

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Antônio de Borba Rocha

**ESTUDO SOBRE A DECISÃO DE INVESTIMENTO EM MELHORIAS EM
EMPRESA DE LOJA DE CONVENIÊNCIA EM NOVO HAMBURGO**

Porto Alegre

2012

Antônio de Borba Rocha

**ESTUDO SOBRE A DECISÃO DE INVESTIMENTO EM MELHORIAS EM
EMPRESA DE LOJA DE CONVENIÊNCIA EM NOVO HAMBURGO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Denise Lindstrom Bandeira

ANTÔNIO DE BORBA ROCHA

**ESTUDO SOBRE A DECISÃO DE INVESTIMENTO EM MELHORIAS EM
EMPRESA DE LOJA DE CONVENIÊNCIA EM NOVO HAMBURGO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCO EXAMINADORA:

Professor Dr.....

Orientadora – Profa. Dra. Denise Linstrom Bandeira

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar este espaço para lembrar e agradecer algumas pessoas que sempre me apoiaram em minha vida e neste trabalho de conclusão.

Agradeço aos meus pais, Renata de Borba Rocha e Cleber Antônio Barbieri Rocha, que sempre me incentivaram a evoluir nos estudos e não pouparam esforços para disponibilizar a estrutura necessária para que eu conseguisse atingir meus objetivos.

Em especial agradeço minha esposa, Cristina de Alencastro e Silva Fonseca, por toda paciência em suportar todos momentos nos quais tive que dar atenção ao trabalho de conclusão. Sempre me apoiou em todos momentos mesmo que na maioria deles fosse ela quem mais merecesse apoio.

Aos meus irmãos e amigos que, mesmo sempre incentivando a parar de pensar um pouco no trabalho, acabaram entendendo e me deram um tempo sem as tentações de churrascos e idas à praia.

Por fim não poderia deixar de agradecer a pessoa que mais teve paciência comigo neste período que já completa um ano e meio, a professora Denise Lindstrom Bandeira, sempre entendendo os problemas que surgiram e aceitando me ajudar semestre após semestre.

RESUMO

Este estudo visa auxiliar dois empresários na tomada de decisão de investir em seu negócio que está no momento dando prejuízo, ou não investir e vender a empresa para efetuar novos investimentos.

O estudo baseia-se em dados reais e utilizou-se de referencial teórico e projeções para fornecer dados aos proprietários. A partir do resultado do estudo decidiu-se pela venda da empresa e pela procura por um novo investimento por parte dos sócios.

PALAVRAS-CHAVE: Administração financeira, investimento, loja de conveniência, padaria, confeitaria.

ABSTRACT

This study aims to help two partners in the decision to invest in their business that is currently losing money or not invest and sell the company to make new investments.

The study is based on real data and used theoretical reference and projections to provide data to the owners. It was decided to sell the company and look for a new investment by the partnerS.

KEYWORDS: Financial management, investment, convenience store, bakery, confectionery.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Principais variáveis da segmentação	20
Figura 2 - SWOT	21
Figura 3 - Os 4 P's do Marketing	23
Figura 4 - Modelo de Fluxo de Caixa	26
Figura 5 - Fórmula VPL	27
Figura 6 - Fórmula TIR	28
Figura 7 - Lojas de Conveniência.....	31
Figura 8 - Análise SWOT	33
Figura 9 - Estatística lojas de conveniência	42
Figura 10 - Evolução da quantidade de lojas x ano.....	43
Figura 11 - Faturamento do mercado total	43
Figura 12 - Padaria Brasil.....	45
Figura 13 - Bourbon Shopping Novo Hamburgo	45
Figura 14 - Padaria Trentin.....	46
Figura 15 - O investimento	49
Figura 16 - Custos fixos	50
Figura 17 - Alíquotas Simples Nacional	52
Figura 18 - Fluxo de caixa projetado sem investimento	54
Figura 19 - Fluxo de caixa projetado após investimento	55
Figura 20 - Fluxo de caixa no cenário otimista.....	56
Figura 21 - Cenários – VPL.....	58
Figura 22 - TIR	58
Figura 23 - Payback – Cenários.....	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
4. OBJETIVOS	14
4.1 Objetivo geral	14
4.2 Objetivos específicos	14
5. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	15
6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
6.1. Empreendedorismo	17
6.2. Estratégias de negócio	19
6.2.1. Segmentação e posicionamento	19
6.2.2. Análise SWOT	20
6.2.3. Composto de Marketing (4 P's).....	21
6.3. Gestão financeira	23
6.3.1. Risco e retorno do investimento	25
6.3.2. Instrumentos e controles financeiros	25
6.4. Indicadores financeiros.....	27
6.4.1. Valor presente líquido.....	27
6.4.2. Taxa interna de retorno	28
6.4.3. Período de recuperação de investimento	28
7. MÉTODO.....	29
8. CARACTERÍSTICAS DE LOJAS DE CONVENIÊNCIAS.....	31
9. PLANO DE NEGÓCIOS.....	33
9.1. Planejamento estratégico.....	33
9.1.1. Descrição do negócio	33

9.1.2. Missão	33
9.1.3. Visão	34
9.1.4. Valores	34
9.1.5. Análise SWOT	34
9.2. Plano de marketing	38
9.2.1. Composto de marketing	38
9.2.2. Análise de mercado.....	41
9.2.3. Análise do setor.....	42
9.2.4. Análise da concorrência	43
9.2.5. Posicionamento e segmentação	46
9.3. Plano operacional.....	47
9.3.1. Suprimento de matérias-primas	47
9.3. Plano financeiro.....	48
9.3.1. O investimento	47
9.3.2. Custos fixos.....	49
9.3.3. Custos variáveis	50
9.3.4. Demanda.....	50
9.4.5. Impostos.....	51
9.4.6. Pagamento a fornecedores	52
9.4.7. Fluxos de caixa	54
9.4.7.1. Sem investimento	54
9.4.7.2. Com o investimento.....	54
9.4.7.3 Projeção de cenários.....	55
9.4.8. Avaliação do investimento.....	57
9.4.8.1. Taxa mínima de atratividade (taxa de desconto).....	57
9.4.8.2. Métodos de avaliação de investimentos.....	57
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
Referências	62

1. INTRODUÇÃO

As modificações no estilo de vida das pessoas levam à criação ou adaptação de setores da economia. Quem não se adapta ao novo estilo agitado e sem tempo de sobra acaba ficando para trás e perdendo oportunidades.

Desde seu advento no Brasil as lojas de conveniências só aumentam de número e dispõe cada vez mais de conveniências exigidas pelos consumidores, tornando-se um dos principais locais de consumo do país. Dentro desta diversidade encontra-se a empresa foco deste estudo, sendo esta uma loja de conveniência onde existe balcão de padaria com os produtos tradicionais deste tipo de estabelecimento e produtos de confeitaria, todos produzidos ali mesmo.

Novo Hamburgo é a cidade de localização da empresa, estando situada na grande Porto Alegre e tendo uma das maiores populações do Estado. Esta cidade já foi referência nacional no setor de calçados em tempos onde a moeda favorecia a exportação e produtos importados tinham dificuldade de chegar ao público consumidor nacional, sendo este motivo de grande concentração de riqueza e prosperidade por longo período. Porém com o ajuste e controle do câmbio pelo governo a um nível bem mais baixo que anteriormente e o advento da China no cenário econômico global fizeram com que a renda da cidade e da região caísse bastante afetando diretamente a empresa deste estudo.

Apesar da queda da renda, existem locais que se organizaram e, devido ao empreendedorismo dos seus proprietários, acharam seus espaços e hoje tornaram-se concorrentes diretos da empresa em estudo, mesmo a maioria não se caracterizando por ser loja de conveniência. Devido à variedade de opções disponíveis no estabelecimento, uma gama muito grande de empresas pode concorrer com ela, desde grandes redes de supermercados até pequenas padarias de bairro.

A economia local se manteve bem nos últimos anos seguindo a economia brasileira como um todo, com aumento significativo do poder de compra de camadas

mais populares criando novos públicos consumidores e novas oportunidades de negócios. As empresas devem se adaptar a estes novos consumidores gerando um ambiente e produtos que os agradem.

Por estes motivos o presente estudo visa analisar a possibilidade de investimento em melhorias em uma loja de conveniências com estrutura de padaria e confeitaria para se adaptar aos novos tempos e tentar assegurar parte deste novo mercado. Baseado em uma análise financeira com projeções procura-se amparar a decisão dos sócios sobre estes investimentos e mostrar para eles possibilidades a seguir para que tomem a melhor decisão possível sobre seu futuro e da empresa.

Como primeiros itens da análise, tem-se a introdução ao tema (capítulo 1), a definição do problema (capítulo 2) e justificativa do estudo (capítulo 3). Após define-se os objetivos geral e específicos (capítulo 4) e apresenta-se a empresa onde ocorrerá o estudo (capítulo 5). Em seguida é vista a base teórica (capítulo 6) sobre os temas os quais o problema se refere e o método para a realização do estudo (capítulo 7). Para caracterizar melhor onde o negócio está inserido se descreve o setor das lojas de conveniências (capítulo 8), para então elaborar o plano de negócios (capítulo 9) que servirá de base para as considerações finais (capítulo 10) e decisões tomadas.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O setor de lojas de conveniências cresce constantemente no Brasil, segundo o Sindicom em seu último anuário houve uma evolução de 12% na população de lojas e um aumento da receita total do setor de 20%. Mas o que mais impressiona no setor é o aumento qualitativo, onde as lojas estão conseguindo aumentar seu ticket médio e seu faturamento em relação ao tamanho da loja.

Os hábitos da população somados à nova condição econômica e aos bons indicadores do setor no qual está inserido levam a uma oportunidade única para a empresa, sendo este momento crucial para uma decisão acerca do futuro da mesma. Mesmo com todos fatores a seu favor, os sócios não fizeram com que a empresa acompanhasse a evolução do setor e da sociedade, parecendo ter ficado parados no tempo.

Esse é o momento no qual os empresários devem decidir que rumo tomar sob pena de ver todo seu investimento e anos de esforço se perderem. Só algum investimento como o estudado aqui poderá inverter esta tendência, mas também pode não ser mais interessante no ponto em que a empresa está podendo ser uma alternativa a venda da mesma para que os sócios não vejam seu capital sumir.

3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este estudo procura analisar a viabilidade de manutenção de uma empresa através de investimento financeiro e mudanças em algumas práticas administrativas da mesma. Além disso, o fato dos proprietários serem familiares do autor só faz aumentar as motivações para a execução deste estudo.

A Escola de Administração propiciou as ferramentas e o conhecimento para o desenvolvimento deste trabalho, viabilizando que o autor colocasse em prática um estudo prático e teórico para colaborar com o empreendimento estudado.

4. OBJETIVOS

Seguem abaixo listados os objetivos geral e específicos para a realização do trabalho.

4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar se a loja de conveniência com padaria e confeitaria deverá ser mantida pelos sócios após realização de investimento para melhorias.

4.2 Objetivos específicos

- Analisar informações sobre a situação atual da empresa quanto a seu marketing e nas suas finanças.
- Elaborar um plano de marketing para amparar a manutenção da empresa de forma mais organizada e consciente.
- Analisar o retorno do investimento em melhorias.
- Estabelecer se há conveniência da efetivação do investimento para continuidade da empresa.

5. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa existe desde 1995, quando os proprietários de um posto de gasolina localizado em Novo Hamburgo no estado do Rio Grande do Sul decidiram construir no terreno do posto um espaço para ali iniciar um comércio de alimentos, sendo a idéia inicial apenas entrar no ramo de lojas de conveniências conforme grande crescimento desse ramo na época. Como o posto tinha bandeira da BR Petrobras, este teve incentivo para abrir uma franquia da BR Mania, marca das lojas de conveniências franqueadas pela BR Petrobrás.

No ano de 2000, o empresário que era proprietário na época decidiu ampliar o espaço da loja para incluir estrutura para fabricação e comércio de produtos de padaria e confeitaria, transformando estes novos produtos nos principais da loja. Mas em 2002 o empresário passou a ter problemas financeiros e no ano de 2004 decidiu repassar o negócio de forma que o novo proprietário compraria os bens dentro do estabelecimento e pagaria aluguel pela localização do mesmo. Desta maneira o antigo proprietário passou a ter uma renda fixa com o aluguel do local e os novos proprietários poderiam se concentrar apenas nesta atividade, buscando otimizar os resultados e assim obter lucro mesmo com o custo fixo do aluguel.

Foi assim que os proprietários atuais entraram neste ramo onde não possuíam experiência alguma. Já no primeiro ano de administração do casal, foi rompido o acordo com a BR Mania no vencimento do contrato anterior, assim a empresa pôde deixar de pagar a porcentagem sobre o lucro devido à franqueada e pôde deixar de seguir o padrão da franquia podendo inserir novos produtos e nova decoração. Os resultados foram muito bons nos primeiros anos, mas o desgaste dos proprietários por morarem em Porto Alegre somado à queda no faturamento nos anos seguintes fez com que os empresários desanimassem e deixassem de fazer novos investimentos no estabelecimento.

O estabelecimento vende produtos de padaria e confeitaria e possui espaço para clientes consumirem seus produtos no local. Existem gôndolas

com produtos em geral com características de loja de conveniência, como produtos de limpeza, alimentícios industrializados, bebidas, revistas e outros. A maioria dos móveis do espaço de convivência com os clientes ainda são da época da franquia com a BR Mania e estão muito obsoletos já que não existe mais apoio de uma franqueadora. Os refrigeradores são fornecidos em sua maioria pelos fornecedores de bebidas que os cedem em troca do consumo de seus produtos, mas geralmente não são muito novos e pecam em sua aparência. Os proprietários nunca deram um nome fantasia ao estabelecimento, ficando este conhecido entre os clientes como padaria do posto “x” ou loja de conveniência do posto “x”. A razão social da empresa é CCR Comércio de Produtos Alimentícios.

A padaria é bastante procurada e mostra um bom movimento de clientes ao longo da semana, sendo que nos domingos o movimento chega a dobrar. O forte do movimento acontece no inverno já que no verão a busca por produtos de padaria e confeitaria caem muito passando as bebidas a ser o principal produto vendido neste período.

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo efetuar uma revisão literária baseada nos conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Com esta base teórica pretende-se construir um plano de marketing e estudo de viabilidade de investimento para retomar o crescimento e trazer melhorias a empreendimento de loja de conveniência com padaria e confeitaria.

6.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo vem crescendo significativamente no Brasil ao longo dos anos devido a vários fatores, mas como principais estão a melhora econômica dos países com sua estabilidade adquirida nas duas últimas décadas e a conseqüente entrada de uma quantidade enorme de pessoas no mercado consumidor. Com estas possibilidades muitas pessoas decidem deixar de ser empregados e tornam-se empregadores, vislumbrando novas oportunidades de negócios ou simplesmente identificando uma necessidade criada em alguma região depois da melhora econômica.

Dolabela (1999, p. 44) traz sua definição em relação ao empreendedor:

“O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar a todos a uma situação confortável no futuro. Além de energia e perseverança, uma grande dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar dos obstáculos, armadilhas e da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é fruto do trabalho duro.”

A pessoa que decide se comprometer em empreender e manter um negócio em atividade na maioria das vezes abdica de muitas coisas, como tempo com família

e amigos, além de arriscar capital próprio em algo incerto. A responsabilidade de empregar outras pessoas sabendo que se sua idéia ou projeto não der certo algumas famílias podem perder sua renda também faz do empreendedor uma pessoa com características de assumir responsabilidades maiores do que pessoas que não enfrentam este desafio.

6.2. Estratégias de negócio

Para o desenvolvimento de estratégias de negócio é importantíssimo que se conheça a empresa e o mercado na qual está inserida para a partir daí definir seus objetivos, definir as estratégias de como atingi-los e colocar em prática ações para alcançá-los.

6.2.1. Segmentação e posicionamento

Para Minadeo (2008) segmentar um mercado consiste em dividi-lo em grupos de consumidores de tal forma que as reações ao esforço de marketing sejam similares para os que pertencem ao mesmo grupo e distintas das reações dos demais grupos, e para Czinkota *et al.* (2001, p. 196) "definir segmentos específicos para se direcionar com compostos de marketing customizados pode criar uma vantagem competitiva distintiva para uma empresa".

Sobre segmentação de mercado, Hooley (2001, p. 181) diz:

Quando existem diferenças nas necessidades ou desejos de consumidores, ou em suas atitudes e predisposições quanto às ofertas de mercado, entre grupos ou indivíduos no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado, como por exemplo, subdividir um mercado maior em grupos menores (segmentos) os quais fornecem mercados-alvo.

Segundo Czinkota *et al.* (2001) posicionamento é a imagem que os clientes tem de um produto, especialmente em relação aos concorrentes e para Minadeo

(2008, p. 203) “o conceito de posicionamento pode ser expresso como o empenho que a empresa faz para criar e manter certo conceito na mente dos consumidores”.

Hooley *et al.* (2001, p. 179) trata sobre posicionamento desta maneira:

O princípio essencial do posicionamento competitivo é que ele está preocupado em como os clientes em diferentes partes do mercado percebem os concorrentes, produtos/serviços e marcas.

Desta maneira a segmentação torna-se a maneira como a empresa enxerga os clientes, dividindo-os e comparando-os uns com os outros sobre diferentes variáveis conforme a figura 1 traz, enquanto posicionamento é a visão que os clientes tem da empresa, também comparando-a com suas concorrentes e o mercado em geral.

Principais Variáveis de Segmentação	Geográfica	Região Porte de cidade ou região metropolitana Densidade Área
	Demográfica	Idade, Tamanho e Ciclo de vida da família Sexo e Renda Ocupação e Grau de Instrução Religião, Nacionalidade, Classe Social
	Psicográfica	Estilo de Vida Personalidade Valores Cultura
	Comportamental	Ocasões, Benefícios e Status de usuário Índice de utilização e Status de fidelidade Estágio de prontidão Atitude em relação ao produto

Figura 1 - Principais variáveis da segmentação

Fonte: StatSoft South America (2012)

6.2.2. Análise SWOT

A análise SWOT – sigla em inglês para *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) – é uma das técnicas mais utilizadas para análises do ambiente onde a empresa está inserida e tem na

figura 2 apresentada a seguir o seu principal modelo. Esta análise abrange o ambiente interno e externo da empresa, segundo Ferrell (2005) a análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis.

Oportunidades e ameaças vêm de fora da empresa, segundo Salim *et al.* (2004) as oportunidades se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente e as ameaças, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente. Para Ferrell *et al.* (2005), ao alavancar forças para criar capacidades e vantagens competitivas, o gerente de marketing deve estar consciente das tendências e situações no ambiente externo.

Forças e fraquezas são características internas da empresa que devem ser potencializadas e minimizadas respectivamente. Segundo Ferrell *et al.* (2005, p. 90) "forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos ou não pela empresa, ou da natureza dos relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores".

Muito importante a empresa estar ciente de que as forças e fraquezas podem ser controladas e influenciadas por suas próprias decisões ou atitudes, enquanto as oportunidades e ameaças não podem ser modificadas por forças próprias, apenas devem ser consideradas para a formulação de estratégias com tentativas de combinar oportunidades externas com forças internas e buscar converter o máximo de ameaças em oportunidades futuras.

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Figura 2 - SWOT

Fonte: Wikipedia (2012)

6.2.3. Composto de Marketing (4 P's)

Composto de marketing é um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo e pode ser visualizado conforme a figura 3. Existem dezenas de ferramentas, mas a chamada de 4 P's (produto, preço, praça e promoção) foi a que mais se popularizou.

a) Produto

Kotler (2008) descreve os quatro elementos da estratégia de composto de marketing dos 4 P's. Sobre o produto, diz que é a oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, design, características, marca e embalagem. Para Czinkota (2001, p. 31) as decisões de produto abrangem uma gama variada de assuntos, como o desenvolvimento de novos produtos, a composição da marca, a embalagem, a rotulação e o gerenciamento estratégico dos produtos ao longo do seu ciclo de vida.

b) *Preço*

Kotler (2008) resume o elemento preço da ferramenta, como a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelos produtos. Conforme Czinkota (2001, p. 31) as decisões de fixação de preço deveriam satisfazer múltiplos objetivos, sendo no mínimo apoiar a estratégia de marketing de um produto, realizar as metas financeiras da organização e ajustar-se às realidades do ambiente do mercado. Ferrell *et al* (2005) salienta que o preço é o único elemento do composto de marketing que resulta em receita e lucro.

c) *Praça*

Segundo Kotler (2008) praça (ou distribuição) inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos. A distribuição trata do local de venda e de como este produto chegará até o consumidor, para Czinkota (2001, p. 33) “a distribuição reflete a habilidade do profissional de marketing para fornecer produtos quando e onde os consumidores gostariam de adquiri-los”.

d) *Promoção*

Kotler (2008) afirma que promoção inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo. Os elementos que compõem este elemento conforme Czinkota (2001) são: publicidade, venda pessoal, relações públicas e promoção das vendas.

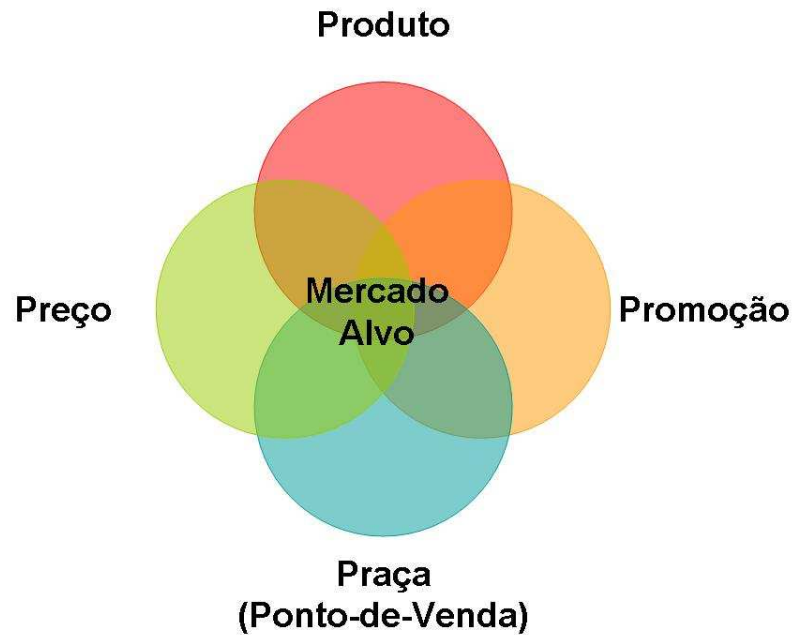


Figura 3 - Os 4 P's do Marketing

Fonte: Portal do Marketing (2012)

6.3. Gestão financeira

É possível destacar a importância da gestão financeira para o sucesso das empresas através da definição feita por Dornelas (2001):

É importante que se faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento, pois não adianta simplesmente ser líder de mercado se o retorno financeiro não compensar o esforço empreendido. Às vezes, é preferível ser segundo ou terceiro em outro mercado que lhe traga mais compensação financeira, quer ser líder de um mercado com estrutura cara, altos custos de manutenção e pequenos lucros.

O conhecimento de fatores que serão descritos a seguir auxiliam o investidor nas tomadas de decisões.

6.3.1. Risco e retorno do investimento

Todo investimento efetuado busca um retorno, mas o retorno esperado em um investimento em empresas deve ser maior do que investimentos financeiros de baixo risco, como o CDB. Este retorno maior deve-se ao fato do empresário estar aceitando um risco maior ao investir em algo sempre incerto como um negócio.

Conforme Bernardi (2008) ao empreender busca-se um retorno acima daquele recebido em um investimento livre de risco, um “prêmio” é exigido em razão de todos os riscos empresariais assumidos. Devido às seguidas quedas da taxa de juros da SELIC hoje o CDB pré-fixado em bancos de primeira linha está em torno de 8% a.a. segundo o *site* da Isto É Dinheiro (2012).

Portanto estas análises e comparações são essenciais para decidir se deve-se efetuar o investimento, por mais que não se consiga ter certeza sobre estes retornos a diminuição dos riscos ao efetuar tais análises são grandes.

6.3.2. Instrumentos e controles financeiros

Entender e colocar em prática os instrumentos e controles financeiros conhecidos é de suma importância para as organizações independentemente do seu tamanho. Desde o mais simples controle de finanças pessoais até a mais complexa análise financeira de uma gigante mundial, estes instrumentos sempre serão de grande valia e farão a diferença nos momentos cruciais de tomada de decisão.

Estes instrumentos e ferramentas sempre terão o objetivo de obter o maior retorno possível sobre o investimento feito pelo empresário ou pelos sócios da empresa.

a) Fluxo de caixa

As organizações possuem uma movimentação financeira intensa diariamente. Logo, um dos obstáculos encarados por ela é exatamente saber qual o volume de recursos necessários que deverá ter disponível a cada período para saldar suas obrigações em dia.

Segundo Zdanowicz (2003) o fluxo de caixa é uma ferramenta para o administrador poder planejar e ter o controle financeiro da empresa. Assim, enfatiza que todo o negócio deve ter esse instrumento, independente do tamanho ou setor de atividade, porque na sua concepção para obter o sucesso, deverá projetar o seu fluxo de caixa no mínimo para três meses. Dessa forma, é um ponto essencial para o processo de tomada de decisão, já que é estratégico para o empresário.

Para Moreira (2008) a possibilidade da utilização da ferramenta para planejar e projetar o fluxo de caixa é primordial, já que possibilita antever a necessidade de disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, para que evite altos custos com a tomada de capital em situações emergenciais, assim como para maximizar a receita que investimentos financeiros possibilitam, quando existe abundância de dinheiro.

Portanto é possível constatar que o principal instrumento de planejamento financeiro para um administrador é o controle e projeção do fluxo de caixa e na figura 4 é apresentado um exemplo simples de como estruturá-lo, porque a partir dele é possível informar os compromissos financeiros e planejar os recursos, ou seja, saber-se-á a situação dos saldos de caixa diários e tomará as decisões para o equilíbrio do mesmo.

MODELO DE RELATÓRIO DE FLUXO DE CAIXA

MÊS/ANO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 5		TOTAL	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo inicial de Caixa												
Dinheiro												
Cheque pré-datado												
Duplicatas a receber												
Cartão de crédito												
Outros recebimentos												
TOTAL DE ENTRADAS												
Impostos sobre venda												
Pagamento a fornecedores												
Pró-labore												
Salários												
Encargos												
Benefícios												
Água												
Luz												
Telefone fixo												
Telefone celular												
Provedor de internet												
Internet												
Propaganda e Marketing												
Despesas bancárias												
Comissões a vendedores												
Honorários contábeis												
Pagamento de serviços												
Combustíveis												
Despesas com veículos												
Materiais de escritório												
Aluguel												
Condomínio												
Compra de equipamentos												
Pagamento de financiamentos												
Outras despesas												
TOTAL DE SAÍDAS												
Saldo Operacional												
SALDO FINAL												

Figura 4 - Modelo de Fluxo de Caixa

Fonte: SEBRAE RS (2012)

b) Orçamento de capital

Orçamento trata-se de imaginar o comportamento da empresa em um futuro próximo para tentar se organizar e se preparar para essa sequência de eventos. Segundo Groppelli (1998, p. 120), “o primeiro passo para decidir se um projeto deve ser aceito é calcular seu custo inicial. A partir disso, compara-se o investimento inicial aos benefícios futuros e analisa-se se ele deve ou não ser implementado”.

Importante para isto é estimar de alguma maneira a evolução das vendas, pois a partir destes dados pode-se estimar os gastos relacionados a produção e vendas. Com estas entradas e saídas estima-se quanto a empresa terá de ganho ou perdas no final de cada período.

6.4. Indicadores financeiros

Indicadores são extremamente úteis para mensurar várias questões importantes sobre o investimento realizado. Comparando índices e taxas fica mais fácil observar e comparar diferentes investimentos que podem ser realizados com o capital disponível, independentemente do setor da economia onde será realizado.

6.4.1. Valor presente líquido

Segundo Ross *et al.* (2000), um investimento vale a pena quando cria valor para seus proprietários. Em um sentido mais genérico, criamos valor identificando investimentos que valem mais no mercado do que seu custo de aquisição.

O mais difícil para calcular o VPL (Valor Presente Líquido) é estipular a taxa de desconto a ser utilizada, pois deve ser considerado o risco da operação e o valor esperado de retorno pelos empreendedores. Normalmente utiliza-se como base alguma aplicação financeira sem risco e soma-se um valor adicional como prêmio pelo empresário estar assumindo o risco da operação do negócio conforme figura 5.

Para fluxos de caixa, uniformes ou não, podemos utilizar a fórmula abaixo:

$$\text{VPL} = FC_1 + \frac{FC_2}{(1+i)^{j+1}} + \frac{FC_3}{(1+i)^{j+2}} + \dots + \frac{FC_6}{(1+i)^{j+5}}$$

Figura 5 - Fórmula VPL

Fonte: Casarotto e Kopittke, (2000).

6.4.2. Taxa interna de retorno

A TIR (Taxa Interna de Retorno) é uma alternativa para avaliação de investimentos. Salim *et al.* (2004) descreve a TIR como a taxa que iguala os fluxos de entrada com os de saída. Para Ross (2000) com a TIR tentamos obter uma única taxa de retorno para sintetizar os méritos de um projeto. Além disso, deseja-se que essa taxa seja interna, no sentido de que dependa unicamente dos fluxos de caixa de determinado investimento, e não de taxas oferecidas em outro lugar.

Com isso a TIR torna-se a alternativa mais importante ao VPL na análise de um investimento, sendo necessário que a TIR seja maior ou igual à taxa de desconto estabelecida pelo empreendedor conforme fórmula apresentada na figura 6.

$$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

Figura 6 - Fórmula TIR

Fonte: Adaptado de Salim *et al.* (2004).

6.4.3. Período de recuperação de investimento

O período de recuperação de investimento também é conhecido como período de *payback*. Para Ross (2000), resumidamente o período de *payback* é um tipo de ponto de equilíbrio. O mesmo autor define o termo como sendo o período necessário para se recuperar o investimento inicial.

Por ser bastante simples este método é muito utilizado e muitas vezes utilizado para filtrar possibilidades de investimentos antes de efetuar análises mais complicadas e específicas. Para chegar ao período necessário para obter este retorno basta somar as resultados de fluxos de caixa e subtrair o investimento efetuado, quando este valor chegar a zero é o momento da recuperação do investimento.

7. MÉTODO

O método utilizado no presente trabalho é o de estudo de caso exploratório de avaliação sobre a necessidade e viabilidade de investimento em melhorias e a decisão de efetivar ou não tal investimento.

Trata-se de um estudo de caso, pois tem como objetivo esclarecer um processo de tomada de decisão e seus resultados. Segundo Schramm (1971 *apud* Yin, 2005, p. 31) um estudo de caso tenta “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

É classificado como de natureza exploratória já que se utiliza de levantamento bibliográfico, análises de situações reais que permitam e estimulem a compreensão e de entrevistas com pessoas que tem ou tiveram experiências práticas acerca do tema pesquisado. Gil (2007) acrescenta que com este tipo de estudo é possível disponibilizar um maior conhecimento para o pesquisador sobre o assunto, possibilitando-o formular problemas mais precisos ou criar teorias que possam ser levadas em consideração em estudos posteriores.

O estudo de viabilidade baseia-se na questão financeira do negócio, se este deve sofrer um investimento para depois aumentar os ganhos ou se o melhor é não efetuar o investimento e decidir por sair do ramo de atividade. Bernardi (2008) acrescenta que o estudo de viabilidade objetiva, através de um conjunto de pesquisas e avaliações, concluir a conveniência ou não de investir em determinado projeto, baseando-se principalmente em riscos e retornos do negócio.

Na primeira etapa do estudo ocorreu o levantamento de dados sobre a atual situação da empresa em todos os setores como produção, marketing, finanças e ambiente. Estes dados foram adquiridos através da experiência do autor da pesquisa que trabalhou e ajudou em proprietários através de dois anos e através de conversas e entrevistas com os proprietários e funcionários da empresa.

Em seguida foi efetuada pesquisa sobre a concorrência na região e as principais características do setor a ser estudado. Com estas informações levantadas foi possível identificar e estruturar a matriz SWOT da empresa para melhor identificação do que deveria ser melhorado, do que deveria ser mantido e com o que se preocupar com relação aos concorrentes.

Na próxima etapa foram definidos o investimento a ser analisado e o orçamento para executá-lo. Foram efetuadas comparações entre dados financeiros atuais e no caso de investimento, sempre levando em conta projeções com a intenção de chegar na melhor decisão para os proprietários.

8. CARACTERÍSTICAS DE LOJAS DE CONVENIÊNCIAS

As lojas de conveniências chegaram no Brasil na segunda metade da década de 80 trazidas pelas grandes companhias de petróleo que dominavam a distribuição de combustíveis no país. Sua intenção foi de rentabilizar os postos de gasolina e atrair novos consumidores.

Este tipo de estabelecimento logo passou a concorrer com pequenos mercados de bairro, padarias e até com bares e redes de *fast-food*. A facilidade de estar no caminho para casa, com fácil acesso e ausência de filas fez com que o crescimento deste tipo de estabelecimento fosse muito grande logo em seguida de sua chegada no país, vislumbrando ter acesso a este novo mercado todas distribuidoras de combustíveis criaram suas franquias de lojas de conveniência e alguns exemplos são mostrados na figura 7 a seguir.



Figura 7 - Lojas de Conveniência

Fonte: Autor

A mentalidade do aberto por 24 horas foi uma novidade que outros estabelecimentos tiveram que seguir, principalmente em grandes centros urbanos. Bebidas geladas a qualquer hora, lanches rápidos disponíveis de maneira *self service* com a possibilidade do cliente se servir da maneira que melhor entendesse,

produtos não retornáveis e a facilidade de encontrar uma variedade muito grande de produtos atraíram novos consumidores para estas redes.

Nos dias de hoje com a crescente variedade de bandeiras de distribuidoras de combustíveis muitos proprietários de postos de gasolina resolveram evoluir a idéia da loja de conveniência e inseriram serviços de padaria e confeitaria, com a produção de produtos alimentícios no próprio local. Muitos também passaram a administrar as lojas sem se utilizar de franquias das grandes distribuidoras deixando de repassar parte dos ganhos e criando mais possibilidade para a criatividade entrar em cena surgindo novos serviços e possibilidades.

9. PLANO DE NEGÓCIOS

Este capítulo visa descrever da maneira mais detalhada possível a situação atual da empresa nos aspectos mais importantes para o planejamento adequado para implantação de melhorias.

9.1. Planejamento estratégico

Um planejamento estratégico de qualidade é fator que diminui muito os riscos de um novo negócio. A partir dele toma-se decisões e define-se ações a serem colocadas em prática.

9.1.1. Descrição do negócio

Caracterizar o negócio foco de estudo com o maior detalhamento possível possibilitará a melhor conclusão possível. Assim, foram buscados dados e informações verídicas e atuais sobre o estabelecimento conforme descrito nesta seção.

9.1.2. Missão

A missão da empresa é “ser referência no segmento de loja de conveniência com produção própria de alimentos trazendo satisfação para os clientes e resultados para os sócios”.

9.1.3. Visão

A visão da empresa é buscar ser referência no segmento de lojas de conveniências no Vale dos Sinos para ser lembrada como melhor loja de conveniência da região.

9.1.4. Valores

Os valores da empresa são os citados abaixo:

- Satisfação do cliente;
- Profissionalismo;
- Valorização dos colaboradores;
- Eficiência;
- Responsabilidade e organização.

9.1.5. Análise SWOT

Na figura 8 podemos observar esquema da matriz SWOT conforme descrição abaixo:

Forças: Localização, espaço amplo de atendimento e estoque, espaço para clientes estacionarem. Trabalhar em horário diferenciado possibilita criar costume em clientela nova e a produção própria permite criar produtos novos e acompanhar necessidades do dia a dia de maneira ágil e assertiva.

Fraquezas: Ambiente pouco acolhedor, pouca variedade de produtos, qualidade da produção na confeitaria e existência de mobiliário defasado.

Ameaças: Distância pequena para grandes redes de supermercados, novos pequenos estabelecimentos com o mesmo foco e economia da cidade não crescer conforme o resto do país.

Oportunidades: Aumento da renda no país, possibilidade de juntar características e produtos de diferentes estabelecimentos em um só: loja de conveniência, padaria e confeitaria e cafeteria. A característica do estilo de vida na sociedade dos dias de hoje com a falta de tempo e pressa constantes.

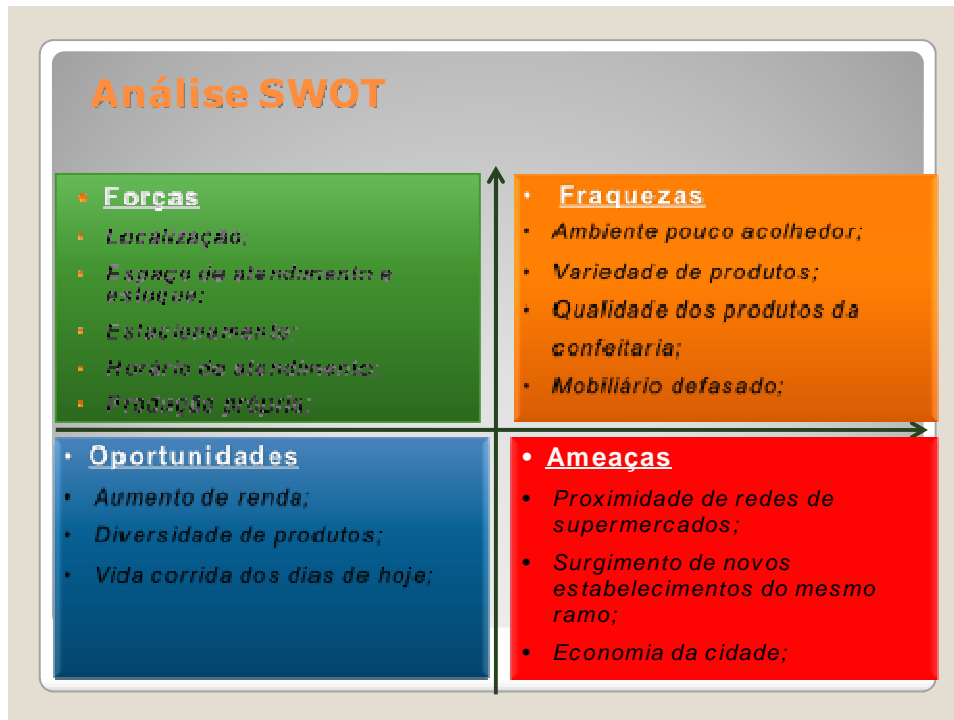


Figura 8 - Análise SWOT

Fonte: Autor

a) Forças

A localização do estabelecimento é um diferencial por ser em avenida de grande movimentação em Novo Hamburgo, além de outra grande avenida passar paralelamente. Com este grande movimento, muitas pessoas têm a possibilidade de fazer uma parada rápida na loja para tomar café da manhã indo para o trabalho, comprar coisas para casa na volta do trabalho ou durante qualquer hora do dia que

conseguir relaxar e marcar algum encontro com alguém para conversar e beliscar algum alimento de qualidade.

O espaço da loja é uma grande força pois é amplo e possibilita uma ótima distribuição de mesas, gôndolas, refrigeradores e balcões da padaria. O cliente não sente aperto e pode caminhar com tranquilidade, ao sentar-se nas mesas pode conversar sem ter outra mesa muito próxima.

O local estando dentro de um posto de gasolina muito amplo possui espaços disponíveis para seus clientes estacionarem sem influenciar a movimentação dos veículos que estão abastecendo, com isto o cliente pode estacionar e fazer compras sem perder tempo, ao contrário do caso de ir até algum grande supermercado onde desde estacionar e caminhar até dentro do estabelecimento perde-se muito tempo.

Horário de atendimento diferenciado, abrindo as 06h30min de segundas a sábados com fechamento às 22h e aos domingos de 07h às 22h faz com que pessoas indo para o trabalho possam encontrar um local para adquirir seu café da manhã. O fato de abrir todos os dias do ano inclusive em feriados, com exceção para dia primeiro de janeiro, possibilita dias com movimento diferenciado, pois em alguns feriados durante o ano os supermercados e padarias concorrentes fecham as portas.

Com a produção da confeitaria e confeitaria sendo próprias a empresa fica com flexibilidade para a qualquer momento mudar algum planejamento, se algum produto está sendo mais procurado em algum determinado momento a ação de produzir mais pode ser iniciada de maneira bastante ágil e sem dependência de outros.

b) Fraquezas

O ambiente está nitidamente defasado com os tempos de hoje, mostrando decoração antiga que não se encaixa no estilo de mobiliário moderno.

Muitos dos móveis estão gastos e com cores desbotadas, refrigeradores com aparência de velhos e sujos, inexistência de qualquer música ambiente ou televisão

para entreter a clientela, faz com que o ambiente não seja acolhedor para os clientes, assim poucos passam algum tempo no seu interior.

A variedade dos produtos vendidos é uma fraqueza pois quem vai em uma loja destas sabe que vai gastar mais do que se fosse em um supermercado, então deve-se disponibilizar uma quantidade de opções que agradem o cliente.

Além disso, as marcas e produtos disponibilizados devem ser escolhidos de acordo com as características do público frequentador da loja, isto não acontece hoje já que a maioria dos produtos são escolhidos pelo proprietário baseando-se no preço e não no apelo da marca ou qualidade do mesmo.

A produção da confeitaria não mostra criatividade e produz invariavelmente as mesmas coisas, sem inovações ou ingredientes novos, fazendo com que mesmo as pessoas que gostem dos produtos possam enjoar e ficar um tempo sem procurá-los. A qualidade e apresentação dos produtos oriundos da confeitaria também não são adequadas, havendo muitas reclamações de clientes.

c) Ameaças

A proximidade com duas grandes redes de supermercado é uma ameaça pois os clientes podem optar por perder mais tempo fazendo as compras para pagar mais barato e ter a opção de variedades de produtos que não é possível ter em uma loja de conveniência.

O surgimento de novas padarias e confeitarias especializadas constitui-se em ameaça já que neste quesito a empresa mostra fraqueza na produção necessitando melhorar a qualidade dos produtos para suportar novos concorrentes.

Não possuir ambiente acolhedor e sofisticado pode fazer com que outros locais que estão evoluindo nesta direção atraiam uma parte da clientela que tem renda mais alta e está disposta a pagar mais por conforto e praticidade, além do ambiente propício para reuniões e leituras mais longas, segurando o cliente consumindo por mais tempo no estabelecimento.

A economia da cidade baseia-se no setor calçadista e está enfrentado dificuldades com a concorrência externa de outros países e interna de outros estados. A importação da China tornou-se um grande problema para a região e a guerra tributária que muitos estados do Nordeste estão travando acaba levando empresas para fabricar nestes lugares onde o custo de impostos cai drasticamente. O custo com mão de obra em outros estados da federação também são menores, atraindo empresas para seu território.

d) Oportunidades

Mesmo com problemas econômicos na região, a situação geral da economia vai bem com o governo preocupado em manter a economia aquecida para a crise internacional não interferir internamente. Assim a população em geral está vendo sua renda aumentar, sendo grande oportunidade para empresas captarem novos clientes e tentarem aumentar margens sobre os clientes atuais.

Este tipo de estabelecimento pode manter uma grande variedade de itens, fazendo com que os clientes encontrem praticamente qualquer coisa que precisem em um momento de necessidade. Esta característica traz o diferencial de ser lembrado pelo público consumidor em situações e necessidades diversas, ampliando as possibilidades de uma pessoa se dispor a ir até o estabelecimento.

As pessoas estão levando suas vidas de forma cada vez mais sem tempo a perder, exigindo serviços de conveniência em seu dia a dia. Com isso este segmento tem avançado e tem perspectiva de avançar ainda mais já que a correria diária de todos só vem aumentando.

9.2. Plano de marketing

Neste momento são identificadas características e elaboradas ações visando a melhor estratégia para a empresa levando em consideração o mercado na qual está inserida e o posicionamento pretendido.

9.2.1. Composto de marketing

As estratégias de marketing utilizadas como base para análise do negócio e possíveis melhorias foram os 4 P's: produto, preço, praça e propaganda.

a) Produto

A variedade de produtos que um cliente de loja de conveniência espera encontrar é imenso, a variedade de itens que um cliente de uma padaria e confeitaria espera encontrar também é muito grande, assim este negócio possui a característica de ter que juntar em um mesmo local toda essa gama de produtos e alimentos. São vendidas bebidas em geral como água mineral, refrigerantes, sucos, cervejas, destilados, iogurtes, leites e cafés. A variedade destes itens é suficiente em sua maioria, mas existem algumas questões que podem ser melhoradas.

Hoje nota-se um crescimento muito grande no consumo de cervejas artesanais e importadas de maior valor agregado e maior preço médio e atualmente são mantidas apenas marcas nacionais comuns à disposição dos clientes.

Produtos industrializados como biscoitos e salgados são mantidos sem consideração da marca do produto ou sua qualidade e sim pelo preço que poderá ser operado junto ao fornecedor. A diversidade de produtos é muito grande, mas cito alguns como cigarros, sorvetes, revistas, balas, chocolates, pilhas, chicletes e muitos outros pequenos produtos de diversos fornecedores.

O café oferecido para consumo dos clientes é servido em uma máquina da Nestlé através da aquisição de uma ficha junto ao caixa de pagamentos do local, assim não existe nenhum tipo de diferenciação neste produto. Além disto, esta maneira de disponibilizar este produto acarreta na falta de contato do cliente com o balcão dos produtos da padaria e da confeitaria, não aproveitando uma boa oportunidade para gerar um novo desejo no cliente e efetuar uma nova venda.

A produção da padaria e confeitaria é a parte mais complexa no que se refere a produtos da empresa. A produção própria traz uma grande responsabilidade no que diz respeito à qualidade, variedade e controle da produção.

Um dos grandes desafios já foi superado, que era a questão da produção do pão francês. Esta parte da produção tomava grande parte do dia do funcionário mais caro da empresa, o padeiro, tirando-o da produção de outros produtos de maior qualidade e valor agregado. O pão passou a ser adquirido da empresa PanFácil de forma congelada e este fato trouxe necessidades novas à empresa. Antes o estoque concentrava-se em grandes sacos de farinha que eram de difícil manuseio, sujavam o ambiente e necessitavam de cuidados higiênicos muito rigorosos. Agora, com os pães congelados e crus surgiu a necessidade de congeladores em maior quantidade e um controle e previsão da demanda bem mais apurados.

Outros produtos que ficam a cargo da padaria são sanduíches, salgados, frios, pães de diversas variedades e outros produtos característicos de padarias.

Quanto a produtos da confeitaria vendem-se bolos, tortas, mil folhas e doces em geral e a produção fica a cargo de uma confeitaria e do padeiro. Estes produtos precisam estar sempre novos e frescos e são uma ótima oportunidade de gerar encomendas e entregas.

b) Preço

O preço médio dos produtos é elevado se comparado a supermercados, mini mercados e padarias de rua principalmente devido à conveniência de o

estabelecimento permitir encontrar em um mesmo lugar de maneira ágil uma variedade interessante de produtos de qualidade.

Não é utilizado nenhum critério para precificação dos produtos da loja, o proprietário os estabelece de maneira a considerar sua própria experiência como consumidor em outros estabelecimentos e não efetua correções periódicas, podendo resultar algumas distorções na precificação que prejudicam bastante o resultado final, seja por uma precificação acima do aceitável pelo cliente ou abaixo, gerando falta do consumo de algo ou consumo em grande volume de algo sem gerar os resultados esperados.

Não acontecem promoções de preços e nem visando algum tipo de fidelização do cliente.

c) Praça

A localização, ou praça, é um fator de grande influência no sucesso de um estabelecimento comercial. Está localizado em avenida de grande circulação de veículos indo e voltando do centro da cidade. Este fato colabora muito no fato das pessoas pararem para fazer compras rápidas em direção à suas casas ao final de mais um dia de trabalho, junta-se a isso a facilidade de estacionamento e temos um grande movimento nos finais de tarde e início de noites.

A cidade já teve momentos melhores economicamente quando o mercado de calçados estava no auge e o dólar estava com valor favorável aos exportadores, com a queda da moeda estrangeira e valorização da moeda nacional houve uma grande queda da renda da cidade. Além disto, houve a concorrência de outros estados que entraram na chamada guerra tributária e possuem mão de obra mais baratas, tirando fábricas da cidade e gerando desemprego.

d) Promoção

A empresa não possui nenhum tipo de divulgação na cidade onde está localizada, inclusive nunca foi escolhido e divulgado algum nome fantasia para a loja, o que se fez necessário principalmente pelo fato de não manter parceria com a marca da distribuidora de combustíveis do posto onde está localizada.

Será escolhido um nome para a loja que será sinalizado na fachada e será divulgado em algumas esquinas próximas ao estabelecimento, também será criado um site para divulgar produtos e assim ampliar a produção sob encomenda de salgados e doces. Devido ao crescimento das redes sociais e se tratando de um meio fácil e barato de utilização, serão utilizadas com frequência.

Em caso da efetivação de investimentos em melhorias estruturais será efetuado um coquetel para os clientes mais tradicionais com produtos da loja e serão criados momentos de degustação de produtos novos que deverão ser criados pela confeitaria e pelo padeiro para somar-se aos já existentes.

A criação de um plano de fidelidade será de grande importância no plano de marketing da empresa, com a criação do tipo “o décimo será por 50% do preço ou grátis”. Serão controlados por um cartão personalizado da loja onde serão assinalados pelo funcionário do caixa o consumo. Produtos de valor agregado maior terão desconto de 50% no décimo produto consumido e alguns produtos de menos preço poderão ter o décimo consumo grátis.

9.2.2. Análise de mercado

Saber onde a empresa está inserida e quais as características do mercado trazem grande vantagem competitiva para o negócio. Trata-se de “saber onde está pisando”. Assim, as estratégias podem ser melhor direcionadas e oportunidades aproveitadas.

9.2.3. Análise do setor

A previsão quanto ao setor de lojas de conveniência continua de alta seguindo o que já vem ocorrendo nos últimos dois anos acompanhando o cenário macroeconômico brasileiro. No último ano a quantidade de lojas cresceu em 12%, sendo o faturamento majorado em 20% com o mesmo crescimento do *ticket* médio.

Analisando os números da figura 9 chama a atenção o fato das lojas sem bandeira faturarem em média bem abaixo das lojas que possuem bandeira, ficando as sem bandeira com uma média de R\$ 37.620 contra uma média de R\$ 77.452 das lojas com bandeira. Estes números nos levam ao questionamento da validade ou não de ser um estabelecimento sem vínculo com nenhuma distribuidora. Mesmo com um faturamento bruto inferior, a possibilidade de ser flexível na questão dos fornecedores e dos produtos a serem vendidos, além da dispensa da necessidade de repasse de parte dos ganhos fazem com que esta conta fique bem próxima, com a margem final para o empresário bem parecida.

Bandeira	Ale	BR	Cosan	Ipiranga	Shell	Outras	Sem	TOTAL
Número de lojas	187	776	239	1.024	330	701	2.896	6.153
Previsão de lojas 2011	225	921	239	1.154	454	800	3.079	6.872
Faturamento anual (R\$ mil)	63.268	545.779	281.516	736.790	291.196	318.968	1.133.835	3.371.352
Share faturamento (%)	1,9	16,2	8,4	21,8	8,6	9,5	33,6	100
Impostos Pagos (R\$ mil)	9.142	78.861	40.677	106.460	42.075	46.088	163.830	487.133
Nº de transações por ano (mil)	10.769	74.896	36.358	105.663	39.999	58.526	213.528	539.740
Ticket médio (R\$)	5,87	7,29	7,74	6,97	7,28	5,45	5,31	6,33
Check-out's	168	931	493	1.372	530	771	3.186	7.451
Nº de empregados diretos	440	4.656	1.434	4.955	1.974	3.505	17.376	34.340
Nº de empregados indiretos	2.120	22.504	7.170	24.775	9.870	17.525	86.880	170.844
Área média (m²)	45	69	85,1	51,1	64	51,3	48,2	56,9
Faturamento mensal ponderado por loja (R\$)	55.830	80.513	98.158	96.749	90.308	43.152	37.620	67.192
Faturamento/Área média (R\$/m2)	1.240	1.166	1.153	1.893	1.411	841	780	1.171

Figura 9 - Estatística lojas de conveniência

Fonte: Sindicom (2012)

Mesmo sem possuir bandeira de distribuidora de combustíveis, a empresa está em um setor que vem crescendo na quantidade de novas lojas o que poderia ser um ponto negativo do setor com alguma concorrência demasiada nas mesmas regiões. Mas os números mostram que o número cresceu junto com o faturamento

médio das empresas nos levando a concluir que as novas lojas não tiraram clientes das outras já existentes, mas conquistaram público novo em regiões onde antes não existiam estes tipos de estabelecimentos ou o crescimento da demanda em determinada área suportou na maioria das vezes o acréscimo de concorrência conforme pode-se observar na figura 10.

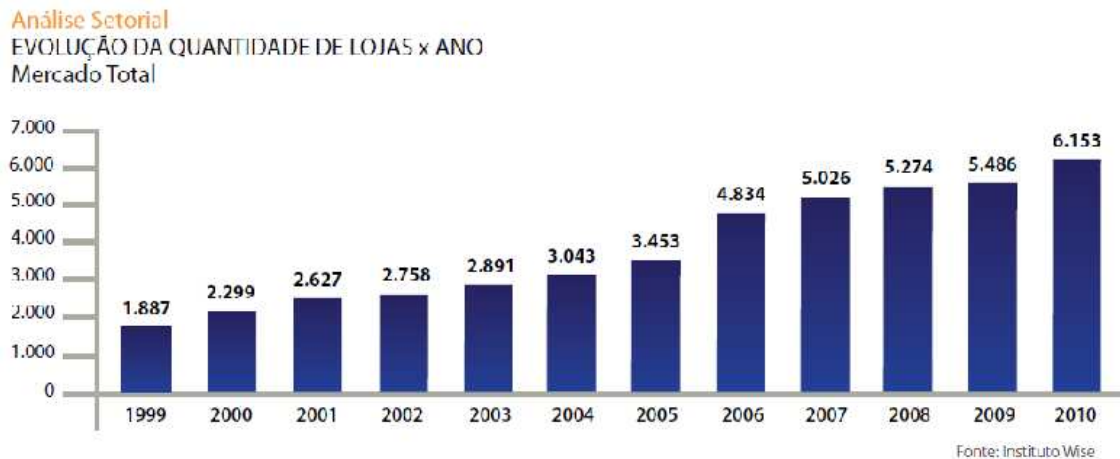


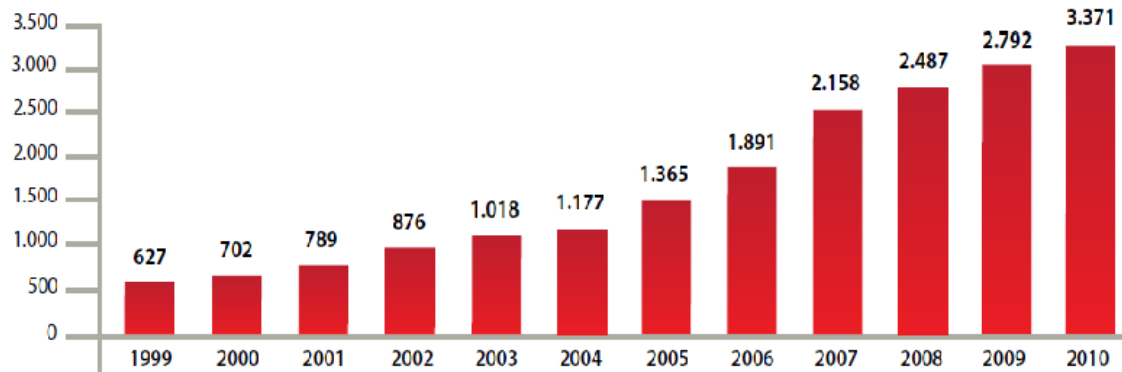
Figura 10 - Evolução da quantidade de lojas x ano

Fonte: Instituto Wise (2012)

Ainda sobre a quantidade de lojas, segundo o Instituto Wise a quantidade de lojas sem bandeira no final de 2010 era de 2.896 lojas, sendo a bandeira que mais possuía lojas era a Ipiranga com 1.024 lojas. A primeira loja sem bandeira só foi existir dez anos após este setor existir no Brasil e desde então esta opção passou a crescer ano após ano constantemente sendo que apenas um ano após a primeira opção já se tornou a decisão em maior quantidade pelos empresários.

Análise Setorial

FATURAMENTO DO MERCADO TOTAL (R\$ milhões/ano)



Fonte: Instituto Wise

Figura 11 - Faturamento do mercado total

Fonte Instituto Wise (2012)

9.2.4. Análise da concorrência

A concorrência deste setor é bem variada e divide-se entre concorrência direta e indireta. Na concorrência direta outras empresas vendem produtos semelhantes com preço semelhante para aproximadamente o mesmo público, concorrem indiretamente estabelecimentos que vendem alguns dos mesmos produtos, porém com qualidade e variedade diferente mostrando não ser especializadas nos itens vendidos, assim não concentram todo seu esforço de venda nestes produtos.

De uns anos para cá cada vez mais padarias e confeitarias passaram a oferecer uma variedade de produtos diversos muitas vezes sem ligação com sua atividade fim, desta maneira passaram a concorrer mais diretamente ainda com esta loja de conveniência que vem cada vez mais voltando seu foco para o ramo da produção de alimentos.

Algumas empresas destacam-se nesta concorrência, ou pelo seu poder econômico ou por sua especialização na produção e venda dos mesmos produtos:

- a) Padaria Brasil: Concorrente direto possui ambiente bonito e acolhedor com atendimento 24 horas. Empresa possui marketing bem estruturado com *site* completo e informativo, tem serviço de tele-entrega e café colonial em sua sede. Variedade de produtos assemelhando-se com loja de conveniência torna-a concorrente importante. Ambiente pode ser levado como exemplo para o estabelecimento em estudo.



Figura 12 - Padaria Brasil

Fonte: Autor

- b) Bourbon Shopping Novo Hamburgo: Grande rede de shopping centers e supermercados concorre indiretamente visto que não possui padaria e confeitaria especializados nem fama por sua fabricação. No entanto consegue aplicar preços muito baixos e o mix de produtos atrai muitos que as pessoas que pensam em comprar poucas coisas com mais pressa optem pela conveniência de uma padaria e confeitaria de bairro com estacionamento na porta e sem filas.



Figura 13 - Bourbon Shopping Novo Hamburgo

Fonte: Prefeitura de Novo Hamburgo (2012)

- c) Padaria Trentin: Padaria, confeitaria e café com ótima estrutura. Possui produtos especializados e com ótima variedade, espaço interno agradável e espaço externo na forma de deque. Vende produtos de padaria e outros produtos diversos industrializados, mas mantém como foco o ambiente de cafeteria.



Figura 14 - Padaria Trentin

Fonte: Autor

9.2.5. Posicionamento e segmentação

A segmentação é estratégia muito importante para concentrar forças da estratégia de negócios da empresa de forma mais assertiva. A empresa já possui uma segmentação e manterá a atuação sobre o mesmo segmento de mercado que possui suas particularidades, estas serão analisadas visando facilitar a definição de estratégias e o atingir os objetivos propostos. Abaixo está a definição sobre estas particularidades:

- a) Definição demográfica: Nesta definição encontra-se a única alteração importante em relação a estratégia da segmentação da empresa. Anteriormente o foco era o público das classes A e B, mas na implantação de nova estratégia será observado o crescimento da classe C no consumo de produtos de maior valor agregado. O acesso dessa classe à aquisição de veículos fez com que entrassem seriamente como público alvo uma vez que o negócio é frequentado quase que em sua totalidade por clientes que chegam com seus veículos. Quanto a gênero e idade não há distinção no público do negócio.

- b) Definição geográfica: O público atingido trabalha próximo ao local ou passa pelo local no seu trajeto diário entre suas atividades que podem ser desde ir e voltar do trabalho, buscar os filhos no colégio, faculdade ou no seu caminho para o lazer.
- c) Definição psicológica: O estabelecimento tem como clientes indivíduos que prezam a qualidade diferenciada e a variedade de escolhas disponível quanto aos produtos, além de serem muito observadores e sensíveis quanto ao ambiente em que estão sendo atendidos.
- d) Definição comportamental: Os clientes buscam agilidade na busca por produtos que os satisfaçam, possuem uma vida agitada e corrida e por isso buscam na velocidade uma característica importante. Querem conforto, atendimento personalizado e preza pelos detalhes.

O posicionamento do negócio será de ser reconhecido como um diferencial no setor de loja de conveniência e tornar-se exemplo a ser seguido por seus concorrentes. A busca por qualidade e ótimo atendimento nortearão a empresa.

9.3. Plano operacional

A empresa precisa organizar-se melhor e para isso o operacional torna-se muito importante de ser analisado.

9.3.1. Suprimento de matérias-primas

Analisando a estrutura de suprimento de matérias-primas para a padaria e confeitaria e para a loja de conveniência notou-se que não existe muita organização e controle nas entradas e saídas dos produtos. O proprietário já possui um software que adquiriu para tal, porém não faz este uso pelo volume informações e pela falta de alguém com conhecimentos maiores sobre informática.

O controle de estoque acaba sendo quase que “no olho” possibilitando e dando margem para muitas inconsistências e às vezes a desconfianças que

poderiam ser evitadas. Os proprietários serão estimulados a aprender como o sistema funciona e desafiados a utilizá-lo integralmente durante pelo menos dois meses para notarem como as coisas podem ficar muito claras e a organização trazer resultados financeiros para eles.

9.3. Plano financeiro

Neste momento será definido o investimento mais urgente e dentro do possível para os empresários. É de suma importância esta definição e a análise fria dos números para basear a melhor decisão do ponto de vista financeiro para os sócios.

9.3.1. O investimento

Será sugerido o investimento ou não aos proprietários com base na análise financeira e projeções efetuadas neste estudo. O investimento será feito de maneira a melhorar a produtividade, armazenamento, ambiente para os clientes e imagem do estabelecimento e foi orçado conforme figura 15.

Serão necessários três novos refrigeradores expositores para substituir três antigos que não estão mais em condições de utilização, a loja possui no total cinco destes refrigeradores sendo que os outros dois já tiveram a substituição acertada com uma distribuidora de bebidas sem custo para a empresa.

Dois novos congeladores verticais serão adquiridos para se juntar a outro já existente e em boas condições e a outro horizontal também em boas condições. Assim será possível manter o gelo vendido na loja e para manter os pães congelados para utilização na padaria. Ficará o congelador horizontal para os sacos de gelo e os verticais para o armazenamento dos pães pois desta maneira ficará mais fácil efetuar o controle do estoque dos sacos de pães congelados, com controles e checagens de quantidades e datas de entrega periódicas facilitadas.

O ambiente de convivência dos clientes será modificado com a troca das mesas e cadeiras com design moderno e mais confortável, incentivando a permanência do cliente por mais tempo na loja. Também serão trocadas as gôndolas de exposição dos produtos por outras novas em substituição às anteriores que estavam sujas e marcadas pelo tempo.

Serão adquiridos dois fornos com dez esteiras cada, um para substituir o atual que além de estar muito velho e mal conservado ainda precisa de gastos constantes de manutenção. O outro será para aumentar a capacidade de produção da padaria principalmente em horários de pico e para suportar o projetado aumento de demanda que virá.

Um painel luminoso será instalado na fachada da loja a fim de chamar a atenção e divulgar o novo nome fantasia que será criado para o local, assim

pretende-se gravar uma marca na cabeça dos clientes buscando a fidelização destes e a melhor identificação para os novos clientes. Com este painel e a pintura externa pretende-se dar um aspecto mais amigável ao local, incentivando quem estiver abastecendo ou simplesmente passando com seu carro pela avenida a entrar e conhecer a loja.

A soma dos investimentos poderá ser efetivada com dinheiro em caixa da empresa acumulado durante melhores momentos e será analisada sua valia ou não através de uma análise financeira com utilização de indicadores para basear a decisão tomada.

	Unid	Valor unitário	Total
Refrigeradores expositores	3	R\$ 2.339,90	R\$ 7.019,70
Congeladores verticais	2	R\$ 1.424,90	R\$ 2.849,80
Conjunto de mesas, cadeiras e gôndolas	1	R\$ 15.500,00	R\$ 15.500,00
Pintura interna e externa	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Painel luminoso	1	R\$ 4.900,00	R\$ 4.900,00
Novo forno	2	R\$ 5.400,00	R\$ 10.800,00
Total Investimento			R\$ 45.569,50

Figura 15 - O investimento

Fonte: Autor

9.3.2. Custos fixos

Estima-se que os custos fixos sejam compostos pelos seguintes itens: água (1), energia elétrica (2), aluguel (3), escritório contábil (4), folha de pagamento e encargos sociais (5), manutenção de máquinas e equipamentos (6), mensalidades de máquinas de cartões de crédito (7), tarifa bancária (8) e telefone e internet (9), totalizando assim o valor de R\$ 22.258,87 por mês representando R\$ 267.106,44 ao ano, conforme quadro da figura 16.

Custos fixos		
Item	Valor/mês	Valor/ano
1 Água	R\$ 220,00	R\$ 2.640,00
2 Energia elétrica	R\$ 570,00	R\$ 6.840,00
3 Aluguel	R\$ 3.500,00	R\$ 42.000,00
4 Escritório contábil	R\$ 530,00	R\$ 6.360,00
5 Folha de pagamento	R\$ 16.532,87	R\$ 198.394,44
6 Manutenção de máquinas e equipamentos	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
7 Mensalidade máquinas cartões	R\$ 220,00	R\$ 2.640,00
8 Tarifa bancária	R\$ 36,00	R\$ 432,00
9 Telefone e internet	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Total	R\$ 22.258,87	R\$ 267.106,44

Figura 16 - Custos fixos

Fonte: Autor

Após o investimento estima-se que o item manutenção de máquinas e equipamentos (6) tenha uma redução de 40% passando a ser de R\$ 3.600,00 ao ano.

9.3.3. Custos variáveis

Os custos variáveis neste tipo de estabelecimento compõem-se basicamente por impostos, pagamentos a fornecedores e descontos das administradoras de cartões de crédito. Para conseguirmos estes números foram coletados dados atuais e históricos (2011) da empresa e efetuadas projeções de evolução da demanda com ou sem o investimento e melhorias em estudo.

9.3.4. Demanda

Com os dados da demanda pode-se perceber que o proprietário utilizava um cálculo simples para estipular os preços do estabelecimento. Ele utiliza uma margem única de 75% sobre o custo do produto, mas não considerava

outros custos a não ser os custos com fornecedores para este cálculo. Assim foi utilizado este critério para considerar a demanda no cenário sem investimentos, mas ao considerar o investimento os custos aumentarão e o empresário esperará o retorno sobre o investimento. Para isso foi sugerido que a partir de 2013 a margem passasse a 85% do valor pago a fornecedores, pois se espera que com as melhorias os clientes estejam dispostos a pagar mais pelo conforto e ambiente diferenciados.

Também foi considerado um aumento anual baseado no crescimento da economia, considerando que a empresa conseguiria aumentar sua demanda em sintonia com o mercado.

Conforme observações e entrevistas com os sócios e com clientes, o investimento pode trazer um aumento de aproximadamente 10% no faturamento bruto, sendo este número o considerado para projeções e análises.

9.4.5. Impostos

Como sabemos o Brasil possui uma das maiores cargas tributárias do planeta e isso por si só já mostra as dificuldades que o empreendedor aqui enfrenta. Tentando facilitar a questão tributária principalmente para micro e pequenas empresas foi criado em dezembro de 2006 o Simples Nacional em substituição ao extinto Simples Federal. Segundo o *site* da Receita Federal (2012) trata-se de um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos entes da federação e é administrado por um comitê gestor.

Suas características principais são: ser facultativo, ser irretratável para todo ano-calendário e possuir documento único de arrecadação (DAS). Abrange a arrecadação dos seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP). As alíquotas atuais são mostradas na figura 17.

ANEXO I DA LEI COMPLEMENTAR N^o 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006 (vigência: 01/01/2012) Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Comércio							
(em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	asep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Figura 17 - Alíquotas Simples Nacional

Fonte: Receita Federal do Brasil (2012)

9.4.6. Pagamento a fornecedores

Com a estimativa da demanda efetuada, baseada na economia e aumento do faturamento, pode-se efetuar o cálculo do valor a pagar aos fornecedores para o nível de demanda esperado. Importante salientar novamente que para a projeção sem investimento foi considerada a margem atual e para a projeção com

investimento foi considerada a margem atual até final de 2012 e a nova margem sugerida a partir de 2013.

9.4.7. Fluxos de caixa

Serão efetuadas projeções para análise de cenários de fluxo de caixa considerando o atual sem investimento e o projetado com investimento em dois cenários, o moderado e o otimista.

9.4.7.1. Sem investimento

Analisando o fluxo de caixa atual da empresa conforme figura 18 nota-se que os ingressos não estão sendo suficientes para que o saldo final de caixa de um período seja maior do que o anterior. No ano passado a empresa iniciou seu fluxo com R\$ 69.432,13 e finalizou com R\$ 59.283,67 tendo um resultado negativo de R\$10.836,78.

Efetuando uma projeção utilizando-se de critérios como o crescimento da economia da região percebe-se que se nada for feito a tendência é de que cada vez mais os proprietários amarguem prejuízos e vejam seu patrimônio diminuir. Na projeção do fluxo de caixa para o final de 2017 o saldo final do fluxo de caixa seria negativo no valor de R\$ 55.711,59, mostrando que o investimento efetuado na loja em 2004 pode ser todo perdido já que os sócios não estão mais conseguindo retirar retorno de sua empresa como também estão vendo ela dar prejuízo.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO							
Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. SALDO INICIAL	R\$ 69.432,13	R\$ 59.283,67	R\$ 48.446,88	R\$ 30.581,49	R\$ 11.504,38	-R\$ 8.866,64	-R\$ 31.520,85
INGRESSOS							
Receitas com vendas	R\$ 811.690,36	R\$ 866.743,26	R\$ 925.530,12	R\$ 988.304,20	R\$ 1.055.335,93	R\$ 1.126.914,09	R\$ 1.203.347,04
2. TOTAL DE INGRESSOS	R\$ 811.690,36	R\$ 866.743,26	R\$ 925.530,12	R\$ 988.304,20	R\$ 1.055.335,93	R\$ 1.126.914,09	R\$ 1.203.347,04
DESEMBOLSOS							
Custos variáveis	R\$ 554.732,38	R\$ 592.357,11	R\$ 638.827,33	R\$ 682.155,80	R\$ 728.423,01	R\$ 778.729,84	R\$ 831.547,19
Cartões	R\$ 29.220,85	R\$ 31.202,76	R\$ 33.319,08	R\$ 35.578,95	R\$ 37.992,09	R\$ 40.568,91	R\$ 43.320,49
Fornecedores	R\$ 463.823,06	R\$ 495.281,86	R\$ 528.874,35	R\$ 564.745,26	R\$ 603.049,10	R\$ 643.950,91	R\$ 687.626,88
Impostos	R\$ 61.688,47	R\$ 65.872,49	R\$ 76.633,89	R\$ 81.831,59	R\$ 87.381,82	R\$ 94.210,02	R\$ 100.599,81
Depreciação							
Custos fixos	R\$ 267.106,44	R\$ 285.222,93	R\$ 304.568,18	R\$ 325.225,52	R\$ 347.283,94	R\$ 370.838,47	R\$ 395.990,59
Água	R\$ 2.640,00	R\$ 2.819,06	R\$ 3.010,26	R\$ 3.214,43	R\$ 3.432,45	R\$ 3.665,26	R\$ 3.913,85
Aluguel	R\$ 42.000,00	R\$ 44.848,65	R\$ 47.890,51	R\$ 51.138,68	R\$ 54.607,16	R\$ 58.310,90	R\$ 62.265,83
Energia elétrica	R\$ 6.840,00	R\$ 7.303,92	R\$ 7.799,31	R\$ 8.328,30	R\$ 8.893,17	R\$ 9.496,35	R\$ 10.140,44
Escritório contábil	R\$ 6.360,00	R\$ 6.791,37	R\$ 7.251,99	R\$ 7.743,86	R\$ 8.269,08	R\$ 8.829,94	R\$ 9.428,83
Folha e encargos	R\$ 198.394,44	R\$ 211.850,54	R\$ 226.219,31	R\$ 241.562,63	R\$ 257.946,62	R\$ 275.441,85	R\$ 294.123,69
Manutenção de máq e equip	R\$ 6.000,00	R\$ 6.406,95	R\$ 6.841,50	R\$ 7.305,53	R\$ 7.801,02	R\$ 8.330,13	R\$ 8.895,12
Mensalidades de cartões de crédito	R\$ 2.640,00	R\$ 2.819,06	R\$ 3.010,26	R\$ 3.214,43	R\$ 3.432,45	R\$ 3.665,26	R\$ 3.913,85
Tarifa conta bancária	R\$ 432,00	R\$ 461,30	R\$ 492,59	R\$ 526,00	R\$ 561,67	R\$ 599,77	R\$ 640,45
Telefonia e internet	R\$ 1.800,00	R\$ 1.922,09	R\$ 2.052,45	R\$ 2.191,66	R\$ 2.340,31	R\$ 2.499,04	R\$ 2.668,54
3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS	R\$ 821.838,82	R\$ 877.580,04	R\$ 943.395,51	R\$ 1.007.381,31	R\$ 1.075.706,95	R\$ 1.149.568,31	R\$ 1.227.537,78
4. INGRESSOS - DESEMBOLSOS	-R\$ 10.148,46	-R\$ 10.836,78	-R\$ 17.865,39	-R\$ 19.077,11	-R\$ 20.371,02	-R\$ 22.654,21	-R\$ 24.190,74
5. SALDO + DEPRECIÇÃO	-R\$ 10.148,46	-R\$ 10.836,78	-R\$ 17.865,39	-R\$ 19.077,11	-R\$ 20.371,02	-R\$ 22.654,21	-R\$ 24.190,74
6. SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 59.283,67	R\$ 48.446,88	R\$ 30.581,49	R\$ 11.504,38	-R\$ 8.866,64	-R\$ 31.520,85	-R\$ 55.711,59

Figura 18 - Fluxo de caixa projetado sem investimento

Fonte: Autor

9.4.7.2. Com o investimento

Ao efetuar o investimento de R\$ 45.569,50 os proprietários vislumbram melhorias para trazer mais clientes e tentar aumentar os valores gastos pelos clientes atuais. Com este aumento no faturamento busca-se inverter uma tendência atual de fluxo de caixa negativo e passar a trazer ganhos para a empresa.

Com a projeção efetuada percebe-se que realmente a empresa passou a ter fluxo de caixa positivo, passando a gerar ganhos. O que buscaremos analisar com a sequência deste estudo é se os sócios conseguiram ganhos suficientes para fazer valer a pena o investimento efetuado ou se seria melhor não executá-lo e se desfazer da empresa obtendo algum valor com ela para junto com o caixa atual investir em algo novo.

O que mais fez diferença na projeção são os novos valores de ingressos que conforme projetado junto com os proprietários aumentaria em torno de 10% e o valor de depreciação que entraria no fluxo já que hoje em dia os bens já estavam totalmente depreciados pelo seu tempo de vida.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO APÓS O INVESTIMENTO							
Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. SALDO INICIAL	R\$ 69.432,13	R\$ 58.451,67	R\$ 1.156,95	R\$ 11.013,15	R\$ 20.668,14	R\$ 30.977,98	R\$ 41.987,08
INGRESSOS							
Receitas com vendas	R\$ 811.690,36	R\$ 866.743,26	R\$ 1.018.083,13	R\$ 1.087.134,62	R\$ 1.160.869,53	R\$ 1.239.605,50	R\$ 1.323.681,75
2. TOTAL DE INGRESSOS	R\$ 811.690,36	R\$ 866.743,26	R\$ 1.018.083,13	R\$ 1.087.134,62	R\$ 1.160.869,53	R\$ 1.239.605,50	R\$ 1.323.681,75
DESEMBOLSOS							
Investimento		R\$ 45.569,50					
Custos variáveis	R\$ 554.732,38	R\$ 592.357,11	R\$ 702.710,07	R\$ 751.241,08	R\$ 802.194,01	R\$ 856.602,82	R\$ 915.893,22
Cartões	R\$ 29.220,85	R\$ 31.202,76	R\$ 36.650,99	R\$ 39.136,85	R\$ 41.791,30	R\$ 44.625,80	R\$ 47.652,54
Fornecedores	R\$ 463.823,06	R\$ 495.281,86	R\$ 581.761,79	R\$ 621.219,78	R\$ 663.354,02	R\$ 708.346,00	R\$ 756.389,57
Impostos	R\$ 61.688,47	R\$ 65.872,49	R\$ 84.297,28	R\$ 90.884,45	R\$ 97.048,69	R\$ 103.631,02	R\$ 111.851,11
Depreciação			R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95
Depreciação			R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95
Custos fixos	R\$ 267.938,44	R\$ 286.111,36	R\$ 305.516,87	R\$ 326.238,55	R\$ 348.365,68	R\$ 371.993,58	R\$ 397.224,05
Combustível	R\$ 832,00	R\$ 888,43	R\$ 948,69	R\$ 1.013,03	R\$ 1.081,74	R\$ 1.155,11	R\$ 1.233,46
Água	R\$ 2.640,00	R\$ 2.819,06	R\$ 3.010,26	R\$ 3.214,43	R\$ 3.432,45	R\$ 3.665,26	R\$ 3.913,85
Aluguel	R\$ 42.000,00	R\$ 44.848,65	R\$ 47.890,51	R\$ 51.138,68	R\$ 54.607,16	R\$ 58.310,90	R\$ 62.265,83
Energia elétrica	R\$ 6.840,00	R\$ 7.303,92	R\$ 7.799,31	R\$ 8.328,30	R\$ 8.893,17	R\$ 9.496,35	R\$ 10.140,44
Escritório contábil	R\$ 6.360,00	R\$ 6.791,37	R\$ 7.251,99	R\$ 7.743,86	R\$ 8.269,08	R\$ 8.829,94	R\$ 9.428,83
Folha e encargos	R\$ 198.394,44	R\$ 211.850,54	R\$ 226.219,31	R\$ 241.562,63	R\$ 257.946,62	R\$ 275.441,85	R\$ 294.123,69
Manutenção de máq e equip	R\$ 6.000,00	R\$ 6.406,95	R\$ 6.841,50	R\$ 7.305,53	R\$ 7.801,02	R\$ 8.330,13	R\$ 8.895,12
Mensalidades de cartões de crédito	R\$ 2.640,00	R\$ 2.819,06	R\$ 3.010,26	R\$ 3.214,43	R\$ 3.432,45	R\$ 3.665,26	R\$ 3.913,85
Tarifa conta bancária	R\$ 432,00	R\$ 461,30	R\$ 492,59	R\$ 526,00	R\$ 561,67	R\$ 599,77	R\$ 640,45
Telefonia e internet	R\$ 1.800,00	R\$ 1.922,09	R\$ 2.052,45	R\$ 2.191,66	R\$ 2.340,31	R\$ 2.499,04	R\$ 2.668,54
3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS	R\$ 822.670,82	R\$ 924.037,97	R\$ 1.012.783,88	R\$ 1.082.036,58	R\$ 1.155.116,64	R\$ 1.233.153,35	R\$ 1.317.674,21
4. INGRESOS - DESEMBOLSOS	-R\$ 10.980,46	-R\$ 57.294,71	R\$ 5.299,25	R\$ 5.098,04	R\$ 5.752,89	R\$ 6.452,15	R\$ 6.007,53
5. SALDO + DEPRECIÇÃO	-R\$ 10.980,46	-R\$ 57.294,71	R\$ 9.856,20	R\$ 9.654,99	R\$ 10.309,84	R\$ 11.009,10	R\$ 10.564,48
6. SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 58.451,67	R\$ 1.156,95	R\$ 11.013,15	R\$ 20.668,14	R\$ 30.977,98	R\$ 41.987,08	R\$ 52.551,56

Figura 19 - Fluxo de caixa projetado após investimento

Fonte: Autor

9.4.7.3 Projeção de cenários

Para a medição da demanda é muito importante se aproximar o máximo possível do que irá acontecer e para isso optou-se por projetar alguns cenários para basear a tomada de decisão. Estipulou-se que o cenário esperado é aquele com aumento de 10% na demanda conforme conversas com os funcionários e proprietários.

Para o cenário pessimista foi escolhido considerar a situação da demanda atual sem investimento algum por entender-se que após o investimento mesmo com muitos problemas o mínimo de vendas seria a mesma de antes.

Para o cenário otimista foi estabelecido um aumento de 20% na demanda após o investimento. Este número foi escolhido pois entendeu-se que um número maior não seria suportado pela estrutura do local e necessitaria de mais investimentos que poderiam ser analisados em uma pesquisa detalhada posterior.

Neste fluxo de caixa da figura 20 o resultado passa a ser muito mais positivo do que os anteriores e será analisado posteriormente se com ele a empresa passou a ter o retorno esperado pelos sócios para manter o negócio.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO APÓS O INVESTIMENTO -CENÁRIO OTIMISTA							
Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. SALDO INICIAL	R\$ 69.432,13	R\$ 58.451,67	R\$ 1.156,95	R\$ 39.683,43	R\$ 79.874,19	R\$ 122.790,90	R\$ 168.618,42
INGRESSOS							
Receitas com vendas	R\$ 811.690,36	R\$ 866.743,26	R\$ 1.110.636,14	R\$ 1.185.965,04	R\$ 1.266.403,12	R\$ 1.352.296,91	R\$ 1.444.016,45
2. TOTAL DE INGRESSOS	R\$ 811.690,36	R\$ 866.743,26	R\$ 1.110.636,14	R\$ 1.185.965,04	R\$ 1.266.403,12	R\$ 1.352.296,91	R\$ 1.444.016,45
DESEMBOLSOS							
Investimento		R\$ 45.569,50					
Custos variáveis	R\$ 554.732,38	R\$ 592.357,11	R\$ 766.592,80	R\$ 819.535,73	R\$ 875.120,74	R\$ 934.475,80	R\$ 999.156,24
Cartões	R\$ 29.220,85	R\$ 31.202,76	R\$ 39.982,90	R\$ 42.694,74	R\$ 45.590,51	R\$ 48.682,69	R\$ 51.984,59
Fornecedores	R\$ 463.823,06	R\$ 495.281,86	R\$ 634.649,23	R\$ 677.694,31	R\$ 723.658,93	R\$ 772.741,09	R\$ 825.152,26
Impostos	R\$ 61.688,47	R\$ 65.872,49	R\$ 91.960,67	R\$ 99.146,68	R\$ 105.871,30	R\$ 113.052,02	R\$ 122.019,39
Depreciação			R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95
Depreciação			R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95	R\$ 4.556,95
Custos fixos	R\$ 267.938,44	R\$ 286.111,36	R\$ 305.516,87	R\$ 326.238,55	R\$ 348.365,68	R\$ 371.993,58	R\$ 397.224,05
Combustível	R\$ 832,00	R\$ 888,43	R\$ 948,69	R\$ 1.013,03	R\$ 1.081,74	R\$ 1.155,11	R\$ 1.233,46
Água	R\$ 2.640,00	R\$ 2.819,06	R\$ 3.010,26	R\$ 3.214,43	R\$ 3.432,45	R\$ 3.665,26	R\$ 3.913,85
Aluguel	R\$ 42.000,00	R\$ 44.848,65	R\$ 47.890,51	R\$ 51.138,68	R\$ 54.607,16	R\$ 58.310,90	R\$ 62.265,83
Energia elétrica	R\$ 6.840,00	R\$ 7.303,92	R\$ 7.799,31	R\$ 8.328,30	R\$ 8.893,17	R\$ 9.496,35	R\$ 10.140,44
Escritório contábil	R\$ 6.360,00	R\$ 6.791,37	R\$ 7.251,99	R\$ 7.743,86	R\$ 8.269,08	R\$ 8.829,94	R\$ 9.428,83
Folha e encargos	R\$ 198.394,44	R\$ 211.850,54	R\$ 226.219,31	R\$ 241.562,63	R\$ 257.946,62	R\$ 275.441,85	R\$ 294.123,69
Manutenção de máq e equip	R\$ 6.000,00	R\$ 6.406,95	R\$ 6.841,50	R\$ 7.305,53	R\$ 7.801,02	R\$ 8.330,13	R\$ 8.895,12
Mensalidades de cartões de crédito	R\$ 2.640,00	R\$ 2.819,06	R\$ 3.010,26	R\$ 3.214,43	R\$ 3.432,45	R\$ 3.665,26	R\$ 3.913,85
Tarifa conta bancária	R\$ 432,00	R\$ 461,30	R\$ 492,59	R\$ 526,00	R\$ 561,67	R\$ 599,77	R\$ 640,45
Telefonia e internet	R\$ 1.800,00	R\$ 1.922,09	R\$ 2.052,45	R\$ 2.191,66	R\$ 2.340,31	R\$ 2.499,04	R\$ 2.668,54
3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS	R\$ 822.670,82	R\$ 924.037,97	R\$ 1.076.666,62	R\$ 1.150.331,23	R\$ 1.228.043,37	R\$ 1.311.026,33	R\$ 1.400.937,23
4. INGRESOS - DESEMBOLSOS	-R\$ 10.980,46	-R\$ 57.294,71	R\$ 33.969,53	R\$ 35.633,81	R\$ 38.359,75	R\$ 41.270,58	R\$ 43.079,21
5. SALDO + DEPRECIÇÃO	-R\$ 10.980,46	-R\$ 57.294,71	R\$ 38.526,48	R\$ 40.190,76	R\$ 42.916,70	R\$ 45.827,53	R\$ 47.636,16
6. SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 58.451,67	R\$ 1.156,95	R\$ 39.683,43	R\$ 79.874,19	R\$ 122.790,90	R\$ 168.618,42	R\$ 216.254,59

Figura 20 - Fluxo de caixa no cenário otimista

Fonte: Autor

9.4.8. Avaliação do investimento

O investimento efetuado deverá ser analisado através de índices e taxas de maneira a sustentar uma decisão importante na vida dos sócios e da empresa. Com esta análise pretende-se chegar à melhor decisão sobre a decisão de investir ou não.

9.4.8.1. Taxa mínima de atratividade (taxa de desconto)

A taxa mínima de atratividade é o quanto os investidores esperam ganhar no mínimo com o investimento para fazer valer o risco que estão correndo por não aplicarem aqueles recursos em outro tipo de aplicação sem os riscos inerentes ao negócio.

Os sócios estipularam que este valor seria a inflação mais 15% ao ano. Assim foi considerado o valor de 5,26% do IPCA em agosto mais os 15% para chegar ao valor da taxa mínima de atratividade de 20,26% ao ano.

9.4.8.2. Métodos de avaliação de investimentos

a) Valor presente líquido

Como estamos considerando um investimento em uma empresa que já possui seu fluxo de caixa e seus índices, precisamos isolar o resultado do investimento para mensurar seus efeitos e analisar seus resultados. Para tanto consideramos as diferenças de saldos dos fluxos de caixa sem o investimento e com o investimento.

De acordo com a regra do valor presente líquido o investimento deve ser aceito caso o resultado seja positivo. Verificando os números podemos ver que

apenas no cenário pessimista o investimento não deveria ser aceito uma vez que apresentou resultado negativo de R\$ 33.261,27 como mostrado na figura 21.

Cenários		
Pessimista	Esperado	Otimista
(R\$ 33.261,27)	R\$ 141.444,33	R\$ 350.278,23

Figura 21 - Cenários – VPL

Fonte: Autor

b) Taxa interna de retorno

A TIR é calculada baseando-se na tentativa e erro até que se encontre uma taxa de desconto que iguale o investimento inicial despendido aos fluxos de caixa futuros. Assim as taxas internas de retorno encontradas e apresentadas na figura 22 foram as seguintes:

TIR	
Otimista	esperado
201,10%	107,86%

Figura 22 - TIR

Fonte: Autor

Desta maneira, baseando-se apenas na TIR o investimento deveria ser aceito em ambos os cenários. O cenário pessimista não foi incluído aqui pois já que para ele foi considerado que não haveria aumento na demanda acaba que o investimento não traz nenhum resultado, tornando a TIR impossível de calcular.

c) Período de recuperação de investimento

O período de recuperação do investimento ou *payback* fornece a informação de qual período é necessário para que os fluxos de caixa tornem-se suficientes para recuperar o investimento aplicado. Os resultados são apresentados na figura 23.

	Payback			
	Esperado		Otimista	
	Fluxo de caixa	Saldo de caixa	Fluxo de caixa	Saldo de caixa
Ano 0	-R\$ 57.294,71	R\$ 1.156,95	-R\$ 57.294,71	R\$ 1.156,95
Ano 1	R\$ 9.856,20	R\$ 11.013,15	R\$ 38.526,48	R\$ 39.683,43
Ano 2	R\$ 9.654,99	R\$ 20.668,14	R\$ 40.190,76	R\$ 79.874,19
Ano 3	R\$ 10.309,84	R\$ 30.977,98	R\$ 42.916,70	R\$ 122.790,90
Ano 4	R\$ 11.009,10	R\$ 41.987,08	R\$ 45.827,53	R\$ 168.618,42
Ano 5	R\$ 10.564,48	R\$ 52.551,56	R\$ 47.636,16	R\$ 216.254,59

Figura 23 - Payback – Cenários

Fonte: Autor

Não foi considerado o cenário pessimista pois nele não houve nenhum retorno do investimento, assim em nenhum momento o investimento seria recuperado. No cenário esperado o retorno foi no quinto ano após o investimento e no cenário otimista ocorreria no segundo ano após o investimento.

Para calcular o *payback* exato vamos considerar o investimento de R\$ 45.569,50 e que no cenário esperado até o quarto ano obteve-se R\$ 40.830,12 faltando R\$ 4.739,38 para atingir o valor investido. Considerando que no quinto ano o fluxo de caixa apresentou o valor de R\$ 10.564,48 e dividindo o valor que falta por ele o resultado é de aproximadamente 0,45. Desta forma o *payback* no cenário esperado é de 4,45 anos. No cenário otimista este cálculo apresentaria um valor no primeiro ano de R\$ 39.683,43 faltando para completar o investimento o valor de R\$ 7.043,02 que precisaria de mais aproximadamente 0,09 ano para completá-lo, sendo seu *payback* de 1,09 anos.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluído o estudo referente à decisão de investir ou não em melhorias em uma loja de conveniências com padaria e confeitaria, é possível elencar as dificuldades encontradas para a realização do levantamento das informações e identificação das necessidades, assim como a identificação de oportunidades para a empresa e o desenvolvimento acadêmico do autor.

Para concretizar os planos deste estudo foi necessário coletar a maior quantidade possível de dados reais e concretos referentes à empresa a ser estudada, assim foi possível identificar inúmeros problemas e qualidades que foram base para a elaboração de um plano de marketing concreto para a empresa.

No plano de marketing identificou-se o crescimento da concorrência especializada em padaria e confeitaria e este segmento foi identificado como principal concorrente da empresa estudada. A necessidade de se projetar perante a sociedade em que está inserida como referência de diferenciação tornou-se um grande objetivo.

Os problemas estruturais foram os que mais chamaram a atenção e foram neles que se concentrou o investimento em questão neste estudo. A defasagem na questão da decoração e aparência faz com que as pessoas não sintam conforto dentro do ambiente e a má conservação no exterior do prédio não torna a loja convidativa para uma visita de alguém que esteja apenas abastecendo ou passando pela avenida na qual está localizada.

Os proprietários demonstraram uma grande vontade em colaborar pois entenderam que este trabalho poderia trazer respostas a algumas dúvidas que durante algum tempo vêm atormentando o casal de proprietários. A empresa vem dando prejuízo e trazendo uma redução no seu caixa, mostrando um horizonte nada animador a este casal que sai de Porto Alegre cedo de manhã todos os dias, fechando a loja apenas um dia no ano, dia 1º de janeiro.

Após efetuar o levantamento do orçamento para o investimento e efetuar a análise financeira dos seus possíveis resultados, foi o momento de conversar e mostrar os resultados para os proprietários. Levando-se em conta que do jeito que está eles não manterão a loja, consideramos os cenários possíveis após o investimento sugerido. Os números financeiros mostram que nos cenários moderado ou esperado e no otimista a projeção seria de retomada dos ganhos. Dentro dos cenários em que houve a ponderação, o cenário pessimista não foi considerado na decisão pois seria um cenário sem melhoras na demanda, mantendo o mau desempenho anterior e com menos saldo em caixa.

A decisão tomada foi de tentar vender a loja e junto com o dinheiro em caixa efetuar algum investimento mais próximo do local de residência dos proprietários. Esta decisão foi tomada, pois apesar de boas perspectivas com o investimento, pesou na decisão o fato do retorno no cenário moderado tender a ser demorado demais, no que os sócios não mostraram interesse em esperar este tempo e com todo esforço e risco que correriam.

Este trabalho possui como limitação o fato de suas projeções se basearem em análises subjetivas e de opiniões. Em um próximo momento sugiro que seja efetuado estudo para estabelecer um valor para o estabelecimento de maneira que os sócios possam colocar sua decisão em prática da melhor maneira possível.

Além da contribuição acadêmica e profissional do presente estudo para o autor, destaca-se a contribuição prática na decisão de dois sócios que tinham muitas dúvidas acerca do seu futuro e que utilizarão de fato este estudo em sua tomada de decisão.

Referências

BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CASAROTTO Filho, Nelson; KOPITTKE, Bruno H. **Análise de investimentos**. 9ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Fundação de economia e estatística. **PIB Estadual Série Histórica**. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pib-estadual-serie-historica-2002-2010.php>>. Acesso em: 14 de out. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

Isto É Dinheiro. **Índices financeiros**. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/indices-financeiros/>> Acesso em : 14 de out. 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing:** fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial:** manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Portal Brasil. **Índices de preços ao consumidor – IPC – Br / DI.** Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/ipc_di.htm>. Acesso em: 14 de out. 2012.

RECEITA FEDERAL. **Características do Simples Nacional.** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/sobre/perguntas.asp>>. Acesso em: 14 de out. 2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Raldolph W.; JORDAN, Bradford D.. **Princípios de Administração Financeira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SALIM, Cesar S. et al. **Administração empreendedora:** teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SINDICOM. **Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes.** Disponível em: <www.sindicom.com.br>. Acesso em 28 out. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento.** 1. ed. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.