

# VIABILIDADE FINANCEIRA DE UM MODELO DE MEGASTORE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE FLORIANÓPOLIS, SANTA CATARINA – BRASIL

**Beatriz Santos da Silva**

Universidade do Estado de Santa Catarina

[biass28@gmail.com](mailto:biass28@gmail.com)

**Fabiano Maury Raupp**

Universidade do Estado de Santa Catarina

[fabianoraupp@hotmail.com](mailto:fabianoraupp@hotmail.com)

## Resumo

O artigo teve por objetivo analisar a viabilidade financeira de um novo modelo de negócios. Somente ao calcular as variáveis financeiras envolvidas na elaboração deste projeto foi possível perceber a grandiosidade da operação que está sendo proposta. A opção por trabalhar com cenários se mostrou eficiente, pois permite a tomada de decisão fundamentada, bem como a solicitação de mais dados para definir pelo investimento ou não. A análise pessimista do projeto se mostrou bastante negativa, um cenário em que o investimento não é recuperado e não há possibilidade de instalação da operação. A análise realista traz resultados mais positivos, mostrando que o projeto pode oferecer o retorno buscado pelo investidor, mas com resultados meramente satisfatórios. Já a análise otimista mostra que o a ideia não só é viável como altamente rentável – cenário que mostra uma taxa de retorno dificilmente encontrada em outros projetos.

**Palavras-chave:** viabilidade; modelo de negócios; Megastore.

## FINANCIAL VIABILITY OF A MEGASTORE MODEL: A CASE STUDY OF A COMPANY IN FLORIANOPOLIS, SANTA CATARINA – BRAZIL

### Abstract

The goal of this article is to analyze the financial viability of a new business model. Only when calculating the financial variables involved in the preparation of this project it was possible to notice the magnitude of the operation that is being proposed. The choice of working with scenarios turned out to be efficient because it allows informed decision-making, as well as the collection of additional data to decide for the investment or not. The pessimistic analysis of the project turned out to be very negative, a scenario in which the investment is not recovered and there is no possibility to proceed with the operation. The realistic analysis brings more positive results, showing that the project can offer the return expected by the investor, with merely satisfactory results. The optimistic analysis, however, shows that the idea is not only viable, but highly profitable - a scenario that shows a rate of return hardly found in other projects.

**Keywords:** viability; business model; Megastore.

## VIABILIDAD FINANCIERA DE UN MODELO DE MEGASTORE: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE FLORIANOPOLIS, SANTA CATARINA – BRASIL

### Resumen

El artículo tuvo como objetivo analizar la viabilidad financiera de un nuevo modelo de negocios. Solamente al calcular las variables financieras involucradas en la elaboración de este proyecto fue posible notar la grandiosidad de la operación que está siendo propuesta. La opción de trabajar con escenarios se mostró eficiente, pues permite la toma de decisión fundamentada, así como la solicitud de más datos para definir por la inversión o no. El análisis pesimista del proyecto se mostró bastante negativo, un escenario en que la inversión no se recupera y no existe la posibilidad de instalación de la operación. El análisis realista trae resultados más positivos, mostrando que el proyecto puede ofrecer el retorno buscado por la inversión, pero con resultados meramente satisfactorios. Ya el análisis optimista muestra que la idea no sólo es viable como también altamente rentable – escenario que muestra una tasa de retorno dificilmente encontrada en otros proyectos.

**Palabras claves:** viabilidad; modelo de negocios; Megastore.

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário global atual, a busca pelo diferencial competitivo exige das empresas uma constante análise de seu próprio negócio. Somente após essa análise, detalhada de informações, é possível definir, perseguir e alcançar a vantagem competitiva que irá não só impulsionar o faturamento, mas também garantir o crescimento sustentável de longo prazo da organização.

Neste contexto está inserido o objeto de investigação do estudo, que compreende a viabilidade financeira de um novo modelo de negócios para uma empresa nacional, voltada para o varejo no segmento de presentes e decorações. Atualmente, a empresa trabalha com três tipos de negócios: lojas franqueadas, lojas multimarcas e *e-commerce*. O estudo irá verificar a viabilidade financeira de a empresa trabalhar, além dos negócios atuais, com lojas tipo Megastore, visando complementar a atuação nacional ao mesmo tempo em que sugere a expansão de sua participação no mercado.

Podemos citar várias empresas varejistas que adotam esse modelo de negócios tanto no Brasil (Tok Stok) como no exterior (Ikea), o que mostra que o modelo não é inovador, mas sim, uma opção para redes de lojas que pensam em expandir e atuar em outros segmentos de mercado. São os chamados novos negócios que agregam valor, geram aumento no faturamento e consequentemente, consolidam a marca no mercado nacional.

No Brasil, temos bons exemplos de varejistas que adotaram o modelo de megastore – como é o caso da Tok Stok, criada desde o princípio com o foco em aproximar os clientes dos produtos e também, de ter na própria loja, o estoque das mercadorias em exposição. Por se tratar de uma loja de departamentos, a Tok Stok atua com modelos de negócios variáveis em tamanho, mas seu grande foco são lojas enormes, com diversas áreas de ambientação para que o cliente possa conhecer os produtos e identificá-los em sua própria casa. Contudo, não temos a mesma cultura de grandes lojas como os Estados Unidos ou o Reino Unido. Nesses países, praticamente todos os varejistas possuem diversos modelos de superstores, por todo o país. No grupo dos 250 maiores varejistas do mundo constam apenas duas redes brasileiras: Grupo Pão de Açúcar e Lojas Americanas – não por coincidência, ambos trabalham com o modelo de grandes lojas de departamento.

Para tanto, a investigação do objeto empírico suscita a seguinte questão problema: *Qual a viabilidade financeira de um novo modelo de negócios, as Megastores, em uma empresa já consolidada no mercado?* Para responder a questão problema, tem-se como objetivo analisar a viabilidade financeira de um novo modelo de negócios. Se constatada a viabilidade, as Megastores podem vir a complementar o atual sistema de franquias da empresa, aumentar o faturamento da rede e fortalecer a marca dentro do país.

Como a empresa possui um amplo e completo histórico dos investimentos e da rentabilidade das franquias que possui atualmente, será possível comparar, através de projeções, se a proposta do trabalho se confirma não só como viável, mas também, como altamente rentável.

A justificativa para realização do estudo é, em primeiro lugar, a viabilização da expansão que a empresa vem buscando há algum tempo – através da diferenciação de seus negócios atuais – mas sem perder seu *core business* e sua essência. Em segundo lugar, a constante renovação que o mercado exige para garantir a satisfação dos consumidores e também atender suas necessidades. Por fim, acredita-se que a ramificação de negócios agregará valor e levará a marca da empresa a estar presente em todo o país e futuramente, considerar a expansão internacional de seus negócios.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ANÁLISE DE BALANÇOS**

A análise de balanços é feita com os dados disponíveis no Balanço Patrimonial e na Demonstração de Resultado do Exercício – as outras demonstrações podem servir como fonte de informações sobre determinados aspectos financeiros que podem vir a ser consultados durante a análise de balanços. Para Hoji (2009), os documentos complementares às demonstrações financeiras fornecem informações bastante úteis para interpretação correta dos dados contábeis e análise das tendências.

Esta análise, apesar de composta por números e resultados financeiros, varia de acordo com o analista ou administrador responsável por sua confecção. É importante lembrar sempre quem é o usuário que utilizará esta análise: acionistas, investidores, instituições financeiras, fornecedores ou clientes, pois a informação só será útil se for compreendida por cada usuário conforme sua necessidade. Aqui vale a regra do ninguém usa o que não entende.

Para Assaf Neto (2009), a análise das demonstrações financeiras visa ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a tomada de decisão. Contudo, antes de iniciar a análise propriamente dita, devem-se realizar dois procedimentos básicos: a reclassificação das demonstrações contábeis e a eliminação dos efeitos inflacionários das demonstrações. Segundo Hoji (2009), o primeiro procedimento diz respeito às contas do Balanço Patrimonial e da DRE – por exemplo, duplicatas são, na realidade, empréstimos e o resultado de exercícios futuros pode ser considerado Patrimônio Líquido já as despesas e receitas financeiras devem ser separadas das despesas operacionais. O segundo procedimento refere-se à eliminação da inflação das demonstrações contábeis, de forma a torná-las mais adequadas para análise.

Segundo Assaf Neto (2009), o uso de índices constitui-se na técnica mais comumente empregada nesse estudo. O autor alerta para algumas precauções que devem ser tomadas ao trabalhar com índices, como por exemplo, a não utilização de índices de forma isolada e a necessidade de efetuar comparações setoriais e temporais. A primeira diz respeito ao confronto dos resultados da empresa em análise com os de seus principais concorrentes e com as médias de

mercado e de seu setor de atividade. Para essa comparação são utilizadas fontes de informação do mercado como índices e análises setoriais de revistas, jornais e órgãos de pesquisa. A segunda comparação envolve conhecer o histórico dos indicadores, de pelo menos, três anos, de forma a comparar e avaliar o desempenho da empresa além de estabelecer as tendências da organização.

Além das comparações setoriais e temporais, podemos realizar outras análises, as chamadas horizontal e vertical. A análise horizontal compara, em períodos de tempo consecutivos, a evolução dos valores das contas que compõem os balanços em análise, por exemplo, a evolução dos valores em estoque nos últimos cinco anos (LEMES JR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 74). Já a análise vertical compara, em períodos de tempos consecutivos, a evolução da composição percentual dos principais conjuntos de contas das demonstrações financeiras em análise, como por exemplo, a dos índices de liquidez (LEMES JR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 74).

A análise horizontal tem a finalidade de evidenciar a evolução dos itens das demonstrações contábeis por períodos, e a análise vertical facilita a avaliação da estrutura do Ativo e do Passivo bem como suas respectivas participações em cada item da Demonstração de Resultado na formação do lucro ou prejuízo (HOJI, 2009, p. 281). Ao trabalhar com números-índices, relaciona-se cada resultado obtido em determinada data com o verificado em data anterior, definida como data-base, e multiplica-se esse valor por 100.

Segundo Assaf Neto (2009) existem algumas situações especiais na análise horizontal dos resultados. A primeira refere-se ao decréscimo ou involução dos valores contábeis em avaliação – ao verificar decréscimos nos valores em análise, têm-se um número-índice inferior a 100. A variação negativa encontrada é mensurada pela diferença entre o número-índice encontrado e a base 100.

A segunda situação ocorre quando se encontra valores negativos na análise. Se o valor de base é positivo, não haverá maiores problemas para o cálculo do número-índice. Contudo, a interpretação pode ser comprometida, pois as variações de sinais são inversas à evolução dos valores – quando há crescimento, o número-índice é positivo; verificando-se decréscimo, torna-se negativo – a sugestão é adotar, quando o valor-base for negativo, um número-índice igual a -100, que facilita bastante a interpretação dos dados. Outro exemplo, citado por Hoji (2009), é quando o valor do item correspondente no exercício-base é nulo, o número-índice não pode ser calculado e devem-se analisar as variações em valores absolutos.

## 2.2 PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO DE PROJETOS

Por definição, projeto “é um conjunto ordenado de antecedentes, pesquisas, suposições e conclusões, que permitem avaliar a conveniência (ou não) de destinar fatores e recursos para o estabelecimento de uma unidade de produção determinada” (BUARQUE, 1986, p.25 *apud* CALDAS, 1975). Assim, o gerenciamento de projetos passa a ser um conjunto de instrumentos gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimentos e capacidades únicas que se destinam a controlar ações não repetitivas, complexas que ocorrem dentro de um período de tempo, com determinado custo e qualidade.

Podemos listar alguns atributos que ajudam na definição de projeto. Segundo Gido e Clements (2009), o primeiro deles é possuir um objetivo bem definido – um resultado ou produto esperado. Esse objetivo costuma ser definido em termos de escopo, cronograma e custo de forma a atingir a qualidade desejada e gerar a satisfação do cliente. O segundo é a existência de uma série de atividades independentes que precisam ser cumpridas a fim de se atingir o objetivo do projeto. O terceiro ponto são os recursos, que incluem pessoas, organizações, equipamentos, materiais e instalações. Em quarto, temos o esquema de tempo específico que delimita todo o projeto – ou seja, ele possui uma data de início e uma data de conclusão. O quinto ponto a ser definido é se o projeto é um esforço único ou de uma única vez – projetos únicos nunca antes foram testados ou possuem um grau de customização muito elevado. Em sexto, temos a definição do cliente do projeto, pois é ele o responsável por fornecer os recursos financeiros necessários para realizar o projeto (pode ser uma pessoa, uma organização ou uma entidade). O sétimo e último atributo é o grau de incerteza que envolve o projeto, pois o planejamento do mesmo é feito com base em suposições e estimativas, que podem se mostrar irreais, abaixo ou acima do que foi de fato, realizado.

A realização do projeto é contínua e passa por sucessivas fases onde são levantadas informações técnicas, econômicas e financeiras. Para Buarque (1986), o processo de elaboração e execução do projeto, ao longo do tempo, deve seguir cinco fases distintas: a identificação da ideia, o estudo de pré-viabilidade, o estudo de viabilidade, o detalhamento da engenharia e a execução. Já Gido e Clements (2009) acreditam que o ciclo de vida do projeto é composto por quatro fases ou etapas: identificação de uma necessidade, desenvolvimento e solução, execução do projeto e por fim, conclusão do projeto.

Os ciclos de vida variam conforme a duração do projeto, sua complexidade e também recursos. Além disso, não são todos os projetos que passam por todas as fases linearmente. Em geral, o ciclo de vida do projeto é seguido formalmente dentro de empresas e organizações e passa a ser mais informal quando a responsabilidade pelo mesmo recai para voluntários ou quando o projeto é feito por apenas uma pessoa. No caso do estudo em questão, é importante não só seguir o ciclo de vida completo do projeto, como detalhá-lo, principalmente nas questões de análise de pré-viabilidade e de viabilidade citadas anteriormente. A partir desse ponto, deve-se seguir a metodologia apresentada por Buarque para que o objetivo do trabalho em questão seja atingido.

Durante a fase de identificação da necessidade ou da ideia do projeto, os responsáveis por ele devem especificar claramente a concepção da ideia e a justificativa da mesma. Após isso, deve-se analisar se é recomendável prosseguir com a execução do projeto em cima da ideia identificada. É feito o estudo de pré-viabilidade, ou seja, é elaborado um projeto preliminar, com base em dados não necessariamente definitivos ou completos. Somente após este estudo justificar o investimento definitivo é que os projetistas iniciarão o estudo de viabilidade.

De acordo com Buarque (1986), a sequência de etapas da identificação da ideia de um projeto deve seguir um roteiro básico que começa com a caracterização do produto em uma macrolocalização provisória. Aqui é feito o “estudo de mercado superficial, a partir do qual se podem determinar dados gerais da procura potencial” (BUARQUE, 1986, p.26). A partir dos dados provisórios, iniciam-se os estudos que trarão ao projeto noções de custos, localização e tamanho ideal – aqui se coletam orçamentos, verificam-se hipóteses e é rascunhado um escopo do projeto. Por fim, é feita uma previsão de despesas e receitas, bases de financiamento e rentabilidade possível do negócio.

As próximas etapas do projeto envolvem o estudo em maior grau de profundidade dos mesmos elementos que dão suporte à ideia inicial: custos e receitas, rentabilidade, mercado, localização e engenharia. O estudo só será aprofundado se a rentabilidade da ideia identificada for satisfatória o suficiente para justificar a análise e execução do projeto.

Segundo Vargas (2003), a fase de iniciação do projeto ocorre quando uma necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido. É nessa fase que a missão e o objetivo do projeto são definidos, além das estratégias para se atingir os objetivos propostos. Já a segunda fase, de planejamento é onde será detalhada a forma como o projeto será realizado. Isso ocorre por meio de cronogramas, tarefas interdependentes, alocação de recursos, análises de custos – tudo isso para garantir que o projeto esteja bem definido e assim, facilitar a implantação do mesmo. Nesta fase também são descritos planos de comunicação, qualidade e riscos.

A fase da execução é “a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente” (VARGAS, 2003, p.14). Boa parte do orçamento do projeto é utilizada nesta etapa, bem como a maior parte do esforço do pessoal envolvido na implantação do mesmo. A fase de controle acontece em paralelo ao planejamento e à execução do projeto – ela objetiva controlar e acompanhar todas as etapas e realizações do projeto de maneira a propor ações preventivas para obstáculos imprevistos inicialmente de forma a garantir que o projeto volte a correr como esperado. A fase de finalização ocorre “quando a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa” (VARGAS, 2003, p.14). Aqui devem ser listadas todas as lições aprendidas na execução do projeto de forma que auxilie os próximos que ocorrem e também, que corrijam erros existentes no projeto em questão.

## 2.3 MODELOS DE NEGÓCIOS

Sempre se comentou a necessidade dos empreendedores (e, na verdade, qualquer pessoa que tivesse uma ideia de negócio) desenvolverem um Plano de Negócio para estruturar, desenvolver e aplicar suas ideias na prática. Os planos de negócio são importantes para analisar mercado, concorrência e até mesmo definir a ideia que o negócio em si se propõe a executar. Contudo, existe outra possibilidade de se colocar na prática, o que se tem em mente – a criação de um modelo de negócios. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, autores do livro *Business Model Generation* (em português, *Inovação em Modelos de Negócio*), e criadores do modelo *Canvas*, definem que “um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, captura e entregavalor”. Em outras palavras, o foco em colocar em prática as soluções que a empresa desenvolve para seus clientes, com base em seu negócio.

Já Pereira (2012) acredita que “um modelo de negócios permite que todo o negócio seja visualizado em uma única página” e isso significa que a compreensão das estratégias do negócio são claramente visualizadas no modelo *Canvas*. Segundo o autor, “outro excelente aspecto é que o modelo de negócios permite que você visualize o “encaixe estratégico” que existe entre diferentes áreas” (PEREIRA, 2012, p.9). A facilidade de visualizar pontos importantes, estratégias e áreas que

precisam se desenvolver melhor é o principal benefício da criação de um modelo de negócios para a empresa.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2009), o modelo Canvas é construído sob nove pilares básicos que representam a forma como as empresas intencionam ganhar dinheiro: segmento de clientes; ofertas de valor; canais; relações com os clientes; fontes de receita; estrutura de custos; recursos-chave; atividades-chave; e parcerias-chave. Esses pilares são o reflexo das quatro principais áreas do negócio: consumidores, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Segundo o autor, “o modelo de negócio é um diagrama da estratégia que será implantada através de estruturas organizacionais, processos e sistemas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009, p.15). O modelo, portanto, responde às perguntas que todo empreendedor deve se fazer a respeito de sua ideia de negócio e que todo gerente de projeto deve saber para colocar em prática seus planos.

O modelo Canvas nada mais é que uma ferramenta que se assemelha a tela de um pintor. Essa tela, formatada com os nove pilares, permite a criação de cenários de modelos de negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur (2009), este modelo funciona melhor quando é formatado por um grupo de pessoas, que trabalham em conjunto e discutem todos os elementos. Os autores definem o lado direito do Canvas como sendo a definição do “valor” e de forma análoga, o comparam com o lado direito do cérebro, responsável pelas emoções dos seres humanos. Já o lado esquerdo do modelo representa a “eficiência”, e, seguindo a analogia, o lado esquerdo do cérebro é responsável pela lógica humana.

Segundo Pereira (2012) alguns modelos de negócios possuem características similares, e por isso, eles podem ser chamados de padrões. Alguns padrões se repetem em diferentes tipos de negócios e indústrias, podendo ser mais facilmente identificados por meio da análise do seu modelo Canvas. Contudo, não se deve estabelecer os padrões como verdade absoluta ou tentar enquadrar empresas e projetos a eles, pois, os padrões nascem e se modificam constantemente.

Osterwalder e Pigneur (2009) descrevem cinco tipos de padrões: empresas desagregadas (*unbundling*), cauda longa (*longtail*), multifaces (*multi-sided platforms*), gratuito (*free*) e aberto (*open*). O modelo de empresas desagregadas é “um padrão que nasce da compreensão de que uma empresa pode possuir três focos: relacionamento com clientes, inovação de produtos e infraestrutura” (PEREIRA, 2012, p.24). Grandes empresas podem adotar e suportar esse modelo que é bastante complexo e que exige grande aplicação de recursos – Pereira (2009) cita a empresa de telecomunicações TIM como exemplo e a companhia aérea TAM.

O modelo cauda longa, por sua vez, “se baseia em oferecer uma grande quantidade de produtos de nicho que vendem individualmente pouco, mas que, no seu total, geram alta receita” (PEREIRA, 2012, p.28). Segundo Anderson (2006) quando nos referimos ao varejo tradicional, a primeira coisa que nos vem à mente é o que gerará grandes volumes de vendas. Afinal, nunca se está muito interessado em vendas ocasionais, pois o espaço que um produto com venda ocasional ocupa é o mesmo que um produto que vende muito bem. Desperdício de espaço, no varejo tradicional, equivale a perda de dinheiro. “No entanto, quando esse espaço não custa nada, de repente há como aproveitar essas vendas infrequentes, e também elas passam a ter valor” (ANDERSON, 2006, p.9). Portanto, no varejo online os produtos menos procurados vendiam pouco, mas, por serem numerosos, constituíam em receita e passam a ser chamados de a cauda longa.

Pereira (2012) cita o site Lulu.com como exemplo de sucesso do modelo cauda longa. O site é uma editora que permite que qualquer pessoa publique um livro. “Não importa se o seu livro só vai conseguir vender apenas vinte unidades. O que importa é que [...] milhares de tópicos que vendem poucas unidades representem um grande volume de vendas” (PEREIRA, 2012, p.28).

O modelo multifaces é o tipo de Canvas “em que dois diferentes segmentos de clientes coexistem e são interdependentes, pois a presença de um gera valor para o outro” (PEREIRA, 2012, p.32). O autor cita como exemplo desse modelo o jornal Metro – compacto, com notícias atuais e distribuição gratuita. O foco do jornal Metro é o atendimento ao leitor transeunte, que está em deslocamento. O segmento secundário do jornal é o anunciante, quem de fato gera receita, sendo que a oferta do jornal de forma gratuita é o fato responsável pela oferta de valor ao anunciante que paga. Esse modelo é utilizado também pelo buscador Google, que divulga suas informações de maneira gratuita, mas que possui um leilão de palavras-chaves e anúncios patrocinados como fontes de receita.

Já o modelo gratuito representa as empresas que oferecem “um produto ou serviço gratuito continuamente como forma de atrair usuários. O modelo busca converter parte destes usuários em pagantes em troca de benefícios maiores (Premium) do que os ofertados gratuitamente” (PEREIRA, 2012, p.38). O Dropbox é um bom exemplo desse modelo de negócio – um site que oferece o armazenamento de dados na nuvem, permitindo que o usuário sincronize e compartilhe pastas entre

diferentes dispositivos gratuitamente até determinada quantidade – assim como o *Skype* e o *Evernote*. O *Dropbox* oferece contas pagas de 50 e 100 GB.

O modelo aberto, por sua vez, são aqueles “em que a oferta de valor vem em parte de parceiros/clientes externos à organização” (PEREIRA, 2012, p.44). Em outras palavras, o valor é gerado por quem está de fora da empresa. O autor cita o site *Innocentive.com*, como exemplo. Ele é uma plataforma online onde você pode lançar desafios e oferecer prêmios de alto valor para quem encontrar a resposta – esses prêmios são altos, mas em geral mais baratos que fazer a pesquisa e encontrar a resposta por conta própria.

Os modelos citados são exemplos de padrões existentes, mas não são os únicos. No caso da empresa em estudo, são aplicados três modelos de negócios: franquias, lojas multimarcas e *e-commerce*. Vamos analisar cada um deles e também o modelo de negócio tema deste estudo: Megastore.

### **2.3.1 Modelo Franquias**

O modelo de franquias é bastante consagrado no Brasil. Em 2012, o total de 2.426 marcas trabalhavam com este modelo de negócios, segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising), contra 2.031 marcas em 2011. São 12 segmentos de atuação, sendo que o de Alimentação é o que conta com mais redes franqueadoras, porém, foi o segmento de Hotelaria e Turismo que apresentou maior crescimento em número de redes franqueadoras em 2012, de 33%.

As franquias são, segundo o SEBRAE, uma modalidade de negócio comercial, envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato entre franqueador e franqueado. Sendo que o franqueador é o detentor da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado. Contudo, o franqueador continua a estabelecer os padrões e gerenciar a rede de lojas de sua marca. Cabe ao franqueado seguir as orientações do franqueador e investidor na sua loja.

Segundo o SEBRAE, apenas 15% das franquias fecham em até cinco após sua inauguração. É um número baixo em comparação com o número de outras empresas que fecham em até cinco anos após abertura: 80%. O setor de franchising faturou mais de 100 bilhões de reais em 2012, de acordo com a ABF, um crescimento de 16% com relação a 2011.

De acordo com a ABF, o setor de franchising é responsável por 2,3% do PIB brasileiro e gera mais de 800 mil empregos indiretos. Este modelo de negócios oferece algumas vantagens ao franqueado como: a experiência da empresa franqueadora, o conhecimento do negócio e o nome de uma marca consolidada no mercado. É importante que o franqueado faça uma pesquisa abrangente das opções de franquias que ele pode atuar para escolher a melhor opção de investimento – é preciso se informar sobre o investimento inicial, detalhes sobre a empresa franqueadora, taxas, equipamentos, sistemas, *payback* e capital de giro necessário.

Segundo o SEBRAE, a maioria dos negócios demora de seis a doze meses para atingir o ponto de equilíbrio de receitas e despesas e cerca de dezoito a vinte e quatro meses para apresentar lucro.

Atualmente, a empresa possui mais de 150 franquias distribuídas pelo país e lojas que recebem mensalmente a visita de mais de 200 mil pessoas. As cidades com perfil para comportar franquias possuem a partir de 150 mil habitantes, oferta de pontos comerciais em shopping centers e lojas de rua com grande fluxo, renda per capita acima da média nacional. A empresa possui dois modelos de lojas: Master (entre 40 a 60m<sup>2</sup>) e Compact (de 25 a 38m<sup>2</sup>).

Segundo a ABF, a empresa possui 14 selos de excelência em franchising, é associado AFRAS (Associação Franquia Sustentável) e possui faturamento médio mensal de 95 mil reais. O investimento inicial é subdividido em três partes: capital para instalação (de 137.500 a 240.000 reais), taxa de franquia (de 30.000 a 40.000 reais) e capital de giro (de 20.000 a 50.000 reais). O investimento total fica entre 187.500 a 330.000 reais. Além disso, a franqueadora cobra 2,5% do faturamento bruto mensal de taxa de propaganda e 5% do faturamento bruto em royalties. Por fim, o retorno do investimento fica entre vinte e oito e quarenta meses.

Além dos dois modelos de lojas franqueadas (Master e Compact), há ainda os quiosques. Esses são administrados obrigatoriamente por um empresário já franqueado e fica localizado na mesma região de atuação das lojas do empresário em questão. Atualmente, a empresa possui oito quiosques e não tem intenção de expandir esse número.

### **2.3.2 Modelo Multimarca**

O modelo de negócios multimarcas é trabalhar a marca em lojas que trabalham no mesmo segmento de atuação que a mesma. Essas lojas em geral trabalham com marcas concorrentes e não possuem padrão de atuação ou comunicação.

Os lojistas multimarcas também não possuem fidelidade a uma marca – eles trabalham com aquelas que lhes oferecem os melhores preços, condições de pagamento e benefícios. Esse tipo de varejo é a forma ideal de expandir rapidamente uma marca e assim, ganhar reconhecimento no território nacional.

A única restrição do varejo multimarca é a área de atuação: somente em cidades que não possuem franquias da empresa. Isso porque a marca tem o objetivo de não estimular ou dar oportunidade de concorrência entre as unidades franqueadas e as lojas multimarcas. Além disso, os preços de venda praticados são diferentes para cada modelo de negócio da rede.

Cada vez mais é feito investimentos na área de Marketing voltado para esse modelo de negócios de forma a incentivar os clientes a trabalharem a marca no ponto de venda e também, com o objetivo de aumentar a participação da empresa no faturamento da loja.

O varejo multimarca também é segmentado em varejo tradicional e varejo Premium. O segundo possui mais benefícios que o primeiro e também possui entre 70 a 80% do mix de produtos da empresa. Os clientes Premium recebem kits de vitrine para divulgar as coleções sazonais mais importantes da marca (Mães, Namorados, Pais e Natal), embalagens exclusivas e opções de peças de comunicação (anúncios, flyers, outdoors).

O trabalho de mapeamento de cidades com perfil para possuir uma franquia da empresa também é feito para o varejo multimarca. As cidades com potencial são selecionadas e a partir daí, trabalha-se com os lojistas da região para vender os produtos da empresa e todo o pacote de serviços que a empresa oferece.

No caso da cidade possuir potencial para franquia, mas ainda não ter uma loja da rede, mas sim um ponto de venda em lojas multimarcas, dá-se prioridade para o lojista multimarca tornar-se uma franquia. Caso ele não tenha interesse ou não tenha recursos suficientes para investir no negócio, esse revendedor para de atuar na região no momento em que a franquia entrar em funcionamento.

### 2.3.3 Modelo E-commerce

A empresa está presente também, no comércio eletrônico. A primeira loja virtual da empresa também era considerada uma franqueada da rede e, portanto, estava sujeita às mesmas condições de pagamento, divulgação e estoques. A loja não conseguia competir com o comércio eletrônico ao seu redor e por isso, foi necessário evoluir o modelo de negócio através da criação de uma loja virtual totalmente desvinculada da rede de franquias, que optou por se tornar um portal de marcas – além de trabalhar com a empresa, a loja virtual trabalha com marcas estrangeiras focadas nos diversos segmentos do *fundesign*. Alguns exemplos: Umbra, Joseph Joseph, Cook Lovers, Urban Trend, Mustard, entre outros.

Segundo Diniz (1999) o comércio eletrônico identifica o uso intensivo de Tecnologia da Informação na mediação das relações entre consumidores e fornecedores – entre empresas e consumidores. O ambiente do *e-commerce* agrega cada vez mais participantes e torna possível que consumidores de qualquer lugar do mundo comprem produtos de outros países. No caso das lojas virtuais, como a da empresa, o interesse maior é chegar aos consumidores que não tem acesso direto, através do varejo tradicional, à marca. É apresentá-los uma oportunidade de compra de produtos de alto valor agregado e design refinado.

Ao optar por agir como um portal de marcas, a loja virtual abre a possibilidade de toda a rede começar a trabalhar com marcas diversificadas, que agregam valor ao mix de produtos atual e que é capaz de atrair novos consumidores, de diferentes perfis. De acordo com Diniz (1999), para compreender o valor do comércio eletrônico, é preciso compará-lo com as formas de transações comerciais tradicionais e verificar como ele pode transformá-las. A compreensão das possibilidades e limitações do *e-commerce* ajuda a encontrar meios de melhorar a qualidade de um serviço ou de se desenvolverem mercados de outra forma inacessíveis.

Contudo, apesar do comércio eletrônico fazer parte, cada vez de forma mais representativa, do varejo mundial, ele também está sujeito às transformações e mudanças pelas quais o setor passa.

### 2.3.4 Modelo Megastore

O nome *megastore* é atribuído às grandes lojas de varejo do mundo. Nos Estados Unidos, a nomenclatura utilizada é *big box store* – que se tornou o adjetivo mais empregado para descrever uma determinada categoria de lojas varejistas no país. Outros nomes usados para descrever as lojas gigantes do varejo são: *superstores*, *hypermarkets* ou *warehousestores*.

Segundo o dicionário Oxford, o significado de megastore é “uma loja muito grande, tipicamente especializada em um tipo de produto” ou, mais especificamente, “uma loja varejista que ocupa um grande espaço físico e oferece grande variedade de produtos para seus clientes. Essas

lojas possuem economia de escala, pois são focadas em grandes vendas. Pelo grande volume de produtos, a margem de lucro para cada produto pode ser menor – o que resulta em preços altamente competitivos”.

Portanto, as *megastores* são lojas fisicamente grandes que, em geral, fazem parte de uma cadeia varejista. As lojas que vendem produtos como móveis, artigos de decoração ou roupas, sapatos e acessórios, em inglês, *drygoods*, são chamadas de lojas de departamento ou quando focadas em apenas um tipo de produto, *categorykillers* – em geral, lojas que desenvolveram vantagem competitiva no mercado em que atuam e possuem uma marca consolidada. Alguns exemplos de lojas de departamentos internacionais são: *Ikea*, *The Home Depot*, *Morph* e *Barnes and Noble*. No cenário nacional temos: Tok Stok, Riachuelo e Livrarias Saraiva. Existem também as grandes lojas que vendem alimentos, chamadas de *hypermarket* ou hipermercados. É o caso do Walmart, da rede Pão de Açúcar e também do Carrefour.

Segundo Howard (2004), os grandes varejistas que estavam acostumados com suas lojas gigantes nos subúrbios americanos, encontraram dificuldades de se estabelecer nos centros urbanos, principalmente, por falta de espaço físico. Se a intenção de se estabelecer fora dos centros urbanos num primeiro momento foi devido à falta de espaço, o que trouxe os varejistas a voltarem a pensar em se estabelecer nas grandes cidades foi o grande fluxo de pessoas (principalmente pedestres) e o crescimento potencial das vendas. Isso porque os subúrbios estão saturados e as opções de expansão são limitadas.

Segundo Stallmann e Artz (2006), os varejistas de pequenas cidades não são os únicos afetados pelo declínio das vendas no varejo em áreas rurais. A perda de empresas locais pode corroer a base tributária de uma pequena comunidade. Dessa forma, o declínio nas vendas do varejo ameaça a sobrevivência dos varejistas da área rural e os empregos pelos quais eles são responsáveis. Stallmann e Artz (2006, p.4) citam quatro fatores que contribuíram, para o declínio das vendas no mercado americano de varejo: a facilidade de percorrer longas distâncias para centros urbanos com o intuito de fazer compras (*one-stop shopping*), declínio da população rural e aumento dos moradores rurais que trabalham nas cidades, a diminuição de gastos em produtos (e consequente aumento no gasto de serviços) e, por fim, a rápida expansão de *big box stores* como *Kmart*, *Target* e Walmart além das *categorykillers* como *Best Buy*, *Staples* e *The Home Depot*. Segundo Stone (1997 *apud* Stallmann e Artz, 2006), as megastores, por atuarem como *one-stop shopping* forçaram os varejistas locais a fechar as portas porque eles não conseguem competir com os preços baixos, descontos e a variedade de produtos que as lojas varejistas que atuam em todo o país.

Os centros urbanos que em geral, apresentam custos maiores tanto de pessoal como de espaço físico, se mostram como a primeira opção para lojas varejistas que visam à alta renda per capita da população. O aumento substancial de renda nos grandes centros também atrai as megastores, mas os custos operacionais acabam por afastar muitas lojas visto que o faturamento de uma *big box store* precisaria ser muito maior que o dos subúrbios, visto que os custos de manutenção da operação são muito mais caros. Contudo, muitas empresas conseguiram dobrar as adversidades e se instalar na Sexta Avenida, em Manhattan, por exemplo. Segundo Howard (2004), os diretores da loja de departamentos The Container Store, afirmaram que grandes vendas e a oportunidade de aplicar boas ideias nas grandes lojas fazem com que os custos da operação se tornem menos preocupantes. A filial localizada em um dos endereços mais caros de Manhattan, a Sexta Avenida, lidera as vendas do grupo sendo que suas vendas somam mais que o dobro do volume levantado pela loja número dois da rede.

que as definem e também diferenciam das demais lojas.

Uma loja pode adquirir o status de megastore se comparada com outras lojas da mesma rede. Isso porque, grandes lojas exigem investimentos, mix de produtos e também uma população ávida e disposta a consumir naquela loja. Sem contar os impactos que as *big box stores* podem gerar nas comunidades que as cercam. Portanto, é preciso esclarecer que o estudo de viabilidade de uma Megastore da empresa considera lojas com cerca de 80m<sup>2</sup> a 120m<sup>2</sup> – já bastante superior à média atual de lojas da rede (60m<sup>2</sup>). Quanto aos impactos na comunidade é preciso que os fatores positivos superem os fatores negativos, e também, que esses últimos sejam os menores possíveis.

Em termos de impactos, podemos considerar duas frentes de estudo – os trabalhadores e os consumidores. Segundo Luce, Graham-Squire e Jacobs (2011), estabelecer um salário mínimo superior à média nacional de outros setores da economia, para grandes redes varejistas teria um grande impacto nos trabalhadores. Os estudos realizados pelos autores supracitados também mostram que mesmo repassando 100% do aumento salarial para os consumidores, o impacto nos preços seria baixo e ainda manteria os preços praticados pelas grandes lojas de departamento, abaixo da média. De acordo com Stallmann e Artz (2006), existem diferenças nos impactos das *big*



*box stores* dependendo de sua localização, porque a definição de um bom trabalho varia segundo as condições econômicas de cada região.

Bickle (2012) argumenta que a comparação entre *big box stores* e pequenos comerciantes varejistas é, no mínimo, duvidável. Isso porque cada modelo de negócio funciona de uma forma específica, e apesar de atuarem em regiões semelhantes, muitas vezes, seu público-alvo se diferencia. Além disso, a autora acredita que a competição entre varejistas é saudável, pois força os comerciantes e os consumidores a pensar mais, trabalhar mais e a não subestimar as empresas, clientes e trabalhadores. Para Bickle (2012) a sobrevivência de uma empresa no varejo depende da criatividade do proprietário – em termos de operação de suas organizações. É o que muitos chamam de “pensar fora da caixa”.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o conjunto de etapas a serem seguidas em um determinado processo, ou seja, é a definição de como conduzir a análise do problema de pesquisa. De acordo com Teixeira (2005, p. 91), pode ser definida como “o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem a como fazê-lo de forma eficiente”. Ou ainda, segundo Oliveira (1999 *apud* Cesar, 2006) “um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

A definição do tipo de pesquisa é importante porque orienta todo o projeto de pesquisa. Segundo Malhotra (2005, p. 53) “um bom modelo também deve ajudar a garantir que o projeto de pesquisa de marketing seja conduzido de forma eficaz e eficiente”. Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, em uma empresa consolidada no mercado. Portanto, vamos definir o Método do Estudo de Caso:

Enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica (CESAR, 2006, p.3).

Apesar de alguns afirmarem que o Estudo de Caso pode ser facilmente distorcido com base nas vontades do pesquisador, que os estudos não oferecem base para generalizações científicas, ou ainda, que esse método é muito demorado e acaba por incluir documentos que afastam o pesquisador da objetividade do tema em estudo, considera-se o Estudo de Caso como a abordagem ideal para condução deste trabalho. Isso porque, segundo Yin (2001), o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Gil (2004) define o método como estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Para Goode e Hatt (1979 *apud* Ventura, 2007), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Já Neubauer Filho e Fialho (2008) acreditam que o estudo de caso caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa que apresenta como objeto uma unidade que se possa analisar de forma mais aprofundada.

Cesar (2006) argumenta que são três os aspectos a serem levados em conta no método: a natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

O primeiro aspecto diz respeito à experiência vivida por aqueles que estão envolvidos no estudo. Para Cesar (2006), isto é especialmente importante na área de ciências sociais onde os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e a compreensão da experiência vivida. O segundo aspecto que trata do conhecimento que se pretende alcançar, Cesar (2006) defende que neste método, a ênfase está na compreensão fundamentada basicamente no conhecimento tácito e o objetivo principal é a compreensão e ampliação da experiência. O terceiro aspecto se refere à possibilidade de generalização de estudos, ou seja, o estudo de um caso pode ser o estudo de múltiplas ocorrências, definido de forma temporária ou espacial.

A utilização de um único caso para estudo, de acordo com Cesar (2006) é apropriada quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou quando não existem muitas situações semelhantes – que poderiam sugerir a análise e comparação do estudo. Para Yin (2001) é preciso ter cuidado com estudos de caso único, principalmente quanto às

generalizações feitas a partir dos mesmos. Já a utilização de casos múltiplos pode ser usada, como exemplifica Cesar (2006) em situações como o estudo de inovações introduzidas em diferentes áreas da empresa ou comparação de estratégias operacionais. Duas questões devem ser observadas com cuidado nesse caso – o critério de amostragem e o número de casos selecionados.

No caso do trabalho em questão, tem-se como objeto de estudo um único caso, visto que não se possui casos semelhantes para a comparação e comprovação da análise de viabilidade de um novo negócio. Assim, podemos citar algumas características dos estudos de caso:

São descrições complexas e holísticas de uma realidade, que envolvem um grande conjunto de dados; os dados são obtidos basicamente por observação pessoal; o estilo do relatório é informal, narrativo, e traz ilustrações, alusões e metáforas; as comparações feitas são mais implícitas do que explícitas; os temas e hipóteses são importantes, mas são subordinados à compreensão do caso (CESAR, 2006, p.6).

Para Yin (2001 *apud* Cesar, 2006) a adoção do método é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação. O pesquisador pode trabalhar com referências teóricas mas ao longo do estudo, irá se confrontar com situações e problemas que não há como aplicar estudos experimentais. “O fator predominante para a escolha da estratégia de estudo de caso em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, [...] é a consideração da forma de questão da pesquisa [...] e do foco sobre acontecimentos contemporâneos” (YIN 2001 *apud* Cesar, 2006).

Dessa forma, é preciso delimitar o projeto de pesquisa. Cesar (2006) cita três fases distintas: escolha do referencial teórico que se pretende trabalhar além da seleção de casos e desenvolvimento de protocolo para a coleta de dados, condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados e, por fim, a análise dos dados obtidos e interpretação dos resultados.

A primeira etapa realizada neste estudo, sobre fundamentação teórica, representa a primeira fase do projeto de pesquisa definido acima. Iremos analisar a segunda e terceira fases do projeto, sob a ótica dos instrumentos para coleta de dados e análise dos mesmos.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para que se faça uma coleta de dados completa, é necessário coletar antes de tudo os chamados dados secundários, que representam quaisquer dados já coletados com outros objetivos além do problema em questão, geralmente são históricos e já estão reunidos (MATTAR, 2005; MALHOTRA, 2005; ZIKMUND, 2006). “Em comparação à coleta de dados primários, os dados secundários podem ser levantados rapidamente a um custo baixo” (MALHOTRA, 2005, p. 72). De acordo com Las Casas (2008, p. 133) “Os dados secundários, aqueles obtidos por outros, formam um importante componente de banco de dados para consulta futura”.

Para este estudo é preciso coletar dados referentes à viabilidade financeira de investimentos e projetos, a aplicação do modelo de negócio megastore e também dados referentes à empresa, em termos de faturamento e resultados dos modelos de negócio previamente adotados. Isso se refere à “análise de documentos (da empresa, de órgãos relacionados, etc), do desenvolvimento de entrevistas junto às pessoas relacionadas ao caso, de observações [...]” (CESAR, 2006, p.8). O importante é utilizar diversas fontes de evidência, métodos e teorias que possam explicar os dados coletados.

Aqui cabe ressaltar que o estudo de caso irá trabalhar com dados secundários na forma de livros, artigos e teoremas a respeito dos temas que concernem aos objetivos do trabalho. Há também a participação de dados primários – extremamente necessários por se tratar de um estudo dentro de uma empresa existente no mercado – e informações essenciais para a elaboração desse estudo. Os dados primários são coletados pela vivência do pesquisador no ambiente em estudo, pelo planejamento estratégico desenvolvido pela empresa e também pelas informações dos colaboradores diretamente envolvidos com os negócios da empresa e a alta gerência no que diz respeito a resultados, projeções e planos futuros.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa é preciso definir como serão trabalhados todos os dados coletados anteriormente. Para Cesar (2006) nesta fase busca-se a categorização e classificação dos dados, tendo-se em vista as proposições iniciais do estudo. Yin (2001 *apud* Cesar, 2006) propõe duas estratégias para esta etapa: basear a análise em proposições teóricas, organizando-se o conjunto de dados com base nas mesmas e buscando evidência das relações causais propostas na teoria ou desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.

Para este estudo, opta-se pela segunda estratégia, visto que a empresa já possui modelos de negócio rentáveis e a opção de criar um novo modelo vem do objetivo de expansão da empresa e não de substituição. Assim, buscará relacionar os dados primários e secundários a fim de identificar padrões e determinar os pontos pelos quais a análise se baseará.

Neste estudo, a análise dos dados será feita de forma a construir a explanação, ou seja, trabalharemos com a busca e correção de dados, de forma a identificar relações de causa e efeito (principalmente, da rentabilidade e viabilidade dos modelos de negócios já existentes) visto que se tem um bom histórico e uma grande quantidade de informações que possibilitaram a relação entre o referencial teórico e a análise prática do modelo.

Pesce e Ignácio (2010) definem a análise como sendo a busca por tendências, padrões, relações e inferências no material coletado. As autoras sugerem cinco procedimentos possíveis para realização da análise: delimitação progressiva do foco de estudo, formulação de questões analíticas, aprofundamento da revisão de literatura, testagem de ideias junto aos sujeitos, e por fim, comentários, observações e especulações. Quanto às estratégias de análise e interpretação qualitativas, Pesce e Ignácio (2010) sugerem o emparelhamento – associação de dados recolhidos através de comparação ou categorização – ou a análise histórica – investigação do percurso do fenômeno em estudo.

Os dados coletados serão trabalhados de forma parelha visto que o pesquisador julga a comparação de informações como uma das formas mais eficientes e conclusivas da análise de dados. É importante salientar que a análise de dados precisa ser abrangente e trabalhar com hipóteses, visto que, nem sempre a teoria inicial se comprova verdadeira. O fundamental é manter-se fiel à metodologia definida e exaurir as possibilidades de coleta de dados a fim de possuir a maior quantidade de informações possíveis para garantir a construção de uma análise eficiente e principalmente, conclusiva.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresacomercializa presentes e objetos de decoração, sendo sua característica principal – e diferencial – o *fun design*. A companhia completa 22 anos em 2013, trabalhando com o sistema de franquias em todo o Brasil e também, com lojistas multimarcas nas cidades do interior – de menor renda per capita e menor população. O objetivo da empresa é ampliar sua liderança no segmento e aperfeiçoar a vantagem competitiva que criou ao longo dos anos.

A essência dos produtos se mantém, mas a produção dos mesmos passou a ser em sua maioria, desde 2010, feita na China. Esse ano, a empresa inaugura um Escritório sede em São Paulo e um novo escritório na China.

A empresa de médio-grande porte, segundo classificação do BNDES (calculada com base na receita operacional bruta anual) com cerca de 250 funcionários e faturamento anual em 2012 de 145 milhões de reais. A previsão é de chegar a 220 franquias até o final de 2014.

A companhia é formada por sete departamentos: Marketing, Produto, *Supply Chain*, Administrativo, Comercial, Novos Negócios e *Franchising*, que se subdividem em várias áreas. Cada um deles é essencial para o funcionamento da empresa – sendo que neste estudo, os mais envolvidos são os setores de Marketing, *Supply Chain* e Comercial.

A empresa teve um crescimento alto nos últimos anos, mas que vem decaindo durante 2013. Mesmo com a entrada do grupo investidor Squadra, os resultados ainda não alcançaram a meta estabelecida no final do ano passado.

O faturamento da empresa provém, principalmente, das quatro campanhas sazonais que temos durante o ano – Mães, Namorados, Pais e Natal. Sendo que a campanha de fim de ano responde por 25% do faturamento, seguida pelo dia dos Namorados, dia dos Pais e dia da Mães. Essas campanhas acompanham as datas sazonais que as nomeiam e são essenciais para um ano de resultados positivos para a empresa. Portanto, é fácil imaginar que os maiores recursos são utilizados nesses períodos – maior investimento de marketing, vitrines mais complexas, busca por parcerias e associações de marca positivas, desenvolvimento de catálogos e peças publicitárias exclusivas.

Hoje, a empresa possui sete estilos de produtos: Visto, Pimenta, Fun, Utilitários, Muito Tudo, Brasil Paca e Feminino Delicado. Esses estilos definem a coleção de produtos que faz parte de cada linha e representam o público-alvo da mesma.

O primeiro estilo – Visto – é a linha de camisetas, bolsas, mochilas, carteiras, necessários e bijuterias da loja. Possui duas coleções no ano, de verão e inverno, sendo que cada uma tem um catálogo exclusivo para divulgá-la no ponto de venda. O segundo estilo – Pimenta – é uma linha mais

romântica, voltada para o dia dos Namorados, mas com produtos que muitas vezes funcionam bem como presentes para família e amigos. Ganha destaque no sazonal de Namorados, e também é um dos estilos com maior faturamento nas lojas. O terceiro estilo – Fun – é a marca registrada da empresa. São produtos com design diferenciado e exclusivo, criados para trazer diversão e bom humor às pessoas – agrada todos os públicos e abrange uma grande quantidade de produtos e funções. O quarto estilo – Utilitários – compreende produtos com função mais específica e design unissex. São produtos para uso pessoal mas que também servem para presentear. O quinto estilo – Muito Tudo – representa a linha fofa e bastante colorida da loja. Voltada para o público mais teen e com um quê infantil, também possui uma lista grande de produtos e funções. O sexto estilo – Brasil Paca – é a linha mais brasileira dentro da loja. É o estilo que traz o melhor dos quatro cantos do país para dentro da loja, de forma divertida e única. Tem aquele jeitinho brasileiro e trabalha com elementos únicos do país. O sétimo e último estilo – Feminino Delicado – é a linha mais feminina que a loja possui. Ganha destaque durante o sazonal de Mães e abrange desde objetos para uso pessoal como artigos de decoração.

Em 2010, nasceu uma nova marca dentro do grupo. Chama-se Ludi e tem por objetivo alcançar um público mais jovem que o da empresa e pertencente à outras classes sociais. Os produtos continuam tendo um design arrojado e irreverente, mas o foco muda de lugar. Hoje, a Ludi cresce a taxas altas e ganha mercado com facilidade. Seu modelo de negócios é exclusivamente o multimarcas – não existem lojas próprias nem venda online.

Em 2012, a empresa se juntou a outras duas marcas fortes do mercado varejista, Puket e Baloné para criar um novo modelo de franquias – a Love Brands. Esse novo negócio tem por foco cidades pequenas, que não possuem ou não comportam as três marcas que a compõem. De forma a reduzir custos e otimizar o espaço, as marcas se juntaram para criar uma loja mista e completa. Hoje, somam-se 12 franquias Love Brands, que se estabeleceram principalmente no interior de São Paulo. O plano de expansão prevê 10 lojas para 2012, 30 lojas para 2013 e 60 lojas para 2014.

#### 4.2 VIABILIDADE FINANCEIRA

Ao iniciar a pesquisa para realização deste estudo, o foco sempre foi buscar referências no mercado nas quais se poderia basear um novo modelo de negócios para a empresa. Contudo, como a maioria delas se referia à grandes empresas nos Estados Unidos, que sempre trabalharam com esse modelo de negócio, notou-se as diferenciações necessárias para que esse tipo de loja se tornasse adequado para a empresa.

A cidade tem o maior e mais diversificado parque industrial do país, com participações superiores a 32% e 43% na receita nacional dos setores de comércio e serviços, respectivamente, segundo a Fecomercio SP. Além disso, o Estado de São Paulo é o maior mercado consumidor brasileiro – sendo a capital, o maior mercado do Estado – contando com cerca de 42 milhões de pessoas.

Sendo assim, a primeira megastore será uma unidade própria da empresa e administrada por um profissional do meio, sediada na capital paulista. Na tabela 1 constam as informações básicas do modelo de loja proposto.

Tabela 1 – Dados básicos megastore

Item	Descrição
Metragem	100 m <sup>2</sup>
Gerente	1
Vendedores	5
Auxiliar Serv. Gerais	1
Caixas	4
Mix de produtos	550
Videowall	1
Notebook	1
Computadores	2
Impressoras	2
No-break	1
Câmera Digital	1

O cálculo da metragem baseou-se na estimativa para a primeira loja neste modelo – como dito anteriormente, as lojas que seguirem este modelo podem ter entre 80 a 120m<sup>2</sup>. Para gestão da loja, será necessário contratar um profissional do ramo e uma equipe de vendas – considerando que a loja da empresa atual, com 50m<sup>2</sup> possui de 3 a 4 vendedores, fez-se a estimativa de contratação de 5 pessoas para atendimento ao cliente visto que o *self check out* exclui a necessidade de um atendente por caixa. Hoje, todas as lojas da rede possuem apenas um caixa para finalizar os atendimentos, o que se mostra razoável para a maior parte do ano, mas insuficiente para o Natal, onde há um aumento considerável no número de atendimentos. Portanto, considerando o movimento da loja e sua estrutura, optou-se pela disposição de 4 caixas estilo *self check out*.

O mix de produtos atual da rede conta com 5 estilos de produto, sendo que cada um conta com cerca de 10 a 12 itens, podendo aumentar conforme a campanha vigente durante o ano. Considerando o espaço da nova loja, há a possibilidade (e necessidade) de exposição da maior quantidade possível de itens. Assim, considerando todos os produtos em linha dos 5 estilos comercializados pela empresa, chegamos a 505 produtos. Considerando a entrada de mais dois estilos (alimentos *gourmet* e artigos de *pet shop*) além de complementar o estilo Pimenta com artigos de *sex shop*, totalizamos a entrada de 45 novos produtos, pelo menos. Sendo assim, o mix total fica em 550 produtos.

Hoje, o visual merchandising de algumas lojas Master conta com uma TV de LED para comunicação e divulgação de produtos e estilos em destaque, além de promoções e parcerias. Com o novo projeto de loja, têm-se em mente implantar um painel de TVs que possa atrair ainda mais os clientes e complementar todo o visual merchandising da loja. Então, planejou-se o investimento em um videowall com 6 telas de LED para a loja.

Os equipamentos básicos de uma loja da rede atualmente incluem: um notebook (para treinamento da equipe de vendas), dois computadores (um administrativo/caixa e um de retaguarda), duas impressoras, um no-break, uma câmera digital e um ar-condicionado além da impressora fiscal. Para esse novo modelo de negócios, manteve-se praticamente toda a estrutura, aumentando apenas o número de ar-condicionado instalados pelo aumento da área de loja. Houve também a retirada da impressora fiscal, pois esta está inclusa no sistema do caixa de autoatendimento.

Dessa forma, considerou-se para a soma do investimento inicial da loja quatro tópicos: implantação (considerando todo o projeto arquitetônico, material de construção, mão de obra e equipamentos); materiais básicos e estoque (sacolas, tags, lacres, uniformes, estoque inicial e material de escritório; capital de giro; divulgação (kit mídia de inauguração e coquetel). A tabela 2 mostra os valores detalhados de cada item.

Tabela2 – Investimentos iniciais Megastore

Implantação	Valores
Projeto arquitetônico	R\$ 6.500,00
Obras (material e prestadores de serviço)	R\$ 450.000,00
Caixa ( <i>self check out</i> )	R\$ 194.099,20
Videowall	R\$ 8.561,17
Computadores	R\$ 2.878,20
Impressoras	R\$ 1.337,62
Telefone	R\$ 84,90
No-break	R\$ 8.374,65
Notebook	R\$ 1.299,00
Câmera digital	R\$ 320,81
Ar-condicionado	R\$ 22.366,80
<b>Total</b>	<b>R\$ 695.822,35</b>
Materiais e estoque	Valores
Sacolas, tags, lacres	R\$ 1.350,00
Uniformes	R\$ 300,00
Estoque Inicial de produtos	R\$ 200.000,00
Material escritório	R\$ 250,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 201.900,00</b>
Capital de Giro	Valores
<b>Total</b>	<b>R\$ 200.000,00</b>
Divulgação	Valores
Kit mídia inauguração	R\$ 15.000,00
Coquetel de inauguração	R\$ 5.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>
<b>Total de Investimentos</b>	<b>R\$ 1.117.722,35</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo dos custos da fase de implantação como projeto arquitetônico e obra, foi feito com base nos valores aplicados hoje, para franquias Master da rede – sendo o projeto um valor fixo e as obras considerando o valor de R\$ 4.500/m<sup>2</sup>. Buscou-se orçamento do sistema de *self checkout* na internet, bom como dos outros equipamentos como computadores, câmera e ar condicionado. Para cálculo dos materiais e estoque, usou-se o valor cobrado hoje por item como sacolas e uniformes. Já o estoque inicial foi calculada proporcionalmente ao gasto do estoque inicial de uma loja de 50 m<sup>2</sup>, que é de R\$ 100.000,00. O capital de giro também foi proporcional ao tamanho da nova loja. Para a divulgação calculou-se um valor de mídia para lojas novas, considerando que a empresa já tem uma assessoria de imprensa contratada na cidade e que a marca já tem grande visibilidade na capital.

A equipe de vendas é formada por cinco vendedores que dividem uma comissão de vendas de 2,5% do faturamento, um auxiliar de serviços gerais, que não ganha comissão e um gerente, que ganha comissão de 3% do faturamento. A tabela 3 mostra os valores de salários e encargos cabíveis.

Tabela 3 –Despesas com funcionários

Descrição	Vendedores		Auxiliar		Gerente	
Quantidade funcionários	5		1		1	
Salário	R\$	1.017,00	R\$	848,00	R\$	7.630,00
Comissão nas vendas (2,5% - 3%)	R\$	5.771,25	R\$	-	R\$	6.925,50
<b>Total Salário do Funcionário</b>	<b>R\$</b>	<b>6.788,25</b>	<b>R\$</b>	<b>848,00</b>	<b>R\$</b>	<b>14.555,50</b>
Encargos Trabalhistas						
Provisão de 13º (8,33%)	R\$	565,46	R\$	70,64	R\$	83,33
Provisão de férias (11,11%)	R\$	754,17	R\$	94,21	R\$	111,11
<b>Total Encargos Trabalhistas</b>	<b>R\$</b>	<b>1.319,64</b>	<b>R\$</b>	<b>164,85</b>	<b>R\$</b>	<b>194,44</b>
<b>Custo total do Funcionário</b>	<b>R\$</b>	<b>8.107,89</b>	<b>R\$</b>	<b>1.012,85</b>	<b>R\$</b>	<b>14.749,94</b>
Encargos Sociais						
INSS (20%)	R\$	1.357,65	R\$	169,60	R\$	2.911,10
FGTS (8%)	R\$	543,06	R\$	67,84	R\$	1.164,44
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão (4%)	R\$	271,53	R\$	33,92	R\$	582,22
<b>Total Encargos Sociais</b>	<b>R\$</b>	<b>2.172,24</b>	<b>R\$</b>	<b>271,36</b>	<b>R\$</b>	<b>4.657,76</b>
Gastos com encargos trabalhistas e sociais	R\$	10.280,13	R\$	1.284,21	R\$	19.407,70
<b>TOTAL</b>		<b>51.400,63</b>		<b>1.284,21</b>		<b>19.407,70</b>
<b>SOMA SALÁRIOS</b>					<b>R\$</b>	<b>72.092,54</b>
<b>TOTAL/ANO</b>					<b>R\$</b>	<b>865.110,48</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Optou-se pela elaboração de três cenários – otimista, realista, pessimista - para calcular o faturamento da loja nos primeiros cinco anos de existência. Para chegar ao faturamento mensal de cada cenário, foi estimulado o número de clientes por mês (com base na média atual da rede e proporcionalmente à metragem da loja) e o ticket médio dos mesmos. A tabela 4 mostra os valores encontrados, para os três cenários.

Tabela 4 –Cálculo faturamento mensal

	OTIMISTA		REALISTA		PESSIMISTA	
Clientes/Mês	2090		1900		1710	
Ticket Médio	R\$	165,00	R\$	150,00	R\$	135,00
Total Mensal	R\$	344.850,00	R\$	285.000,00	R\$	230.850,00
<b>Total Faturamento Anual</b>	<b>R\$</b>	<b>4.138.200,00</b>	<b>R\$</b>	<b>3.420.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>2.770.200,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

E estabeleceu-se a taxa de crescimento anual do faturamento para cada cenário, como mostra a tabela 5.

Tabela 5 –Taxa de crescimento anual do

CENÁRIO	TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL
OTIMISTA	10,0%
REALISTA	8,0%
faturamento PESSIMISTA	5,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nesses dados foi calculado o faturamento anual para os primeiros cinco anos de funcionamento da loja, nos três cenários mencionados. Para a inflação do período foi estabelecida uma taxa, com base no IPCA. A tabela 6 mostra os resultados.

**Tabela6–Faturamento anual por cenário**

<b>OTIMISTA</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>FATURAMENTO</b>	R\$ 4.138.200,00	R\$ 4.552.020,00	R\$ 5.007.222,00	R\$ 5.507.944,20	R\$ 6.058.738,62
<b>INFLAÇÃO DO PERÍODO (IPCA/IBGE)</b>	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
<b>Faturamento com ajuste do período</b>	<b>R\$ 4.386.492,00</b>	<b>R\$ 4.825.141,20</b>	<b>R\$ 5.307.655,32</b>	<b>R\$ 5.838.420,85</b>	<b>R\$ 6.422.262,94</b>
<b>REALISTA</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>FATURAMENTO</b>	R\$ 3.420.000,00	R\$ 3.693.600,00	R\$ 3.989.088,00	R\$ 4.308.215,04	R\$ 4.652.872,24
<b>INFLAÇÃO DO PERÍODO (IPCA/IBGE)</b>	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
<b>Faturamento com ajuste do período</b>	<b>R\$ 3.625.200,00</b>	<b>R\$ 3.915.216,00</b>	<b>R\$ 4.228.433,28</b>	<b>R\$ 4.566.707,94</b>	<b>R\$ 4.932.044,58</b>
<b>PESSIMISTA</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>FATURAMENTO</b>	R\$ 2.770.200,00	R\$ 2.908.710,00	R\$ 3.054.145,50	R\$ 3.206.852,78	R\$ 3.367.195,41
<b>INFLAÇÃO DO PERÍODO (IPCA/IBGE)</b>	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
<b>Faturamento com ajuste do período</b>	<b>R\$ 2.936.412,00</b>	<b>R\$ 3.083.232,60</b>	<b>R\$ 3.237.394,23</b>	<b>R\$ 3.399.263,94</b>	<b>R\$ 3.569.227,14</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no faturamento, detalhou-se o fluxo de caixa e elaborou-se a DRE em cada cenário proposto, durante os primeiros cinco anos de faturamento da loja. A tabela 7 mostra o fluxo de caixa do cenário pessimista.



Tabela 7 –Fluxo de caixa: cenário pessimista

FLUXO DE CAIXA	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>R\$ 1.117.722,35</b>					
<b>SAÍDAS</b>		<b>R\$ 2.787.574,02</b>	<b>R\$ 2.889.746,73</b>	<b>R\$ 2.994.301,27</b>	<b>R\$ 3.107.527,11</b>	<b>R\$ 3.227.338,33</b>
CPV		R\$ 1.350.749,52	R\$ 1.418.287,00	R\$ 1.489.201,35	R\$ 1.563.661,41	R\$ 1.641.844,48
Energia Elétrica		R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
Telefone + Internet		R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00
Publicidade		R\$ 44.046,18	R\$ 46.248,49	R\$ 48.560,91	R\$ 50.988,96	R\$ 53.538,41
Salários (Reajuste 9% aa)		R\$ 865.110,48	R\$ 865.110,48	R\$ 865.110,48	R\$ 865.110,48	R\$ 865.110,48
Aluguel (Reajuste 7,8% aa)		R\$ 163.200,00	R\$ 175.929,60	R\$ 189.652,11	R\$ 204.444,97	R\$ 220.391,68
Outras Despesas **		R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00
Impostos ( <i>Simples Nacional</i> )		R\$ 332.401,84	R\$ 352.105,16	R\$ 369.710,42	R\$ 391.255,28	R\$ 414.387,27
<b>ENTRADAS</b>		<b>R\$ 1.171.800,00</b>	<b>R\$ 1.200.927,60</b>	<b>R\$ 1.224.946,15</b>	<b>R\$ 1.249.445,08</b>	<b>R\$ 1.274.433,98</b>
Venda de Produtos		R\$ 1.171.800,00	R\$ 1.200.927,60	R\$ 1.224.946,15	R\$ 1.249.445,08	R\$ 1.274.433,98
<b>LAIR</b>		<b>-R\$ 1.615.774,02</b>	<b>-R\$ 1.688.819,13</b>	<b>-R\$ 1.769.355,12</b>	<b>-R\$ 1.858.082,03</b>	<b>-R\$ 1.952.904,35</b>
<b>Fluxo de Caixa Livre</b>	<b>-R\$ 1.117.722,35</b>	<b>-R\$ 1.615.774,02</b>	<b>-R\$ 1.688.819,13</b>	<b>-R\$ 1.769.355,12</b>	<b>-R\$ 1.858.082,03</b>	<b>-R\$ 1.952.904,35</b>

\*\* Outras despesas: Contador, Material de Escritório, Material de Limpeza

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atualmente na empresa, o custo de produto vendido corresponde a 46% do preço de venda. Portanto, usou-se esse percentual para calcular o CPV do fluxo de caixa do projeto em questão. O cálculo da energia elétrica foi feito através de uma planilha online, que considerava a média de gasto dos aparelhos eletrônicos mais comuns, com base na taxa de energia elétrica comercial. Os gastos com internet e telefone foram baseados nos custos das lojas Master da rede – considerando a inclusão de alguns pontos extras de internet na megastore.

Hoje em dia os franqueados da rede pagam uma taxa de publicidade para a franqueadora, no valor de 2,5% do faturamento mensal. Como a primeira megastore será uma unidade própria, foi calculada o valor de 1,5% do faturamento para a publicidade dessa única loja. O reajuste dos salários dos funcionários foi calculado com base no dissídio salarial de 9% ao ano.

Para cálculo do valor do aluguel, considerou-se a média do valor de locação comercial por metro quadrado de São Paulo no último ano, que ficou em R\$ 136,00/m². E para o reajuste, foi feita a média dos valores do IGP-M dos últimos três anos, chegando à taxa de 7,8% ao ano.

As outras despesas contabilizadas incluem o contador, o material de escritório e de limpeza da loja. A empresa oferece às lojas assessoria jurídica e, em São Paulo, a maioria das lojas trabalha com o mesmo contador, o que barateia o custo unitário devido de cada uma. No cenário pessimista, optou-se por calcular os impostos com base na alíquota do Simples Nacional porque o projeto não supera, em cinco anos, a meta de faturamento desse regime tributário – que é de R\$ 3.600.000,00. Contudo, durante esse período, a loja passa de algumas faixas de faturamento e por isso, tema alteração na alíquota cobrada.

Com essas informações, podemos elaborar a DRE dos primeiros cinco anos do cenário pessimista, como mostra a tabela 8.

Tabela 8 –DRE: cenário pessimista

<b>DRE</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 2.936.412,00</b>	<b>R\$ 3.083.232,60</b>	<b>R\$ 3.237.394,23</b>	<b>R\$ 3.399.263,94</b>	<b>R\$ 3.569.227,14</b>
<b>Deduções da Receita Bruta</b>	<b>R\$ 332.401,84</b>	<b>R\$ 352.105,16</b>	<b>R\$ 369.710,42</b>	<b>R\$ 391.255,28</b>	<b>R\$ 414.387,27</b>
Simples Nacional	R\$ 332.401,84	R\$ 352.105,16	R\$ 369.710,42	R\$ 391.255,28	R\$ 414.387,27
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 2.604.010,16</b>	<b>R\$ 2.731.127,44</b>	<b>R\$ 2.867.683,81</b>	<b>R\$ 3.008.008,66</b>	<b>R\$ 3.154.839,87</b>
<b>Custo Produtos Vendidos</b>	<b>R\$ 1.350.749,52</b>	<b>R\$ 1.418.287,00</b>	<b>R\$ 1.489.201,35</b>	<b>R\$ 1.563.661,41</b>	<b>R\$ 1.641.844,48</b>
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 1.253.260,64</b>	<b>R\$ 1.312.840,44</b>	<b>R\$ 1.378.482,46</b>	<b>R\$ 1.444.347,25</b>	<b>R\$ 1.512.995,38</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 1.104.422,66</b>	<b>R\$ 1.119.354,57</b>	<b>R\$ 1.135.389,50</b>	<b>R\$ 1.152.610,41</b>	<b>R\$ 1.171.106,57</b>
Energia Elétrica	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
Telefone + Internet	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00
Publicidade	R\$ 44.046,18	R\$ 46.248,49	R\$ 48.560,91	R\$ 50.988,96	R\$ 53.538,41
Salários (Reajuste 9% aa)	R\$ 865.110,48	R\$ 865.110,48	R\$ 865.110,48	R\$ 865.110,48	R\$ 865.110,48
Aluguel (Reajuste 7,8% aa)	R\$ 163.200,00	R\$ 175.929,60	R\$ 189.652,11	R\$ 204.444,97	R\$ 220.391,68
Outras Despesas **	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 148.837,98</b>	<b>R\$ 193.485,87</b>	<b>R\$ 243.092,96</b>	<b>R\$ 291.736,83</b>	<b>R\$ 341.888,81</b>

\*\* Outras despesas: Contador, Material de Escritório, Material de Limpeza

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar do fluxo de caixa ser negativo nos cinco primeiros anos da operação neste cenário, a DRE mostra que a empresa apresenta lucro no período. Com base nesses dados, podemos analisar a viabilidade do negócio, neste cenário. Em primeiro lugar, é preciso definir a taxa de atratividade do projeto, que por exigir um investimento alto, necessita de um retorno bastante positivo para se tornar realidade. Assim, ficou estabelecida a taxa de atratividade em 30% ao ano. A tabela 9 mostra o fluxo de caixa livre, o valor presente líquido e o fluxo de caixa acumulado do período.

Tabela 9 –Análise pessimista

Ano	Fluxo de Caixa Livre	Fluxo de Caixa Livre => Valor Presente	Fluxo de Caixa Acumulado
0	-R\$ 1.117.722,35	-R\$ 1.117.722,35	-R\$ 1.117.722,35
1	-R\$ 1.615.774,02	-R\$ 1.242.903,09	-R\$ 2.360.625,44
2	-R\$ 1.688.819,13	-R\$ 999.301,26	-R\$ 3.359.926,70
3	-R\$ 1.769.355,12	-R\$ 805.350,53	-R\$ 4.165.277,24
4	-R\$ 1.858.082,03	-R\$ 650.566,17	-R\$ 4.815.843,40
5	-R\$ 1.952.904,35	-R\$ 525.973,92	-R\$ 5.341.817,32

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não é necessário realizar o cálculo do índice de lucratividade, da taxa interna de retorno e do payback descontado, para constatar a não viabilidade do projeto nos primeiros cinco anos de operação neste cenário. A única diferença do fluxo de caixa do cenário realista para o pessimista é o cálculo dos impostos, pois, neste cenário o faturamento ultrapassa o teto da meta do Simples Nacional no terceiro ano de operação. Assim, nas deduções da receita bruta são calculados os valores da CSLL, do PIS e COFINS. A tabela 10 mostra o fluxo de caixa do cenário realista.

Tabela 10 – Fluxo de caixa: cenário realista

FLUXO DE CAIXA - REALISTA								
FLUXO DE CAIXA	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5		
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>R\$ 1.117.722,35</b>							
<b>SAÍDAS</b>		<b>R\$ 3.156.829,64</b>	<b>R\$ 3.415.135,44</b>	<b>R\$ 3.694.858,84</b>	<b>R\$ 3.997.781,34</b>	<b>R\$ 4.325.833,11</b>		
CPV		R\$ 1.667.592,00	R\$ 1.800.999,36	R\$ 1.945.079,31	R\$ 2.100.685,65	R\$ 2.268.740,51		
Energia Elétrica		R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00		
Telefone + Internet		R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00		
Publicidade		R\$ 54.378,00	R\$ 58.728,24	R\$ 63.426,50	R\$ 68.500,62	R\$ 73.980,67		
Salários (Reajuste 9% aa)		R\$ 865.110,48	R\$ 942.970,43	R\$ 1.027.837,76	R\$ 1.120.343,16	R\$ 1.221.174,05		
Aluguel (Reajuste 7,8% aa)		R\$ 163.200,00	R\$ 175.929,60	R\$ 189.652,11	R\$ 204.444,97	R\$ 220.391,68		
Outras Despesas **		R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00		
Impostos (CSLL, PIS, Cofins)		R\$ 374.483,16	R\$ 404.441,81	R\$ 436.797,16	R\$ 471.740,93	R\$ 509.480,20		
<b>ENTRADAS</b>		<b>R\$ 3.625.200,00</b>	<b>R\$ 3.915.216,00</b>	<b>R\$ 4.228.433,28</b>	<b>R\$ 4.566.707,94</b>	<b>R\$ 4.932.044,58</b>		
Venda de Produtos		R\$ 3.625.200,00	R\$ 3.915.216,00	R\$ 4.228.433,28	R\$ 4.566.707,94	R\$ 4.932.044,58		
<b>LAIR</b>		<b>R\$ 468.370,36</b>	<b>R\$ 500.080,56</b>	<b>R\$ 533.574,44</b>	<b>R\$ 568.926,60</b>	<b>R\$ 606.211,47</b>		
IR		R\$ 5.620,44	R\$ 6.000,97	R\$ 6.402,89	R\$ 6.827,12	R\$ 7.274,54		
<b>Fluxo de Caixa Livre</b>	<b>-R\$ 1.117.722,35</b>	<b>R\$ 462.749,91</b>	<b>R\$ 494.079,59</b>	<b>R\$ 527.171,55</b>	<b>R\$ 562.099,48</b>	<b>R\$ 598.936,93</b>		
** Outras despesas: Contador, Material de Escritório, Material de Limpeza								

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fluxo de caixa neste cenário se mostra totalmente positivo, o que mostra os bons resultados do projeto. Com base nisso, elaborou-se a DRE dos períodos analisados, no cenário realista, como mostra a tabela 11.

Tabela 11 – DRE: cenário realista

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 3.625.200,00</b>	<b>R\$ 3.915.216,00</b>	<b>R\$ 4.228.433,28</b>	<b>R\$ 4.566.707,94</b>	<b>R\$ 4.932.044,58</b>
<b>Deduções da Receita Bruta</b>	<b>R\$ 374.483,16</b>	<b>R\$ 404.441,81</b>	<b>R\$ 436.797,16</b>	<b>R\$ 471.740,93</b>	<b>R\$ 509.480,20</b>
Impostos	R\$ 374.483,16	R\$ 404.441,81	R\$ 436.797,16	R\$ 471.740,93	R\$ 509.480,20
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 3.250.716,84</b>	<b>R\$ 3.510.774,19</b>	<b>R\$ 3.791.636,12</b>	<b>R\$ 4.094.967,01</b>	<b>R\$ 4.422.564,37</b>
<b>Custo Produtos Vendidos</b>	<b>R\$ 1.667.592,00</b>	<b>R\$ 1.800.999,36</b>	<b>R\$ 1.945.079,31</b>	<b>R\$ 2.100.685,65</b>	<b>R\$ 2.268.740,51</b>
Compra de Produtos	R\$ 1.667.592,00	R\$ 1.800.999,36	R\$ 1.945.079,31	R\$ 2.100.685,65	R\$ 2.268.740,51
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 1.583.124,84</b>	<b>R\$ 1.709.774,83</b>	<b>R\$ 1.846.556,81</b>	<b>R\$ 1.994.281,36</b>	<b>R\$ 2.153.823,87</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 1.114.754,48</b>	<b>R\$ 1.218.345,37</b>	<b>R\$ 1.331.928,29</b>	<b>R\$ 1.456.473,64</b>	<b>R\$ 1.593.046,61</b>
Energia Elétrica	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
Telefone + Internet	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00
Publicidade	R\$ 54.378,00	R\$ 58.728,24	R\$ 63.426,50	R\$ 68.500,62	R\$ 73.980,67
Salários (Reajuste 9% aa)	R\$ 865.110,48	R\$ 951.621,53	R\$ 1.046.783,68	R\$ 1.151.462,05	R\$ 1.266.608,26
Aluguel (Reajuste 7,8% aa)	R\$ 163.200,00	R\$ 175.929,60	R\$ 189.652,11	R\$ 204.444,97	R\$ 220.391,68
Outras Despesas **	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00
<b>Lucro antes do Imposto de Renda</b>	<b>R\$ 468.370,36</b>	<b>R\$ 491.429,46</b>	<b>R\$ 514.628,52</b>	<b>R\$ 537.807,71</b>	<b>R\$ 560.777,26</b>
IR	R\$ 5.620,44	R\$ 6.000,97	R\$ 6.402,89	R\$ 6.827,12	R\$ 7.274,54
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 462.749,91</b>	<b>R\$ 485.428,49</b>	<b>R\$ 508.225,63</b>	<b>R\$ 530.980,59</b>	<b>R\$ 553.502,72</b>

\*\* Outras despesas: Contador, Material de Escritório, Material de Limpeza

Fonte: Elaborado pelo autor.

A DRE deste cenário também apresenta lucro nos cinco anos de operação do projeto. Contudo, para verificar a viabilidade do mesmo, é necessário calcular o valor presente líquido do fluxo de caixa livre para chegar-se ao fluxo de caixa acumulado e assim, calculara o índice de lucratividade, a taxa interna de retorno e o payback descontado do investimento. Vale lembrar que para todos os cenários elaborados, têm-se a taxa de atratividade estabelecida de 30% ao ano. A tabela 12 mostra a análise do cenário realista.

Tabela 12 – Análise realista

Ano	Fluxo de Caixa Livre	Fluxo de Caixa Livre => Valor Presente	Fluxo de Caixa Acumulado
0	-R\$ 1.117.722,35	-R\$ 1.117.722,35	-R\$ 1.117.722,35
1	R\$ 462.749,91	R\$ 355.961,47	-R\$ 761.760,88
2	R\$ 494.079,59	R\$ 292.354,79	-R\$ 469.406,09
3	R\$ 527.171,55	R\$ 239.950,64	-R\$ 229.455,45
4	R\$ 562.099,48	R\$ 196.806,65	-R\$ 32.648,80
5	R\$ 598.936,93	R\$ 161.311,13	R\$ 128.662,33

Fonte: Elaborado pelo autor.

À primeira vista consegue-se verificar que fluxo de caixa acumulado fica positivo no quinto ano da análise, o que é um sinal positivo. Contudo é preciso calcular o índice de lucratividade, o VPL e a TIR par atestar a viabilidade do projeto. A tabela 13 mostra os resultados.

Tabela 13 – Indicadores de viabilidade: cenário realista

IL	VPL	TIR	PayBack Descontado
0,115	R\$ 128.662,33	35,628%	49,4 meses

Fonte: Elaborado pelo autor.

A taxa interna de retorno se mostrou superior á taxa de atratividade definida, o que significa que o retorno do investimento realizado é positivo. O payback descontado mostra que o dinheiro inicial será recuperado em 49 meses.

Por fim, no cenário otimista, o cálculo dos impostos é feito da mesma forma que no cenário realista e mantém-se os mesmos valores e/ou taxas de reajuste para os demais itens calculados. A tabela 14 mostra o fluxo de caixa dos cinco primeiros anos da operação, no cenário otimista.



Tabela 14 – Fluxo de caixa: cenário otimista

FLUXO DE CAIXA	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>R\$ 1.117.722,35</b>					
<b>SAÍDAS</b>		<b>R\$ 3.026.840,85</b>	<b>R\$ 3.314.076,83</b>	<b>R\$ 3.628.977,75</b>	<b>R\$ 3.974.218,20</b>	<b>R\$ 4.352.732,20</b>
CPV		R\$ 1.447.542,36	R\$ 1.592.296,60	R\$ 1.751.526,26	R\$ 1.926.678,88	R\$ 2.119.346,77
Energia Elétrica		R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
Telefone + Internet		R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00
Publicidade		R\$ 65.797,38	R\$ 72.377,12	R\$ 79.614,83	R\$ 87.576,31	R\$ 96.333,94
Salários (Reajuste 9% aa)		R\$ 865.110,48	R\$ 942.970,43	R\$ 1.027.837,76	R\$ 1.120.343,16	R\$ 1.221.174,05
Aluguel (Reajuste 7,8% aa)		R\$ 163.200,00	R\$ 175.929,60	R\$ 189.652,11	R\$ 204.444,97	R\$ 220.391,68
Outras Despesas **		R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00
Impostos		R\$ 453.124,62	R\$ 498.437,09	R\$ 548.280,79	R\$ 603.108,87	R\$ 663.419,76
<b>ENTRADAS</b>		<b>R\$ 4.386.492,00</b>	<b>R\$ 4.825.141,20</b>	<b>R\$ 5.307.655,32</b>	<b>R\$ 5.838.420,85</b>	<b>R\$ 6.422.262,94</b>
Venda de Produtos		R\$ 4.386.492,00	R\$ 4.825.141,20	R\$ 5.307.655,32	R\$ 5.838.420,85	R\$ 6.422.262,94
<b>LAIR</b>		<b>R\$ 1.359.651,15</b>	<b>R\$ 1.511.064,37</b>	<b>R\$ 1.678.677,57</b>	<b>R\$ 1.864.202,65</b>	<b>R\$ 2.069.530,73</b>
IR		R\$ 16.315,81	R\$ 18.132,77	R\$ 20.144,13	R\$ 22.370,43	R\$ 24.834,37
<b>Fluxo de Caixa Livre</b>	<b>-R\$ 1.117.722,35</b>	<b>R\$ 1.359.651,15</b>	<b>R\$ 1.511.064,37</b>	<b>R\$ 1.678.677,57</b>	<b>R\$ 1.864.202,65</b>	<b>R\$ 2.069.530,73</b>

\*\* Outras despesas: Contador, Água, Material de Escritório, Material de Limpeza

Fonte: Elaborado pelo autor.





O fluxo de caixa neste cenário também apresenta resultados totalmente positivo, o que mostra que a loja tem recursos suficientes para o seu desenvolvimento. Com base nisso, elaborou-se a DRE dos períodos analisados, no cenário otimista, como mostra a tabela 15.

Tabela15 – DRE: cenário otimista

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 4.386.492,00</b>	<b>R\$ 4.825.141,20</b>	<b>R\$ 5.307.655,32</b>	<b>R\$ 5.838.420,85</b>	<b>R\$ 6.422.262,94</b>
<b>Deduções da Receita Bruta</b>	<b>R\$ 453.124,62</b>	<b>R\$ 498.437,09</b>	<b>R\$ 548.280,79</b>	<b>R\$ 603.108,87</b>	<b>R\$ 663.419,76</b>
Impostos	R\$ 453.124,62	R\$ 498.437,09	R\$ 548.280,79	R\$ 603.108,87	R\$ 663.419,76
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 3.933.367,38</b>	<b>R\$ 4.326.704,11</b>	<b>R\$ 4.759.374,53</b>	<b>R\$ 5.235.311,98</b>	<b>R\$ 5.758.843,18</b>
<b>Custo Produtos Vendidos</b>	<b>R\$ 1.447.542,36</b>	<b>R\$ 1.592.296,60</b>	<b>R\$ 1.751.526,26</b>	<b>R\$ 1.926.678,88</b>	<b>R\$ 2.119.346,77</b>
Compra de Produtos	R\$ 1.447.542,36	R\$ 1.592.296,60	R\$ 1.751.526,26	R\$ 1.926.678,88	R\$ 2.119.346,77
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 2.485.825,02</b>	<b>R\$ 2.734.407,52</b>	<b>R\$ 3.007.848,27</b>	<b>R\$ 3.308.633,10</b>	<b>R\$ 3.639.496,41</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 1.126.173,86</b>	<b>R\$ 1.223.343,14</b>	<b>R\$ 1.329.170,70</b>	<b>R\$ 1.444.430,45</b>	<b>R\$ 1.569.965,67</b>
Energia Elétrica	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
Telefone + Internet	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00	R\$ 4.620,00
Publicidade	R\$ 65.797,38	R\$ 72.377,12	R\$ 79.614,83	R\$ 87.576,31	R\$ 96.333,94
Salários (Reajuste 9% aa)	R\$ 865.110,48	R\$ 942.970,43	R\$ 1.027.837,76	R\$ 1.120.343,16	R\$ 1.221.174,05
Aluguel (Reajuste 7,8% aa)	R\$ 163.200,00	R\$ 175.929,60	R\$ 189.652,11	R\$ 204.444,97	R\$ 220.391,68
Outras Despesas **	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00	R\$ 8.246,00
<b>Lucro antes do Imposto de Renda</b>	<b>R\$ 1.359.651,15</b>	<b>R\$ 1.511.064,37</b>	<b>R\$ 1.678.677,57</b>	<b>R\$ 1.864.202,65</b>	<b>R\$ 2.069.530,73</b>
IR	R\$ 16.315,81	R\$ 18.132,77	R\$ 20.144,13	R\$ 22.370,43	R\$ 24.834,37
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 1.343.335,34</b>	<b>R\$ 1.492.931,60</b>	<b>R\$ 1.658.533,44</b>	<b>R\$ 1.841.832,22</b>	<b>R\$ 2.044.696,36</b>

\*\* Outras despesas: Contador, Material de Escritório, Material de Limpeza

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no fluxo de caixa e na DRE, pode-se desenvolver a análise do cenário realista do projeto, com base no fluxo de caixa e no valor presente líquido, como feito anteriormente. A tabela 16 mostra os resultados.

Tabela 16 – Análise otimista

Ano	Fluxo de Caixa Livre	Fluxo de Caixa Livre => Valor Presente	Fluxo de Caixa Acumulado
0	-R\$ 1.117.722,35	-R\$ 1.117.722,35	-R\$ 1.117.722,35
1	R\$ 1.359.651,15	R\$ 1.045.885,50	-R\$ 71.836,85
2	R\$ 1.511.064,37	R\$ 894.120,93	R\$ 822.284,08
3	R\$ 1.678.677,57	R\$ 764.077,18	R\$ 1.586.361,27
4	R\$ 1.864.202,65	R\$ 652.709,17	R\$ 2.239.070,43
5	R\$ 2.069.530,73	R\$ 557.384,80	R\$ 2.796.455,23

Fonte: Elaborado pelo autor.

E com base na análise desenvolvida, calculamos os indicadores de retorno para verificar a viabilidade do projeto. A tabela 17 apresenta os valores encontrados.

Tabela 17 – Indicadores de viabilidade: cenário otimista

IL	VPL	TIR	PayBack Descontado
2,502	R\$ 2.796.455,23	129,521%	13 meses

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados encontrados neste cenário são melhores possíveis. O índice de lucratividade sugere que para um real investido, há o retorno de 2,5 reais. A taxa interna de retorno ultrapassa com facilidade a taxa de atratividade do negócio e o investimento retorna em pouco mais de um ano de funcionamento. Vale lembrar que os cenários determinados neste estudo foram bastante conservadores, visto ser um projeto piloto que exige investimentos altos e um padrão de gestão superior.

#### 4.3 MEGASTORE

Listaram-se como parceiros-chave do negócio três elementos: as marcas internacionais, o centro de distribuição e o grupo de investimento Squadra. As marcas serão parte essencial do novo mix de produtos da loja tipo megastore. O centro de distribuição entra na lista de parceiros devido à grande necessidade de logística que uma loja tão grande necessita. Hoje, o centro de distribuição é responsável pela entrega dos produtos em todas as franquias da rede – e já teve sua capacidade de armazenamento e faturamento ampliada para atender a demanda crescente das lojas franqueadas – mas com a chegada da nova loja, será necessária uma nova estruturação e estabelecimento de uma nova dinâmica de trabalho visto que a mesma funcionará de forma diferenciada com maior mix de produtos e maiores necessidades de abastecimento. Já o grupo de investimento Squadra se caracteriza como parceiro por ser o responsável pela disponibilização de recursos financeiros que possibilitaram a estruturação e funcionamento da megastore. Para o grupo, é importante que a loja tenha uma gestão eficiente e profissional, que seja capaz de arcar com suas despesas e que alcance o faturamento previsto no planejamento da mesma. Esses são os indicadores do sucesso da operação que mais interessam ao grupo.

Como atividades-chave do novo negócio, temos o suporte tecnológico, o departamento comercial e o departamento de desenvolvimento. O primeiro é essencial para o funcionamento das lojas franqueadas e fará parte do novo modelo de negócios também. A ideia é que ele seja atualizado e modernizado para atender a demanda da nova loja – além disso, a ideia é trabalhar com um novo modelo de caixa (*self check out*) que por definição é um tipo de mecanismo que permite aos próprios clientes escanear o código de barras dos produtos e empacotá-los. O pagamento é feito da mesma forma que nos outros caixas, através de cartões de crédito ou débito e dinheiro.

O principal benefício desse mecanismo de caixa para a empresa é a redução do número de funcionários e para o cliente, a facilidade de finalizar sua compra na loja. E a principal dificuldade desse mecanismo para a loja são as tentativas de furto.

Já a participação do departamento comercial inclui fatores imprescindíveis para o funcionamento da loja como a precificação de produtos, a gestão de estoques e demanda além da definição da grade de produtos por loja. Hoje em dia, o departamento comercial cuida da precificação de todos os produtos da rede – nacionais e internacionais – e da gestão de estoque de todas as franquias. Para a nova loja, será necessário um novo sistema de precificação (devido à inserção de marcas internacionais e novos produtos na loja) e também, de uma gestão em separado dos estoques da nova loja.

O departamento de desenvolvimento, tanto nacional como internacional, é essencial para o sucesso do negócio visto que a ideia é trabalhar com diferentes funções e estilos além do maior mix de produtos. Nesse ponto, é muito importante a parceria com fornecedores e o alinhamento das necessidades da loja com o departamento de criação, para garantir que os produtos criados estejam alinhados com a estratégia comercial.

Dentre os recursos-chave do novo negócio podemos citar tanto a equipe de vendas como a equipe de design, marketing, visual merchandising, criação (todas as áreas de apoio à operação). São todos esses profissionais que tornam a operação viável e rentável. Com o auxílio da consultoria, a loja consegue executar da melhor forma possível o planejamento desenvolvido para ela, no prazo estipulado para tal. Além disso, a tecnologia é um recurso que será utilizado em diversos pontos da operação – tanto na comunicação, como no atendimento e no caixa. Também podemos citar o marketing como sendo um recurso-chave, pois a ele cabe a correta divulgação e posicionamento do novo negócio.

Em termos de oferta de valor, listaram-se dois pontos já existentes na empresa, mas que devem ganhar ainda mais destaque na nova operação: o *fun design* e a inovação – sendo essa última crucial para o sucesso da loja. Outra oferta de valor percebida é o mix diferenciado de produtos que garante uma gama de opções para os clientes e permite que a empresa teste sua participação em outros segmentos do varejo, de forma a auxiliar na definição de planos de expansão. Por fim, um serviço que passa a ser oferecido pela loja é o delivery – ou seja, o cliente escolhe o produto que deseja comprar através de um catálogo de ofertas e o produto lhe é entregue em casa.

O relacionamento fica por conta do autoatendimento, ponto que é desenvolvido desde a entrada até a saída do cliente da loja. Ou seja, ele tem todo o espaço disponível para conhecer, experimentar e comprar os produtos que desejar sem a necessidade de um vendedor exclusivo para fazer o atendimento. Na saída, ele encontra um aparelho de *self check out* que permite a finalização da compra de maneira rápida e fácil. Por outro lado, a loja também contará com atendentes consultores – vendedores preparados para atender os clientes como numa verdadeira consultoria, auxiliando-os a encontrar as melhores ofertas e os melhores presentes. Esses atendentes serão altamente treinados e verdadeiros especialistas, capazes de sanar dúvidas e propor sugestões aos mais diversos tipos de necessidades que os clientes apresentem.

Aos canais de distribuição fica a própria megastore e a comunicação via mídias sociais, que permitirá a criação de engajamento e também, divulgação da nova loja. Pelo fato da empresa já estar presente, fortemente, nas redes sociais, a criação de uma área voltada exclusivamente para comunicação do novo negócio tem grandes chances de sucesso bem como de impulsionar os atendimentos e a venda na loja.

Quanto aos clientes, considera-se o mesmo como bastante segmentado, sendo que a megastore atenderá um público com maiores necessidades de compra e que tem o desejo de viver um tipo de experiência em loja diferente do oferecido pelas franquias. Sabe-se que em relação ao perfil de consumo, a nova loja não será diferente e deverá ter grande parte de seus clientes do sexo feminino, na faixa dos 18 a 34 anos. Contudo, a loja proporciona um espaço diferente que pode atrair clientes de outras classes sociais e também, que buscam inovação e diferenciação.

Para essa nova operação, a estrutura de custos passa a se estabelecer em volta da produção e comercialização de produtos, da logística e distribuição dos mesmos e do treinamento da equipe de vendas. São os pontos essenciais para desenvolvimento do negócio e que devem ser fortalecidos com a inauguração desse novo negócio.

Dentre as fontes de receitas, levantamos os pontos principais que cabem à megastore: o capital dos investidores e a venda dos produtos ofertados. Aqui também se encaixaria os royalties e o fundo de publicidade quando o projeto se tornar uma operação e puder ser executado também no modelo de franquias, já adotado pela empresa.

#### 4.4 AMBIENTE EXTERNO

A empresa é de médio-grande porte do setor varejista brasileiro. Esse setor saiu de uma composição pulverizada para grupos mais estruturados, sendo que prevaleceu a tendência à diversificação e acirramento da concorrência. O segmento de atuação da empresa em estudo é o de presentes e materiais de decoração, o que amplia a diversidade de concorrentes e pontos de venda a serem analisados.

Após a crise de 2008, as perspectivas do setor de varejo em todo o mundo, em especial nas economias desenvolvidas, eram de recuperação acompanhada por uma nova configuração de mercados. Essa configuração trabalha com o cenário onde os consumidores estão mais sensíveis aos preços e os varejistas ao controle de custos. Isso resultou na exigência de estratégias de diferenciação e de inovação mais ativas perante os principais concorrentes.

No caso da empresa, o foco é voltado para a produção de produtos de qualidade e melhor custo, pois os principais concorrentes da marca trabalham bastante o preço dentro deste segmento. O que caracteriza a empresa e hoje é sua maior vantagem competitiva, é o *fundesign* – presente em todas as atividades que a companhia realiza. Isso porque o design criativo e divertido é o principal e mais importante pilar da empresa.

Nestes termos, a facilidade de comprar produtos do exterior – onde a tendência do design divertido tem muitos precursores – e a imitação crescente entre os competidores do setor nacional ameaçam a vantagem que tornou o crescimento da empresa tão impressionante e sustentável nos últimos anos. Segundo um relatório de Pesquisa de Mercado de Designers Gráficos, a receita anual desse mercado chega a 9 bilhões de dólares – contudo, o crescimento nos últimos anos foi de -1,6%.

Com cada vez mais facilidade, novas empresas entram no segmento de presentes e decorações, sendo que o que persiste a favor da empresa é a originalidade e a marca consolidada há 20 anos. Para analisar mais profundamente o ambiente externo, vamos verificar a aplicação das cinco forças de Porter no segmento de presentes e decorações.

##### 4.4.1 Ameaça de novos entrantes

Segundo Porter (2009), “os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento”. A ameaça de novos entrantes, portanto, limita o potencial de lucro do setor. Contudo, essa ameaça depende das barreiras de entrada existentes no setor, e da expectativa dos novos entrantes quanto à reação das empresas já consolidadas nesse segmento. Se as barreiras de entrada forem frágeis e os invasores não esperarem nenhuma reação das empresas estabelecidas, a ameaça de entrada é alta e a lucratividade do setor será moderada.

De acordo com Porter (2009) temos sete tipos de barreira à entrada de novos entrantes. São elas:

- Economias de escala no lado da oferta: as empresas já estabelecidas desfrutam de custos unitários baixos – pois diluem seus custos fixos entre mais unidades ou porque empregam tecnologias mais eficientes ou porque negociam melhores condições de compra com os fornecedores.

- Benefícios de escala no lado da demanda: a disposição dos já compradores nesse segmento aumenta com o número de outros compradores que adquirem o mesmo produto. Além disso, os compradores cruciais tendem a confiar mais nas empresas maiores.
- Custos de mudança dos clientes: são os custos fixos que os clientes sofrem ao mudar de fornecedor – quanto mais altos forem esses custos, mais difícil será para o estreante conquistar clientes.
- Necessidades de capital: a necessidade de efetuar grandes investimentos (instalações físicas, contas a receber, estoques, despesas pré-operacionais) como condição para se tornar competitivo pode dissuadir entrantes potenciais.
- Vantagem das empresas estabelecidas, independentemente do tamanho: benefícios já conquistados pelas empresas estabelecidas como tecnologia exclusiva, acesso preferencial a fornecedores, marca, experiência acumulada.
- Acesso desigual aos canais de distribuição: quanto mais limitado forem os canais de atacado ou varejo e quanto maior for o domínio das empresas estabelecidas, maior a dificuldade de entrada no setor.
- Políticas públicas restritivas: limitações impostas pelo governo que impedem o ingresso de novos concorrentes mediante normas de licenciamento de atividades ou de restrições a investimentos estrangeiros.

Ao analisar essas barreiras, notamos que o segmento de atuação da empresa é frágil e que sua principal vantagem e barreira à entrada de novos competidores é o fato de atuar há mais de 20 anos no setor e de ter construído uma marca única e reconhecida. Contudo, a ameaça de novos entrantes é forte porque existem muitas empresas, principalmente estrangeiras, que tem marca e experiência no setor mas que ainda não se estabeleceram no país.

Talvez elas não tenham essa expansão em mente, mas alguns indícios apontam que o Brasil pode vir a ser um novo mercado para elas – isso porque a rede de presentes e decorações argentina, Morph, com proposta de produtos semelhantes à empresa, já abriu sua primeira loja em São Paulo, no shopping Morumbi. Essa inauguração já mostrou seu impacto no faturamento da franquia estabelecida no mesmo shopping.

Além da Morph, outro forte concorrente, com sede na Alemanha, fez sua estreia em São Paulo em 2011: a grife KARE, focada em móveis divertidos e incomuns. Além delas, a IKEA, empresa sueca focada em lojas de departamento, também anunciou em setembro deste ano, estar estudando a implantação de uma loja no Brasil.

#### **4.4.20 poder dos fornecedores**

De acordo com Porter (2009), fornecedores poderosos capturam para si mesmos maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor. Como as empresas dependem de ampla variedade de diferentes grupos de fornecedores para o abastecimento de insumos, um certo grupo de fornecedores será poderoso se: for mais concentrado que a indústria compradora; não depender excessivamente da indústria compradora como fonte de receita; os custos de mudança de um para outro fornecedor forem altos para os compradores; oferecer produtos diferenciados; não houver substituto para o produto do fornecedor; e impuser ameaça factível de integrar-se na cadeia de valor, avançando sobre o setor.

Como a grande maioria dos fornecedores da empresa estão situados na China (80%), é preciso avaliar a relação entre produtores e compradores nessa região. Lá, o volume de produção conta mais do que qualquer outro fator na determinação do preço a ser pago por cada unidade produzida. A empresa costuma prospectar seus fornecedores nas grandes feiras que ocorrem na China, pois os mesmos expõem seus produtos e conquistam os compradores nesses mesmos locais.

Como na China é possível encontrar fornecedores de praticamente qualquer material, fica fácil a negociação com produtores similares – contudo, deve ser feita uma ressalva no que diz respeito à qualidade da produção. Isso porque, na China, a verificação da qualidade dos produtos finais é deficiente, e muitas vezes, cabe ao comprador realizar essa triagem.

Por esse e outros motivos, a empresa estabeleceu um escritório na China, responsável pelo contato e negociação com fornecedores, pela qualidade dos produtos finais e também, pelo envio das mercadorias para o Brasil.

Alguns fornecedores tem maior poder de barganha que outros exatamente pelo fato de se destacarem em quesitos como: prazo de entrega da mercadoria, qualidade do produto final e capacidade produtiva. Em comparação com os fornecedores brasileiros, os chineses levam vantagem

principalmente na questão do custo – pelo fato da matéria-prima e da mão de obra serem mais baratas, eles alcançam preços mais competitivos.

#### **4.4.3 O poder dos clientes**

Porter (2009, p.14) afirma que “clientes poderosos [...] podem captar mais valor ao forçar os preços para baixo, ao exigir melhor qualidade ou mais serviços (pressionando os custos para cima) e, em geral, ao jogar os atores do setor uns contra os outros”. Os clientes dispõem de poder de negociação se: forem poucos ou se cada um comprar grandes volumes (esses últimos são poderosos em setores onde predominam altos custos fixos); os produtos do setor forem padronizados ou não diferenciados; os custos de mudança de fornecedor forem baixos; impuserem ameaça factível de integrar-se para trás na cadeia de valor.

Os clientes cada vez mais exigem preços menores, maior qualidade e serviços agregados – o que reduz a margem de lucro das empresas e as obriga a absorverem os custos dos serviços extras que oferece aos consumidores. Contudo, existem consumidores que não são tão sensíveis ao preço e que se dispõem a pagar mais por melhor qualidade, maior oferta de serviços e outros extras envolvidos no consumo de determinados itens.

No caso da empresa, busca-se aumentar o valor agregado aos produtos através da experiência de compra, do valor da marca e do diferencial dos produtos ofertados. Contudo, os concorrentes mais ativos não utilizam da mesma estratégia – pelo contrário, a maioria já entrou no segmento ofertando menores preços.

Sendo assim, os clientes tem o poder de definir a estratégia comercial da empresa para os próximos anos – pois se eles se recusarem a comprar os produtos da empresa por questões de preço, a abordagem da empresa deverá ser outra. Contudo, se a empresa conseguir fortalecer o valor agregado aos produtos, ela pode manter sua margem de lucro e também sua estratégia comercial, e conquistar novos consumidores.

#### **4.4.4 A ameaça dos substitutos**

Os substitutos nada mais são que alternativas para os produtos comercializados por uma empresa. Pode-se ter uma visão restritiva da atuação deles – o substituto para meu produto é outro produto com mesma função, só que mais barato – ou uma visão mais ampla (e realista) como: um possível substituto para meu produto é algo que meu cliente queira mais do minha mercadoria.

Para Porter (2009), os substitutos não só limitam o lucro em tempos normais, mas também comprometem a bonança a ser desfrutada pelo setor em épocas de vacas gordas. Além disso, quanto a ameaça de substitutos é alta, a lucratividade do setor sofre as consequências. Caso “o setor não se distancie dos substitutos por meio do desempenho, do marketing ou de outros meios, sua lucratividade será afetada – e, não raro, o potencial de crescimento” (PORTER, 2009, p.17).

Ainda de acordo com Porter (2009), a ameaça de substitutos será alta se: envolver opção excludente preço-desempenho atraente para o produto do setor ou o custo da mudança do cliente para o substituto for baixo.

No caso da empresa, existem diversos substitutos quando se trata de presentes. Dependendo da pessoa a ser presenteada, um carro, uma viagem, chocolates, sapatos ou roupas seriam uma melhor opção. A vantagem da empresa é oferecer presentes que todo mundo gosta – e para todo mundo. As opções oferecidas pelo atual mix de produtos são muito abrangentes, sem contar o fato da empresa ser uma das primeiras opções quando se trata de presentear um amigo-secreto ou alguém que não seja tão próximo ou conhecido.

Presentes divertidos, que agradam tanto o consumidor quanto o presenteado, é a fórmula na qual a empresa aposta para atrair clientes e finalizar as compras nos pontos de venda. Durante as épocas sazonais mais importantes, as franquias e a loja virtual são ‘vestidas’ para fazer jus ao tema que toma conta do ambiente – além de divulgar os produtos que melhor se encaixam na categoria sazonal. No Natal, os vendedores das franquias ganham um guia de bolso direcionado para encontrar o presente que cada cliente busca – seja pelo perfil da pessoa a ser presenteada, seja por faixa de preço ou coleção.

#### **4.4.5 A rivalidade entre os atuais concorrentes**

Podemos atestar a rivalidade entre concorrentes de diversas maneiras: descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços. “A alta rivalidade limita a lucratividade do setor” (PORTER, 2009, p.18) sendo que essa limitação depende da intensidade de competição entre as empresas e também, da base em que essa competição se desenvolve.

Ainda de acordo com Porter (2009), a intensidade da rivalidade será maior se: os competidores forem numerosos e mais ou menos equivalentes em tamanho e poder.; o crescimento setorial for lento, precipitando lutas por fatias de mercado; as barreiras de saída forem elevadas (o oposto de barreiras de entrada); se os rivais tiverem forte compromisso com o negócio e nutrirem aspirações de liderança; as empresas não conseguem interpretar com nitidez os sinais umas das outras da adoção de diferentes métodos de competição e da diversidade dos objetivos.

Um dos maiores danos causados pela rivalidade são as guerras de preço, pois essas transferem lucros para os clientes. As guerras de preço duradouras induzem os clientes a não prestarem atenção aos atributos dos produtos vendidos.

Segundo Porter (2009), a competição de preços é mais provável se: os produtos ou serviços dos rivais forem quase idênticos e os clientes estarem sensíveis aos preços e suscetíveis a mudanças de fornecedor; os custos fixos forem altos e os custos marginais forem baixos; se houver necessidade de grandes aumentos de capacidade para garantir a eficiência; se o produto for perecível.

A rivalidade também pode ocorrer em outras dimensões, além do preço, ao envolver atributos dos produtos, serviços de apoio, prazos de entrega ou imagem da marca. De acordo com Porter (2009), a rivalidade também pode converter-se em soma positiva, ou efetivamente aumentar a lucratividade média do setor, quando cada concorrente se concentra no atendimento das necessidades de diferentes segmentos de clientes.

No caso do segmento em estudo, não existem grandes rivalidades no que se trata de franquias de diferentes marcas. A rivalidade é mais evidente no canal multimarcas, pois a competição se torna mais acirrada pela quantidade de *players* no mercado. Neste ponto cabe lembrar que a competição é tanto pela preferência do lojista (sendo necessário atender suas necessidades de preço, pagamento, material promocional e prazo de entrega) como pelo consumidor final, no sentido de fazê-lo apreciar e buscar por sua marca especificamente, no ponto de venda.

Dessa forma, a ameaça de rivalidade existe, mas não afeta tanto a companhia como em outros segmentos do setor varejista – isso porque a competição não envolve tantos concorrentes e os produtos são bastante diferenciados.

Porém, a ameaça de substitutos é a força ambiental que mais afeta a empresa. Isso porque o foco da Empresa são bens de consumo supérfluos e que podem ser facilmente trocados por outras opções.

## 6. Conclusão

Somente ao calcular as variáveis financeiras envolvidas na elaboração deste projeto é possível perceber a grandiosidade da operação que está sendo proposta. A opção por trabalhar com cenários se mostrou mais uma vez eficiente pois permite a tomada de decisão com embasamento, bem como a solicitação de mais dados para definir pelo investimento ou não. A análise pessimista do projeto se mostrou bastante negativa, um cenário em que o investimento não é recuperado e não há possibilidade de instalação da operação. A análise realista traz resultados mais positivos, mostrando que o projeto pode oferecer o retorno buscado pelo investidor, mas com resultados meramente satisfatórios. Já a análise otimista mostra que o a ideia não só é viável como altamente rentável – cenário que mostra uma taxa de retorno dificilmente encontrada em outros projetos.

Como comentado, optou-se pelo conservadorismo na elaboração dos indicadores que levaram à esses resultados, sendo eles: número de atendimentos, ticket médio e inflação do período. Contudo, para se garantir a viabilidade e rentabilidade do projeto, seria interessante analisar as possibilidades de crescimento do número de atendimentos e do ticket médio de uma operação tão grande e fora do comum para a empresa. Dessa forma, os cenários poderiam ser refeitos para verificar se há mudança na análise dos mesmos.

## Referências

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2006. 240 p. Disponível em: <<http://bit.ly/15JOFKa>>. Acesso em: 30 maio 2013.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 706 p.

BICKLE, Marianne. **Big Box Retailers Vs. Local Retailers**: Survival of the most creative. Forbes, New York, 12 abr. 2012. Disponível em: <<http://onforb.es/11abqhV>>. Acesso em: 30 maio 2013.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**: uma apresentação didática. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 1986. 266p.

CESAR, Ana Maria RouxValentini Coelho. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?** 2006. 23 f. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/12oCnpt>>. Acesso em: 30 maio 2013.

DINIZ, Eduardo Henrique. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, jan. 1999. Disponível em: <<http://bit.ly/ZCU0jM>>. Acesso em: 30 maio 2013.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P..**Gestão de projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 451 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 565 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. - 2. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, CláudioMiessa; CHEROBIM, Ana Paula MussiSzabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 547 p.

LUCE, Stephanie; GRAHAM-SQUIRE, Dave; JACOBS, Ken. **Living Wage Policies and big-box retail**: How a higher wage standard would impact Walmart workers and shoppers. Disponível em: <[http://laborcenter.berkeley.edu/retail/bigbox\\_livingwage\\_policies11.pdf](http://laborcenter.berkeley.edu/retail/bigbox_livingwage_policies11.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2013.

MALHOTRA, Nareshet al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de Marketing**. Vol. 1. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business ModelGeneration**: Inovação em modelos de negócio. Amsterdam: Alta Books, 2009. 300 p.

PEREIRA, Daniel. **O analista de modelo de negócios**. São Paulo: Luz Geração Empreendedora, 2012. 161 p. Disponível em: <<http://bit.ly/147O3uv>>. Acesso em: 30 maio 2013.

PESCE, Lucila; IGNÁCIO, Sonia. **Análise de Dados**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/lucilapesce/anlise-de-dados>>. Acesso em: 30 maio 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

STALLMANN, Judith I.; ARTZ, Georgeanne. **Recruiting Big-Box Retailers as an Economic Development Strategy**. Disponível em: <<http://www.farmfoundation.org/news/articlefiles/392-stallmanartznppecpaper.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2013.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2005.

THERESA HOWARD (Estados Unidos). Usa Today. **Big-box stores squeeze into Big Apple**. Disponível em: <[http://usatoday30.usatoday.com/money/industries/retail/2004-10-18-retailers-new-york\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/industries/retail/2004-10-18-retailers-new-york_x.htm)>. Acesso em: 30 maio 2013.

VARGAS, Ricardo Viana. **Análise de valor agregado em projetos**: revolucionando o gerenciamento de custos e prazos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003. 114 p.



VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, p.383-386, out. 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/17NRnPv>>. Acesso em: 30 maio 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZIKMUND, William G.. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005. 568 p.