investimento inicial e a taxa

mínima de atratividade adotada.

No presente estudo, o cálculo do Valor Presente Líquido da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi realizado com base:

- no investimento inicial;
- no fluxo de caixa projetado;
- na taxa mínima de atratividade;
- no período de análise financeira do empreendimento.

A Tabela 12 apresenta o resultado do cálculo do Valor Presente Líquido projetado para a empresa.

Tabela 12 - Valor Presente Líquido (VPL)

TMA ==>>	14,50%	a.a
TIR ==>>	44,95%	a.a
VPL ==>>	345.944,96	345.944,96

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

O resultado positivo do Valor Presente Líquido demonstra que o empreendimento apresenta capacidade de geração de valor econômico, indicando que os fluxos de caixa projetados são suficientes para recuperar o investimento inicial e gerar retorno acima do custo de oportunidade do capital aplicado.

Sob a perspectiva financeira, o VPL positivo reforça a viabilidade econômica da implantação da PrudenLog, evidenciando potencial de geração de resultados sustentáveis ao longo do período analisado.

Entretanto, a atratividade financeira do projeto permanece diretamente relacionada à consistência das projeções de faturamento, controle dos custos operacionais e capacidade da empresa de manter crescimento contínuo do volume operacional.

Além disso, fatores como:

- estabilidade da demanda regional;
- manutenção da carteira de clientes;
- eficiência operacional;
- controle das despesas fixas;
- gestão do capital de giro;

- produtividade logística;

serão determinantes para manutenção dos fluxos de caixa positivos e fortalecimento da rentabilidade do negócio.

Sob análise gerencial, o resultado do VPL demonstra que a empresa possui potencial para geração de retorno financeiro superior às alternativas tradicionais de investimento, reforçando a viabilidade econômica e o potencial de crescimento da operação logística proposta.

Dessa forma, conclui-se que o Valor Presente Líquido projetado confirma a sustentabilidade financeira do empreendimento e contribui para validação da proposta de implantação da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda.

7.3.11 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um dos principais indicadores utilizados na análise de investimentos, pois permite identificar a taxa de rentabilidade gerada pelo projeto ao longo do período analisado. Esse indicador representa a taxa de desconto capaz de igualar o Valor Presente Líquido (VPL) a zero, demonstrando o potencial de retorno financeiro do empreendimento.

Segundo Gitman (2022), a TIR é considerada um importante instrumento de avaliação econômica, uma vez que possibilita comparar a rentabilidade do projeto com a taxa mínima de atratividade estabelecida pelos investidores.

No presente estudo, a Taxa Interna de Retorno da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi calculada com base:

- no investimento inicial;
- no fluxo de caixa projetado;
- nas receitas operacionais;
- nos custos e despesas previstos;
- na taxa mínima de atratividade adotada para análise do empreendimento.

A Tabela 13 apresenta o resultado da Taxa Interna de Retorno projetada para o empreendimento.

Tabela 13 - Taxa Inter de Retorno (TIR)

TMA ==>>	14,50%	a.a
TIR ==>>	44,95%	a.a
VPL ==>>	345.944,96	345.944,96

Fonte: Elaborado pela própria autora (2026)

O resultado da TIR demonstra que o projeto apresenta rentabilidade superior à taxa mínima de atratividade adotada na análise financeira, indicando viabilidade econômica para implantação da empresa.

Sob a perspectiva financeira, a Taxa Interna de Retorno positiva evidencia que o empreendimento possui potencial para gerar retorno superior ao custo de oportunidade do capital investido, reforçando a sustentabilidade econômica da operação.

Do ponto de vista do investidor, o projeto pode ser considerado viável e financeiramente consistente, especialmente para perfis que buscam investimentos de médio e longo prazo com potencial de crescimento gradual e estabilidade operacional.

Entretanto, a atratividade financeira do empreendimento dependerá diretamente da capacidade da empresa de:

- ampliar o volume operacional;
- aumentar a produtividade logística;
- expandir a carteira de clientes;
- controlar custos operacionais;
- fortalecer a margem de contribuição;
- otimizar a utilização dos recursos operacionais.

Além disso, a utilização de tecnologia logística integrada, roteirização inteligente e modelo operacional flexível poderá contribuir significativamente para melhoria dos indicadores financeiros e aumento da rentabilidade futura da empresa.

Sob análise gerencial, conclui-se que a Taxa Interna de Retorno confirma a viabilidade econômica da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., evidenciando potencial de geração de resultados financeiros compatíveis com o nível de investimento e os riscos operacionais do setor logístico regional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Plano de Negócios teve como objetivo analisar a viabilidade econômica, financeira e operacional da implantação da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda., empresa especializada em serviços logísticos voltados ao setor supermercadista regional de Presidente Prudente e região.

A proposta do empreendimento foi desenvolvida considerando o crescimento da demanda por soluções logísticas integradas, impulsionado pela expansão do varejo alimentar, aumento da terceirização logística e necessidade crescente de maior eficiência operacional nas cadeias de suprimentos.

A metodologia utilizada na elaboração do estudo baseou-se em pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando levantamento bibliográfico, análise documental, pesquisa de mercado e projeções financeiras. Além disso, foram analisados dados do setor logístico e supermercadista, permitindo identificar oportunidades de mercado, gargalos operacionais e potencial de crescimento da atividade proposta.

A pesquisa de mercado demonstrou que empresas supermercadistas da região enfrentam dificuldades relacionadas aos altos custos logísticos, atrasos nas entregas, baixa integração operacional e carência de operadores especializados. Esses fatores evidenciaram oportunidade favorável para implantação da PrudenLog, principalmente pela proposta de oferecer serviços personalizados, rastreamento em tempo real, roteirização inteligente e modelo operacional flexível.

Ao longo do desenvolvimento do Plano de Negócios, observou-se que os principais diferenciais competitivos da empresa estão relacionados:

- à utilização de tecnologia logística integrada;
- ao modelo operacional baseado em cross-docking;
- à flexibilidade operacional por meio de motoristas agregados;
- ao atendimento especializado ao setor supermercadista regional;
- à capacidade de adaptação às necessidades dos clientes.

Do ponto de vista estratégico, o plano demonstra potencial de crescimento sustentável, especialmente pela possibilidade de expansão gradual das operações, ampliação da carteira de clientes e incorporação futura de novos serviços logísticos, como logística reversa, last mile delivery e marketplace logístico.

Na área financeira, os indicadores analisados reforçam a viabilidade econômica do empreendimento. O Valor Presente Líquido (VPL) positivo demonstra capacidade de geração de valor econômico, enquanto a Taxa Interna de Retorno (TIR) evidencia rentabilidade superior à taxa mínima de atratividade adotada. O prazo de retorno do investimento (Payback) encontra-se compatível com os padrões do setor logístico, e o ponto de equilíbrio demonstra viabilidade operacional, embora exija controle rigoroso dos custos e manutenção do faturamento projetado.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o fluxo de caixa projetado indicam geração positiva de resultados, ainda que com margens moderadas, situação comum em empresas logísticas em fase inicial de operação. Nesse contexto, a ampliação do volume operacional e a diluição dos custos fixos serão fatores fundamentais para fortalecimento da lucratividade e sustentabilidade financeira da empresa no longo prazo.

Dessa forma, conclui-se que a implantação da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. apresenta viabilidade operacional, estratégica e financeira, demonstrando potencial de crescimento regional e capacidade de geração de resultados sustentáveis.

Sob a perspectiva do investidor, o empreendimento mostra-se atrativo principalmente pela crescente demanda por terceirização logística, pelo potencial de expansão do setor supermercadista regional e pela utilização de modelo operacional flexível e tecnologicamente integrado. Além disso, a predominância de capital próprio reduz riscos financeiros relacionados ao endividamento, proporcionando maior estabilidade econômica na fase inicial do negócio.

Assim, considerando os resultados obtidos nas análises mercadológica, operacional e financeira, o investimento na PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. apresenta potencial de retorno compatível com o perfil do empreendimento, evidenciando oportunidades concretas de crescimento, consolidação regional e fortalecimento competitivo no setor logístico.

8.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

A análise de investimento da PrudenLog Soluções Logísticas Ltda. foi desenvolvida com o objetivo de verificar a viabilidade econômica e financeira do

empreendimento, utilizando indicadores financeiros amplamente aplicados em estudos de viabilidade empresarial.

Foram analisados indicadores relacionados:

- ao investimento inicial;
- à formação de preços;
- à lucratividade operacional;
- ao fluxo de caixa;
- ao ponto de equilíbrio;
- ao retorno do investimento;
- à geração de valor econômico do projeto.

Os resultados obtidos demonstram que o empreendimento apresenta viabilidade financeira e potencial de crescimento sustentável no médio e longo prazo.

8.1.1 Investimento Inicial

O investimento inicial necessário para implantação da PrudenLog foi estimado em R\$ 350.837,20, contemplando aquisição de ativos imobilizados, estrutura operacional, sistemas tecnológicos, capital de giro e adequação da estrutura física da empresa.

A estrutura de capital apresenta predominância de recursos próprios, reduzindo a dependência de capital de terceiros e proporcionando maior estabilidade financeira para o início das operações.

8.1.2 Markup

A formação de preços dos serviços foi realizada considerando os custos operacionais, despesas fixas, margem de contribuição e competitividade do mercado regional.

O markup aplicado permitiu estabelecer preços compatíveis com o setor logístico, garantindo equilíbrio entre rentabilidade financeira e competitividade comercial. Observou-se que serviços de maior valor agregado apresentam margens superiores, ampliando o potencial de lucratividade da empresa.

8.1.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício projetada para o primeiro ano operacional demonstrou resultado positivo, evidenciando capacidade inicial de geração de receitas e viabilidade operacional da empresa.

Apesar da margem líquida ainda moderada, característica comum em operações logísticas em fase inicial, o crescimento do volume operacional tende a fortalecer a margem de contribuição e ampliar os resultados financeiros ao longo do tempo.

8.1.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio calculado demonstra que a empresa possui capacidade operacional para atingir o nível mínimo de faturamento necessário para cobertura dos custos e despesas operacionais.

Entretanto, a proximidade entre o faturamento projetado e o ponto de equilíbrio reforça a necessidade de controle rigoroso das despesas, manutenção de contratos recorrentes e crescimento gradual da carteira de clientes.

8.1.5 Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

A Taxa Interna de Retorno (TIR) apresentou resultado superior à Taxa Mínima de Atratividade (TMA), indicando que o empreendimento possui potencial de retorno financeiro acima do custo de oportunidade do capital investido.

Esse resultado demonstra que a empresa apresenta viabilidade econômica e potencial de geração de valor financeiro ao longo do período analisado.

8.1.6 Payback

O Payback Descontado demonstrou que o prazo de retorno do investimento encontra-se dentro dos padrões aceitáveis para o setor logístico.

Embora o retorno financeiro ocorra de forma gradual, o crescimento da operação, a expansão da carteira de clientes e a melhoria da eficiência operacional tendem a fortalecer a geração de caixa e acelerar o retorno do capital investido ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ABRALOG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA. **Panorama do setor logístico brasileiro**. São Paulo: ABRALOG, 2026.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). **Transporte rodoviário de cargas**. Brasília: ANTT, 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). **Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC)**. Brasília, DF: ANTT, 2026.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Ranking ABRAS 2025**. São Paulo: ABRAS, 2025. Disponível em: <https://www.abras.com.br>. Acesso em: 04 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 45001**: Sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 9 ago. 1943.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira**: teoria e prática. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para todos**: ingressando no mundo da gestão de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 4. ed. Barueri: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 6. ed. Barueri: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri: Atlas, 2022.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Anuário do transporte**. Brasília: CNT, 2025.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks**: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e**

indicadores econômicos. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 04 mar. 2026.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Marcas.** Rio de Janeiro: INPI, 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica de Marcas (Strategic Brand Management).** 4. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 16. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais.** 17. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

MADRUGA, Roberto. **Marketing de Relacionamento e CRM.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E.; ZALE, Joseph. **Estratégia e Táticas de Preços.** 6. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.** São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2020.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Fundamentos de Administração Financeira.** 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.