



AFONSO JUNIOR FERRONATO

BIO CONVENIÊNCIA - ESTUDO DE VIABILIDADE

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba - PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, "**BIO CONVENIÊNCIA - ESTUDO DE VIABILIDADE**", elaborado por Afonso Junior Ferronato e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba - PR, 12 de fevereiro de 2016

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Afonso Junior Ferronato, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 3-13 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 18/10/2013 a 12/02/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "BIO CONVENIÊNCIA - ESTUDO DE VIABILIDADE", é autêntico e original.

Curitiba-PR, 11 de Fevereiro de 2016

Afonso Junior Ferronato

Trabalho dedicado ao sonho de uma família.

Agradecimentos

À Deus primeiramente pelas abundantes graças concedidas. Agradeço também à esposa e aos filhos que participaram deste projeto auxiliando alguns dos levantamentos de campo que foram necessários.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: FACHADA DA LOJA E MARCA.....	14
FIGURA 2: LOCALIZAÇÃO DA LOJA NO BAIRRO.....	22
FIGURA 3: LOCALIZAÇÃO DO BAIRRO NO MUNICÍPIO E DENSIDADE DOMICILIAR	24
FIGURA 4: GRÁFICO FREQUENCIA DO PÚBLICO EM CONVENIÊNCIAS.....	25
FIGURA 5: LOCALIZAÇÃO DOS CONCORRENTES	31
FIGURA 6: LAYOUT DA LOJA	36

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 FAIXAS DE RECEITA E ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL ...	17
TABELA 2 FAIXAS DE RECEITA E ALÍQUOTAS DO ICMS PARA EMPRESAS ENQUADRADAS NO SIMPLES NACIONAL	18
TABELA 3 ANÁLISE SWOT	34
TABELA 4 INVESTIMENTOS FIXOS E CUSTOS INICIAIS	41
TABELA 5 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO	42
TABELA 6 ORÇAMENTO ESTOQUE INICIAL	43
TABELA 7 CUSTOS VARIÁVEIS	46
TABELA 8 CUSTO DE MÃO DE OBRA	46
TABELA 9 CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO	47
TABELA 10 CUSTOS FIXOS	47
TABELA 11 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE	48
TABELA 12 FONTE DE RECURSOS	49
TABELA 13 FLUXO DE CAIXA	49
TABELA 14 PAYBACK	50
TABELA 15 EFEITO NO RESULTADO COM VARIAÇÃO NA RECEITA	51
TABELA 16 VARIAÇÃO DA RELAÇÃO DOS PREÇOS (COMPRA / VENDA) ..	52
TABELA 17 INFLUÊNCIA DO ALUGUEL NOS RESULTADOS DA EMPRESA	53

SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2.	A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	12
3.	ANÁLISE DE MERCADO	15
	A ANÁLISE SETORIAL	15
	B ANÁLISE DA DEMANDA	21
	MERCADO POTENCIAL	26
	MERCADO DISPONÍVEL	26
	MERCADO ALVO	26
	C ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	27
5.	PLANO OPERACIONAL	35
6.	PLANO FINANCEIRO	41
	A ANÁLISE DE VIABILIDADE	50
	INDICADORES DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRO.	50
	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	50
7.	CONCLUSÃO	55
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios tem por objetivo analisar a viabilidade financeira da implantação da "Bio Conveniência", que se localizará no Bairro Capão Raso em Curitiba - PR, cujo objetivo será fornecer alimentos, bebidas, material de higiene e limpeza, às 880 famílias que irão residir nos condomínios "Life Residence Club" e "Viva a Vida", que terão a sua disposição produtos de qualidade, por um preço razoável a menos de 100 metros de sua portaria, ou se desejarem, entregues nas portarias dos respectivos condomínios.

Para implantação da empresa será necessária a formalização de um contrato social entre os sócios estabelecendo as condições da sociedade, a forma de integralização do capital social de R\$ 250.000,00 e mencionando que será optante do Simples Nacional. Ato seguinte será abertura da empresa junto aos órgãos competentes na esfera municipal, estadual e federal, contando com o contador a ser contratado para essas finalidade e que depois prestará os serviços contábeis da empresa no seu normal funcionamento.

Após essas providências, a próxima será a formalização do contrato de aluguel com a incorporadora proprietária do imóvel, seguido pintura, adequação de instalações elétricas e hidráulicas, compra e instalação dos móveis, equipamentos e utensílios descritos na sequencia deste estudo, bem como a aquisição do estoque inicial necessário.

No decorrer deste estudo serão apresentados os estudos de mercado, os estudos dos mercados potencial, disponível e algo, os estudos da concorrência, análise das forças, das fraquezas, das oportunidades, das ameaças, das vantagens competitivas, das barreiras de entrada e de saída e por fim os planos operacionais para quando implantada.

Após a realização de todo esse levantamento e estudo, será simulado o desempenho da empresa utilizando os dados apurados como premissas e infelizmente demonstrado que, para o cenário atual de juros básicos, de mercado imobiliário com valor dos imóveis e dos alugueis inflados, de cenário macroeconômico em deterioração de expectativas, o projeto não apresentará a atratividade desejada na verdade ele apresentará VPL negativo de R\$ 175.316,60, TIR negativa de 18% e um payback superior à 100 anos.

Mesmo nos testes de sensibilidade somente em condições muito otimistas haverá uma incipiente atratividade, ficará demonstrado que o grande fator que inviabilizaria a instalação da empresa é o valor abusivo do aluguel.

Portanto o autor fará periodicamente revisões deste estudo, monitorando o aluguel, a macroeconomia e a atratividade dos juros básicos.

2. A Empresa – Descrição Geral

Ao constatar a quantidade de famílias que estão se mudando para o bairro, aliado a inexistência nas proximidades de uma conveniência para atender as necessidades mais urgentes sem a utilização de veículos no deslocamento por no mínimo 600 metros até o mercadinho mais próximo, ou então, se deslocar de automóvel por 4,3 Km no percurso de ida e volta para comprar no supermercado com maior variedade mais próximo, surgiu a inspiração para instalar uma loja de conveniência para atender essa demanda que já existe e aumentará à medida que as demais unidades dos condomínios mais novos e também maiores, forem ocupadas por seus moradores. A necessidade identificada para ser atendida não é exatamente uma loja de conveniência como as encontradas em postos de combustíveis, que são focadas na venda de doces, salgadinhos e bebidas industrializados para levar ou, o consumo de salgados caseiros e cafés no local num lanche rápido. O direcionamento seria mais o de uma mercearia, um minimercado que tem é conveniente por estar próximo ao consumidor, é claro que os doces, salgadinhos e bebidas industrializadas também serão oferecidos na loja, com exceção dos lanches rápidos.

O negócio a ser desenvolvido é o comércio varejista de produtos de grande necessidade e que quando estão indisponíveis por serem indispensáveis obrigam o consumidor a buscar sua aquisição com a maior brevidade possível, viabilizando assim sua compra num mercadinho mais próximo, mesmo com preço superior aos grandes mercados e sem a variedade de marcas e apresentações dos produtos lá encontrados.

A missão da empresa é suprir as necessidades emergenciais dos clientes da vizinhança por um preço razoável.

Visão da Bio Conveniência é "Vemos a loja como o primeiro pensamento que as pessoas têm ao constatarem a falta de algo em sua residência."

A Bio Conveniência tem como objetivos oferecer produtos que supram a necessidade urgente de seus clientes, por um preço razoável sem que estes tenham que se deslocar grandes distâncias.

Os valores são: prestação, cordialidade, honestidade, ética, trabalho em equipe, negócios sustentáveis, integridade, dedicação à satisfação do cliente.

A empresa tem como principal vantagem competitiva a proximidade do seu público consumidor, com a oferta produtos de qualidade por um preço com preço razoável de forma prática e conveniente pois, a distância da portaria dos dois condomínios até a loja é inferior à 100 metros.

Além da pequena distância o cliente poderá encomendar compras pelo telefone com entrega na portaria dos condomínios, garantindo mais comodidade já que será possível a encomenda de produtos sem interromper as atividades domésticas exceto pelo tempo para descer até a portaria, receber as mercadorias e efetuar o pagamento, outra vantagem desse diferencial é a segurança uma vez que o cliente não precisaria sair do condomínio estando protegido pela eclusa de entregas.

A tecnologia a ser empregada na Bio Conveniência não se diferenciará dos demais comércios do gênero, basta um computador para a frente de caixa, com balança e leitor de código de barra como periféricos além da impressora de cupons.

Além dos equipamentos será necessária a aquisição de um software de gestão adequado para conveniências esse mesmo software faz a transmissão para o fisco das notas fiscais.

Outra tecnologia empregada é um link de acesso à internet pois embora a empresa não comercialize pela rede, há necessidade do acesso para realização dos pedidos de mercadorias com os fornecedores, acesso eletrônico aos bancos, conexão com a empresa que processará os pagamentos com cartões, declarações fiscais e pagamentos de impostos.

Máquina leitora de cartões tanto para o caixa como para as entregas é outro recurso tecnológico indispensável e não é possível utilizar apenas um equipamento pois enquanto uma entrega ocorre há necessidade de continuar possibilitando pagamentos nos caixas..

Firmar a marca "Bio Conveniência" como símbolo de honestidade, que pratica preços razoáveis, relacionamento ético com seus clientes e dedicada a satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Visualmente a marca será fixada pelos letreiros na fachada, conforme imagem da figura 1 abaixo.

FIGURA 1: FACHADA DA LOJA E MARCA



Fonte: Planta de Elevação do condomínio, com recorte e edição pelo autor .

O mercado da "Bio Conveniência" é o comércio varejista de bairro, das redondezas do local onde a conveniência será instalada, principalmente dos moradores dos condomínios "Viva a Vida" e "Life Residence Club".

Os fornecedores serão as distribuidoras, os atacadistas e os chamados "atacarejos". Numa rápida pesquisa na internet e fisicamente percorrendo avenidas e rodovias no perímetro urbano, foram encontradas as seguintes empresas que podem fornecer para a "Bio Conveniência".

- a) Destro MacroAtacado, <http://www.destromacro.com.br/>
- b) Armazém da Maria, (da mesma rede do Destro, com atendimento em atacarejo)
- c) Maxxi Atacado, <http://www.maxxiatacado.com.br/site/>, também atacarejo.
- d) Makro Atacadista, <http://www.makro.com.br/SitePages/home.aspx>
- e) Comercial Bocchi, <http://www.comercialbocchi.com.br/site/>
- f) Triunfante Paraná Alimentos Ltda, www.triunfante.com.br
- g) Muffato Max, <http://www.supermuffato.com.br>, também atacarejo.
- h) Oniz Distribuidora Ltda. <http://www.oniz.com.br/index.php>

Já os consumidores são os moradores das redondezas que tenham a necessidade emergencial de aquisição dos produtos à venda na conveniência.

3. Análise de Mercado

O condomínio "Life Residence Club" dispõe de 608 unidades (AKREALTY, 2014) o que permite estimar cerca de 2000 pessoas residindo quando totalmente ocupado e no "Viva a Vida" (THA, 2014) são mais 272 unidades estimativa de 800 pessoas quando ocupado, há ainda no raio de 200 metros mais 02 prédios de menor porte.

Os dois condomínios mencionados se localizam de frente para a "canaleta" de ônibus norte-sul, à 80 metros da estação tubo José C. Bettiga.

Considerando o fluxo de passageiros na "canaleta", a loja é visualizada por 300 mil pessoas por dia, mas é preciso considerar que dificilmente um passageiro que visualiza a loja desce do ônibus para visitar a loja ou volta com essa intenção em outra oportunidade, afinal a oferta da loja é a conveniência e para esse exemplo comprar na loja é inconveniente.

O Bairro Capão Raso tem 36.000 habitantes com idade média de 29 anos, se considerarmos os bairros Novo Mundo e Pinheirinho que são adjacentes a população chega à 130.000 habitantes. Extrapolando com a população dos bairros Industrial e Xaxim, falamos de uma população de 360 mil pessoas (IPPUC, 2015).

Em geral os produtos vendidos em conveniências pesquisadas estão com margem de 50% sobre os preços destes produtos nos atacadistas

Considerando apenas os condomínios "Life Residence Club" e "Viva a Vida", há um potencial de 880 famílias, a menos de 100 metros da porta da loja. É esse potencial mercado que nos estimulou na realização do presente estudo de viabilidade.

Considerando o potencial de clientes concentrados na proximidade e a distância até os concorrentes mais próximos, a abertura de uma conveniência parece ser uma iniciativa que irá facilitar a vida dos moradores da região, podendo ser assim uma boa oportunidade de negócio.

A finalidade da "Bio Conveniência" é disponibilizar produtos alimentícios, bebidas, de higiene e de limpeza, de forma prática e próxima à residência de seus principais potenciais clientes sem que estes necessitem utilizar veículos para se deslocarem.

3.1 Análise Setorial

A "Bio Conveniência" está inserida no setor de varejo de alimentos e se caracteriza pela facilidade de acesso dos consumidores, seja por se localizarem em postos de combustíveis no caminho da residência, seja pelo horário de funcionamento mais elástico que os mercados tradicionais no século passado ou pela proximidade da residência dos consumidores. Após uma grande expansão das lojas de conveniência ocorrida na década de 1990, os mercados tradicionais se adaptaram e passaram a atender em horários não comerciais, freando o crescimento das lojas de conveniência.

Atualmente encontramos ao longo das vias mais movimentadas das cidades mais populosas, tanto postos de combustíveis com lojas de conveniências, como supermercados de grandes redes abertos 24 horas por dia, durante todos os dias da semana, ou mesmo, abertos até as 22 horas, dessa forma não existe diferenciação mais entre os dois tipos de comércio exceto pela maior variedade nos supermercados.

No caso da "Bio Conveniência" o fato de se localizar muito próxima da residência de um grande número de famílias gera um diferencial de mercado.

Uma loja de conveniência no modelo mais usual é basicamente uma mercearia localizada num posto de combustível, funcionando 24 horas por dia, vendendo principalmente alimentos industrializados, bebidas geladas e cigarros. Numa evolução recente essas lojas começam a ofertar alimentos "caseiros" assados no momento do consumo ou simplesmente aquecidos, se aproximando das lanchonetes e também pão "quentinho" competindo com as padarias. Algumas redes estão iniciando parcerias com lavanderias e oferecendo aos clientes armários onde depositar a roupa a ser lavada e após um ou dois dias o cliente retira a roupa já lavada.

Especificamente no caso da "Bio Conveniência" o uso da palavra conveniência no nome busca demonstrar ao consumidor alvo a facilidade de adquirir produtos na loja pela proximidade de sua residência, com horário de funcionamento até as 22 horas ultrapassando o horário dos concorrentes mais próximos. Não foi identificada necessidade dos consumidores em potencial em realizar compras no período entre as 22 horas e as 08 horas do dia seguinte, desmotivando o funcionamento da "Bio Conveniência por 24 horas". Há ainda o agravante de que por ser uma área residencial, sem comércios, bares e lanchonetes que funcionem após esse horário o movimento de pessoas do público alvo ou potencial na via cai muito, gerando sensação de insegurança para manter do funcionamento nesse período.

Constar no contrato de constituição a especificação do tratamento diferenciado fiscal para cumprimento do parágrafo 3º, do Artigo 1º da Lei Complementar 123 (BRASIL, 2012). A grande vantagem da empresa enquadrar-se no Simples Nacional é que recolhe um único tributo em substituição ao Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ, ao Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, à Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, à Contribuição para o PIS/Pasep, à Contribuição Patrimonial Previdenciária - IPP para o INSS, ao Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS e também ao Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS.

Considerando que a receita bruta estimada da empresa é de R\$ 1.870.733,28, a empresa enquadrada-se no inciso II do Artigo 3º da LC 123 (BRASIL, 2012) e de acordo com o Anexo I da mesma Lei, a alíquota de imposto a ser recolhido caso se confirme a estimativa de receita será de 9,95% de Simples Nacional (ver tabela 1).

TABELA 1 FAIXAS DE RECEITA E ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL

TABELA DO SIMPLES NACIONAL		
0,00	180.000,00	4,00%
180.000,01	360.000,00	5,47%
360.000,01	540.000,00	6,84%
540.000,01	720.000,00	7,54%
720.000,01	900.000,00	7,60%
900.000,01	1.080.000,00	8,28%
1.080.000,01	1.260.000,00	8,36%
1.260.000,01	1.440.000,00	8,45%
1.440.000,01	1.620.000,00	9,03%
1.620.000,01	1.800.000,00	9,12%
1.800.000,01	1.980.000,00	9,95%
1.980.000,01	2.160.000,00	10,04%
2.160.000,01	2.340.000,00	10,13%
2.340.000,01	2.520.000,00	10,23%
2.520.000,01	2.700.000,00	10,32%
2.700.000,01	2.880.000,00	11,23%
2.880.000,01	3.060.000,00	11,32%
3.060.000,01	3.240.000,00	11,42%
3.240.000,01	3.420.000,00	11,51%
3.420.000,01	3.600.000,00	11,61%

Fonte: (BRASIL, 2012) Anexo I.

Com relação ao ICMS é importante observar que o inciso XIII, do parágrafo 1º, do artigo 13º da LC 123 (BRASIL, 2012), exclui ICMS sobre alguns itens de responsabilidade da empresa,

que assim se enquadraria na alíquota de 2,56% (tabela 2) de acordo com o Artigo 1º da Lei Estadual 17042 (ESTADO DO PARANÁ, 2011).

TABELA 2 FAIXAS DE RECEITA E ALÍQUOTAS DO ICMS PARA EMPRESAS ENQUADRADAS NO SIMPLES NACIONAL

TABELA DO ICMS ESTADUAL		
0,00	180.000,00	0,00%
180.000,01	360.000,00	0,00%
360.000,01	540.000,00	0,67%
540.000,01	720.000,00	1,07%
720.000,01	900.000,00	1,33%
900.000,01	1.080.000,00	1,52%
1.080.000,01	1.260.000,00	1,83%
1.260.000,01	1.440.000,00	2,07%
1.440.000,01	1.620.000,00	2,27%
1.620.000,01	1.800.000,00	2,42%
1.800.000,01	1.980.000,00	2,56%
1.980.000,01	2.160.000,00	2,67%
2.160.000,01	2.340.000,00	2,76%
2.340.000,01	2.520.000,00	2,84%
2.520.000,01	2.700.000,00	2,92%
2.700.000,01	2.880.000,00	3,06%
2.880.000,01	3.060.000,00	3,19%
3.060.000,01	3.240.000,00	3,30%
3.240.000,01	3.420.000,00	3,40%
3.420.000,01	3.600.000,00	3,50%

Fonte: (ESTADO DO PARANÁ, 2011) Artigo 1º.

A questão de fornecimento de mercadorias é relativamente fácil, há a disposição da empresa um bom leque de atacadistas e distribuidoras de bebidas, com bons preços para compras no atacado desde que à vista, não há crédito para empresas iniciantes junto à esses fornecedores, o menor prazo aceito para começar a comprar à prazo foi de seis meses de compras à vista. Para capital de giro, bancos também não são opção considerando que o crédito também é concedido após análise dos relatórios contábeis e da atuação histórica da empresa no relacionamento com os bancos quesitos nos quais a "Bio Conveniência" ainda não pontua.

Diante dessa realidade a existência de capital de giro próprio é condição indispensável para o início das atividades.

Os clientes foco são os moradores dos dois condomínios que juntos totalizam 880 apartamentos, os funcionários desses condomínios, além dos transeuntes que passarem pela frente da loja e os habitantes das redondezas.

A maior ameaça que a conveniência pode sofrer é a perfeita programação por parte dos moradores de suas compras para suprir suas necessidades não necessitando assim efetuar

compras emergenciais na conveniência. Outra ameaça é o surgimento de concorrência, já que há espaço disponível para venda/locação e outros empreendedores podem ter a mesma ideia.

Não há barreiras para a entrada neste mercado para a empresa, não são vislumbrados concorrentes que queiram ou tenham como impedir a instalação da empresa. Da mesma forma isso representa uma ameaça para empresa, já que a falta de barreira que facilita sua própria entrada no mercado facilita a entrada de novos concorrentes. É um setor competitivo, não há controles que inibam o surgimento de um novo concorrente, nem necessidade de licenças ou autorizações governamentais especiais, ou seja, é fácil para a empresa se instalar e também para novos concorrentes se instalarem

Dificuldade em obter crédito parece no momento uma possível barreira devido às condições econômicas atuais da economia.

Da mesma forma que não há barreiras para entrada da empresa, pode-se afirmar que a sua saída do mercado se dá de forma relativamente fácil, seria relativamente tranquilo encontrar compradores para o estoque e para os equipamentos, claro que sempre com perdas e o espaço locado pode ser devolvido, com o ônus da multa por rompimento do contrato de aluguel.

O Macro ambiente é atualmente o fator que representa a maior limitação, as condições da economia nacional não são animadoras muito pelo contrario, fortes disputas políticas paralisando o Estado Brasileiro, acrescido de notícias negativas sobre a economia nacional e internacional e por isso, o sentimento tem se deteriorado na forma de um círculo vicioso onde o desânimo a cada medição provoca mais desânimo nas próximas medições, o empresário não sente segurança para investir, sem investimento não há crescimento, que leva a desemprego e perda de renda, que desestimula o empresaria a investir e assim o circulo continua deteriorando.

Não parece ser uma crise de um ciclo curto ou mesmo que próxima de seu ponto mais crítico, ponto a partir do qual se possa estimar melhora em breve, transformando ameaças em oportunidades, a leitura do cenário que se pode fazer implica em acreditar que as oportunidades hoje encontradas serão ameaças à empresa amanhã.

O sentimento provocado pela leitura do cenário do macro ambiente leva não à desistência do projeto, mas sim a um adiamento dos planos, com a constante revisão deste plano a fim de encontrar uma janela de oportunidade ótima.

Por tudo que se lê diariamente na imprensa especializada, não se pode contar com assistência creditícia pois no atual cenário se observa aumento da inadimplência e retração do crédito. Numa situação como a atual uma empresa nova, sem tradição, sem experiência terá enormes dificuldades com crédito, tanto de fornecedores como de instituições financeiras. Se encontrar crédito com certeza será bem mais oneroso que o observado até dois anos atrás.

Outro questão que desabona o empreendimento é o desemprego que embora não seja acentuado, está em trajetória ascendente, o que permite vislumbrar que mesmo o público alvo não sendo atingido por esse fenômeno, por uma questão meramente estatística, seus efeitos ainda seriam sentidos, pois num cenário de sobre oferta de força de trabalho, não podemos esperar crescimento de renda e sim o contrário.

Num cenário assim negativo em relação à renda é de se imaginar que as famílias tendem a planejar melhor suas despesas evitando gastos supérfluos, adquirindo assim produtos essenciais nos estabelecimentos com os preços mais favoráveis e se abstendo do consumo de produtos menos básicos, ou seja, o comportamento esperado é o mais adverso possível para o ramo de comércio onde a "Bio Conveniência" participa.

Há ainda outro fator macroeconômico que está em forte ascensão e que prejudica fortemente o empreendimento que é a inflação. Em primeiro lugar ela corroí a renda das famílias a partir do fato que a cada mês as despesas básicas e insubstituíveis consomem maior fatia dos salários, diminuindo assim as disponibilidades para despesas não planejadas. No segundo ponto, o ímpeto de se protegerem dos preços que aumentam continuamente induzirá as famílias a adquirirem no atacado o máximo possível de produtos básicos tão logo recebam seus ordenados já que lá podem obter os mesmos produtos por preços competitivos. No terceiro ângulo desfavorável encontramos a dificuldade de repasse imediato dos preços do atacado tanto pela desconhecimento das alterações, como pela própria rejeição que o repasse contínuo provoca nos consumidores. Na quarta posição temos o fato que na tentativa de conter o consumo e por consequência a inflação a Autoridade Monetária elevará ou manterá elevados os juros básicos da economia, que como o nome mesmo sugere, baseia o custo dos capitais que a empresa tomará tanto de terceiros na forma de giro e investimentos, como no custo de oportunidade do empreendedor que compara o empreendimento ao rendimento auferido na tranquilidade e rentabilidade dos títulos pós fixados do Tesouro Nacional e não encontra margem para viabilizar o negócio.

Ainda é possível destacar que num clima depressivo, com as pessoas assustadas, desanimadas e desiludidas, o ânimo de comemorar e de festejar não teria tanta fluidez, diminuindo assim as probabilidades de eventos da espécie de forma casual ou fortuita e para as planejadas pouco se pode esperar, já que os potenciais clientes iriam em mercados com preços mais competitivos e com mais variedade.

As principais oportunidades do setor de conveniência é o fato que as pessoas sempre tem impulso em consumir de forma não planejada, no impulso, na vontade, na ansiedade. O imediatismo, a disponibilidade, a facilidade de acesso são fatores que impedem a razão de entrar em ação para frear a vontade.

A maior ameaça atualmente à uma conveniência é a diminuição da renda das famílias, que as obrigaria a cortar despesas principalmente as supérfluas e impulsivas.

3.2. Análise da Demanda

O cliente que é atendido por uma conveniência é o que convive na circunvizinhança, seja por que reside, seja por que trabalham ou então porque a conveniência está em seu trajeto para um desses dois pontos e por algum impulso teve necessidade de parar para comprar algo na conveniência. Como se trata de um bairro eminentemente residencial o público que trabalha na região não é expressivo. Observado ainda que a via que passa na frente do imóvel onde a conveniência atende, tem um fluxo grande de pessoas mas embarcadas em veículos de transporte coletivo e que, por isso a via nas faixas destinada a veículos particulares não tem um fluxo considerável. O perfil a ser considerado neste plano é o dos moradores das imediações.

Em pesquisa na internet no site Parques e Praças de Curitiba (PARQUES DE CURTIBA), foi encontrada a informação que o bairro Capão Raso tem área de 5,063 Km² e população de 36.065, sendo o bairro colocado em 14^o na escala de densidade demográfica de Curitiba. Temos que levar em conta que embora ocorra a possibilidade desses habitantes virem a realizar compras na conveniência não é provável, isso porque não há muito sentido um morador se deslocar muito longe de sua residência para realizar compras não planejadas em uma conveniência enquanto que a visita à um supermercado é uma alternativa nesse deslocamento. Por isso este estudo foca nos habitantes que residem nos quarteirões adjacentes

ao da loja, a figura 2 abaixo ilustra os quarteirões percorridos pelo autor quantificando as unidades habitacionais, com a finalidade de estimar a população ali residente e sua renda aparente.

FIGURA 2: LOCALIZAÇÃO DA LOJA NO BAIRRO



fonte: (CURITIBA, 2015) com edições pelo autor.

No próprio quarteirão da loja (A) temos o condomínio "Life Residence Club", que conta com 608 apartamentos direcionados para a classe média, esse condomínio ocupa quase a totalidade do quarteirão, esse condomínio já está entregue desde o início do ano de 2015 e já dispõe de 117 unidades ocupadas, além do condomínio há oito residências, existindo ainda seis pequenos empreendimentos comerciais.

No quarteirão em frente à loja (B) há outro condomínio denominado "Viva a Vida", também com alvo na classe média e dispõe de 272 unidades, nesse quarteirão há ainda seis residências além de oito comércios, entre eles uma escola infantil.

Os demais quarteirões possuem basicamente residências antigas de madeira em grande parte, alguns terrenos baldios, prédios dedicados ao comércio nas imediações da Winston Churchill e os seguintes prédios residenciais:

- a) No quarteirão ao lado (C) há mais um prédio residencial com 112 unidades
- b) No quarteirão do outro lado (D) há mais um prédio menor com 20 unidades

c) Já no (E) há um pequeno prédio com 8 unidades, vários comércios, dentre eles a concorrente mais próxima da "Bio Conveniência" em distância e público alvo que é uma padaria que conta alguns produtos de conveniência e ainda, serve refeições no horário do almoço.

d) Em (F) somente encontramos casas residenciais

e) No quarteirão (G) encontramos um prédio com 48 unidades mas que fica na Rua Pedro Gusso, ou seja, no lado oposto e mais distante, por isso não parece muito provável que seus moradores comprem na loja. Há também vários empreendimentos de unidades conjugadas

f) No (H) há um pequeno prédio com 8 unidades.

g) No (I) encontramos um prédio com 48 unidades, também localizado na rua oposta.

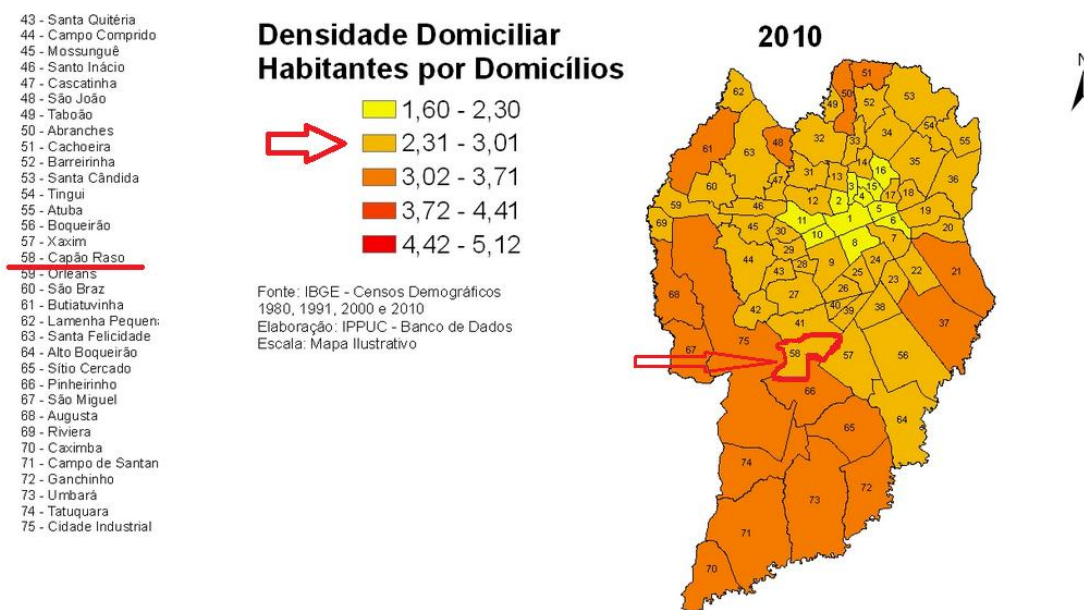
Em resumo há 1.120 unidades residenciais em prédios, já as residências comuns há aproximadamente 100 unidades nesses quarteirões, resultando num potencial de 1.220 famílias consumidoras em caso de plena ocupação dos imóveis

A segmentação a ser adotada é portanto, a geográfica pois considera como potenciais clientes os que residem ou trabalham próximo da loja e ainda, pelo fato da loja estar localizada bem próxima a dois condomínios de classe média, que concentram 72% do potencial de famílias dos quarteirões circundantes e com isso temos também uma certa segmentação demográfica pelo rendimento.

Depois de focar num segmento do mercado consumidor potencial, fica mais fácil quantificar o público alvo da conveniência, que seria de 1.220 famílias e por maior proximidade e probabilidade temos as 880 famílias que podem ocupar os dois condomínios mais próximos.

Conforme dados disponíveis no site do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - IPPUC (IPPUC, 2015), a densidade domiciliar no Capão Raso (figura 3), no Censo de 2010 se encontra na faixa de 2,31 a 3,01 habitantes por domicílio.

FIGURA 3: LOCALIZAÇÃO DO BAIRRO NO MUNICÍPIO E DENSIDADE DOMICILIAR



Fonte: (IPPUC, 2015) com edição do autor.

Assim, pode ser estimada uma faixa de 2.032 a 3.672 pessoas no público potencial.

Como a variedade de produtos vendidos é numerosa, efetuar estudo do comportamento dos consumidores em relação à cada produto oferecido não seria eficaz, assim optamos pela utilização do ticket médio, que nada mais é do que a média de compras por cliente durante um determinado período.

A pesquisa mais recente e completa encontrada foi no relatório denominado "Anuário Sindicom 2014" (SINDICOM, 2014), no estudo relatado naquele relatório foi apurado um ticket médio de R\$ 16,36 para o ticket médio das conveniências localizadas nos postos de combustíveis.

Após encontrar o ticket médio é preciso descobrir qual é a frequência dos clientes na loja estando disponível essa informação no anuário SINDICON 2012 (SINDICOM, 2012), de onde foi obtida a figura 4 a seguir:

FIGURA 4: GRÁFICO FREQUENCIA DO PÚBLICO EM CONVENIÊNCIAS



fonte: (SINDICOM, 2012) - Página 26

Aplicando o resultado da pesquisa acima no público quantificado anteriormente de 880 famílias, desprezando do resultado os clientes que utilizaram a loja pela primeira vez e também aqueles que a utilizam apenas uma vez a cada três meses encontramos uma receita estimada de R\$ 155.894,44 por mês.

Essa receita leva em consideração meses de quatro semanas, cada uma delas com sete dias. Para o público que visita mais de uma vez por dia como não é informado o número médio de visitas diárias, consideramos por conservadorismo apenas duas vistas diárias.

Racional idêntico foi utilizado para o cálculo do número de visitas do público que comparece mais de uma vez por semana.

Dessa forma, a receita estimada é o somatório da multiplicação do percentual do público em cada faixa de visitação, pela quantidade de visitas diárias e pelo ticket médio. A tabela 5, localizada na página 41, demonstra tais cálculos utilizados na estimativa de faturamento.

A tendência de crescimento de estabelecimentos comerciais nos bairros próximos às residências das pessoas ocorre desde meados do século passado, principalmente no caso de alimentos, bebidas e cigarros, produtos que são adquiridos com maior frequência que outros produtos à exemplo de roupas, calçados, eletrodomésticos e demais bens duráveis. Essa tendência é devido ao crescimento das cidades com o conseqüente colapso da mobilidade, grande fluxo de pessoas nas lojas e calçadas, dificuldade e custo de estacionamento e o

progressivo distanciamento das residências dos centros comerciais, aliado a esses fatores temos ainda o ritmo agitado do cotidiano das pessoas nas grandes cidades, e principalmente, à presença cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho. Todos esses fatores fazem com que as pessoas busquem rapidez nas compras desses produtos, permitindo um pouco mais de tempo de lazer, convívio familiar e social além de descanso.

Assim para o cenário macro vivenciado até o início de 2015, as perspectivas eram extremamente positivas, com a taxa de desemprego cada vez menor e a massa salarial cada vez maior facilitava a decisão de investimento no setor.

Agora com a reversão do cenário macro, início de um processo recessivo na economia, com o aumento do desemprego e a consequente redução na massa salarial, as perspectivas para a atividade se tornou bem mais pessimista, obrigando o empreendedor a ser muito conservador nas estimativas de cenários para a tomada de decisão.

- Mercado Potencial

Como a "Bio Conveniência" vende alimentos, bebidas, produtos de higiene e de limpeza, o Mercado Potencial, são todas as pessoas em sua área de abrangência, que foi estimada em 1.220 famílias ou 3.672 pessoas conforme apurado na seção sobre quantificação.

- Mercado Disponível

Pelo padrão observado nos domicílios da área de influência da loja não há grande variação na renda o que faz o Mercado Disponível praticamente igual ao Mercado Potencial, entretanto, a diferenciação de uma conveniência é a facilidade de acesso, por isso é considerado neste estudo como Mercado Disponível, apenas as famílias que podem residir nos dois condomínios mais próximos que são 880 famílias.

- Mercado Alvo

O Mercado Alvo considerado é o resultado da aplicação dos percentuais encontrados na pesquisa publicada no anuário SINDICOM 2012 (SINDICOM, 2012), já apresentados antes na figura 4, multiplicados pelas 880 famílias encontradas no mercado disponível. Dos mencionados percentuais é desprezado o percentual relativo à que faz apenas uma visita e o percentual relativo à frequência trimestral. Como resultado é encontrado: 26 famílias visitando mais de uma vez por dia (nesse caso foi considerado o número de duas visitas por conservadorismo), totalizando 1.456 visitas no mês; 158 famílias todos os dias, totalizando

4.424 visitas mensais; 264 famílias mais de uma vez por semana, totalizando 2.112 vistas ao mês; 167 famílias com visitas semanais, totalizando 1.336 visitas mensais; 70 quinzenalmente e 61 mensalmente que totalizam 201 visitas. Em suma o público alvo de 579 famílias com 9.529 visitas mensais.

3.3. Análise da Concorrência

Para analisar a concorrência o autor percorreu de veículo os bairros Portão, Capão Raso e Pinheirinho estudando os supermercados, hipermercados e "atacarejos" disponíveis, medindo suas distâncias para os condomínios de residência do Mercado Alvo, observando os pontos fortes e fracos e os serviços disponíveis. Para os pequenos comércios o autor percorreu o bairro Capão Raso num raio que não fosse muito longo na tentativa de simular a disposição desses moradores em realizar pequenas compras nesses estabelecimentos, a localização geográfica desses concorrentes em comparação com a "Bio Conveniência" estão apresentados na figura 5.

1) Panificadora, Confeitaria e Restaurante Família, R. Henrique Schuta, 59 - Capão Raso, Curitiba - PR, 81130-010, distância de 300 metros, tanto à pé como de automóvel, no estabelecimento é vendidos além de produtos típicos de padarias, refeições e alguns itens de mercearia, sendo atualmente o comércio mais próximo e o que mais competiria com a conveniência, o mercado alvo dela é justamente o mesmo da conveniência, tem como ponto forte a fabricação e venda de pães frescos que leva os consumidores para a loja, a venda de carnes assadas de sábados e domingos e o estacionamento do centro de distribuição dos correios que facilita o acesso dos clientes que se deslocam de automóvel, como ponto fraco a distância do condomínio, inclusive com a necessidade de transpor uma via de grande fluxo, que inibiria a possibilidade do envio de crianças para fazer compra na mesma, a rua onde se localiza, muito deteriorada bem como a fachada dos prédios vizinhos.

2) Supermercado Super Kusmam Premiun, Av. República Argentina, 5489 - Água Verde, Curitiba - PR, 80620-010, distância 600 metros, à pé e 900 metros de automóvel. Faz parte de uma rede de supermercados de bairro, se caracteriza pela pequena diversidade de marcas e apresentação dos produtos, tem foco nas classes C e D da região. Seus pontos fortes são a existência de um ótimo estacionamento coberto, a presença de lojas satélites (salão de beleza

e papelaria), caixa do banco 24 horas e o que mais impressiona é o atendimento que o cliente recebe de todos os funcionários que se relacionam com os clientes como se fossem amigos, a existência constante de brindes ou sorteios para compras de ticket mais elevado, existência de açougue e padaria. Nos pontos fracos se enumera o preço ligeiramente acima dos mercados pertencentes às grandes redes, pequena variedade nos produtos e a distância dos condomínios focados. Mas sem dúvidas é outro grande concorrente na disputa pelas vendas para o Mercado Alvo.

3) Armazém da Esquina, Av. Winston Churchill, 617 - Capão Raso, Curitiba - PR, 81130-000, 290 metros à pé e 1.300 de automóvel. O estabelecimento não faz jus à existência da palavra "armazém" no nome. Há muita pouca variedade de itens à venda, está mais para um botequim com uma prateleira de secos e molhados que conta com a venda de carnes assadas aos sábados e domingos. Não pode ser encarado como concorrência.

4) Mercado e Açougue Irmãos Ligeski, R. Atílio Brunetti, 190 - Capão Raso, Curitiba - PR, 81130-230, 500 metros à pé ou de carro. É um mini mercado de bairro, com foco na classe D. Ponto forte o açougue. Pontos fracos a distância, maior preço, diminuta variedade.

5) Confeitaria Gema, R. José Zaleski, 253 - Capão Raso, Curitiba - PR, 81130-060, 400 metros à pé ou de automóvel. Foco na classe C e D. Ponto forte a venda de pães, bolos e doces não industrializados. Ponto fraco a distância, do mercado alvo, mas muito próximo do Mercado e Açougue Irmãos Ligeski, com menor variedade.

6) Mercado e Açougue Tokarski, Mercado Tokarski - Rua Francisco de Camargo Pinto, 237 - Capão Raso, Curitiba - PR, 81130-290, 1.100 metros à pé ou de automóvel. Focado na classe D e E. Ponto forte não identificado. Ponto Fraco, distância elevada para preço e variedades não competitivos, quem se dispõe a percorrer essa distância para fazer compras, se dirigiria aos grandes mercados listados à seguir.

7) Supermercado BIG Pinheirinho, Big Curitiba - Pinheirinho - Avenida Winston Churchill, 1734 - Capão Raso, Curitiba - PR, 81130-000, 1,4 Km à pé e 1,4 Km de automóvel na ida e 3,7 Km para retornar. Com foco nas classes C, D e E. Os pontos fortes em relação ao Mercado Alvo são a distância, rapidez e facilidade de acesso; preços mais competitivos do varejo na região; grande variedade de produtos, marcas e apresentação; venda de eletrodomésticos e confecções na mesma loja; existência de lojas satélites; estacionamento

coberto e seguro. Pontos fracos distância para deslocamento à pé é grande para compras rápidas, sem contar que nos caixas é frequente a existência de longas filas.

8) Hipermercado Condor do Pinheirinho, R. Mal. Otávio Saldanha Mazza, 7889-7999 - Capão Raso, Curitiba - PR, 81130-220, à pé a distância é de 1,9 Km, ida com automóvel é 2 Km e o retorno de automóvel é de 4,5 Km para retorno. Com foco nas classes C, D e E. Os pontos fortes em relação ao Mercado Alvo são a distância, rapidez e facilidade de acesso; preços competitivos; grande variedade, de produtos, marcas e apresentação; venda de eletrodomésticos e confecções na mesma loja; existência de lojas satélites; estacionamento coberto e seguro. Pontos fracos distância para deslocamento à pé é grande para compras rápidas, sem contar que nos caixas é frequente a existência de longas filas.

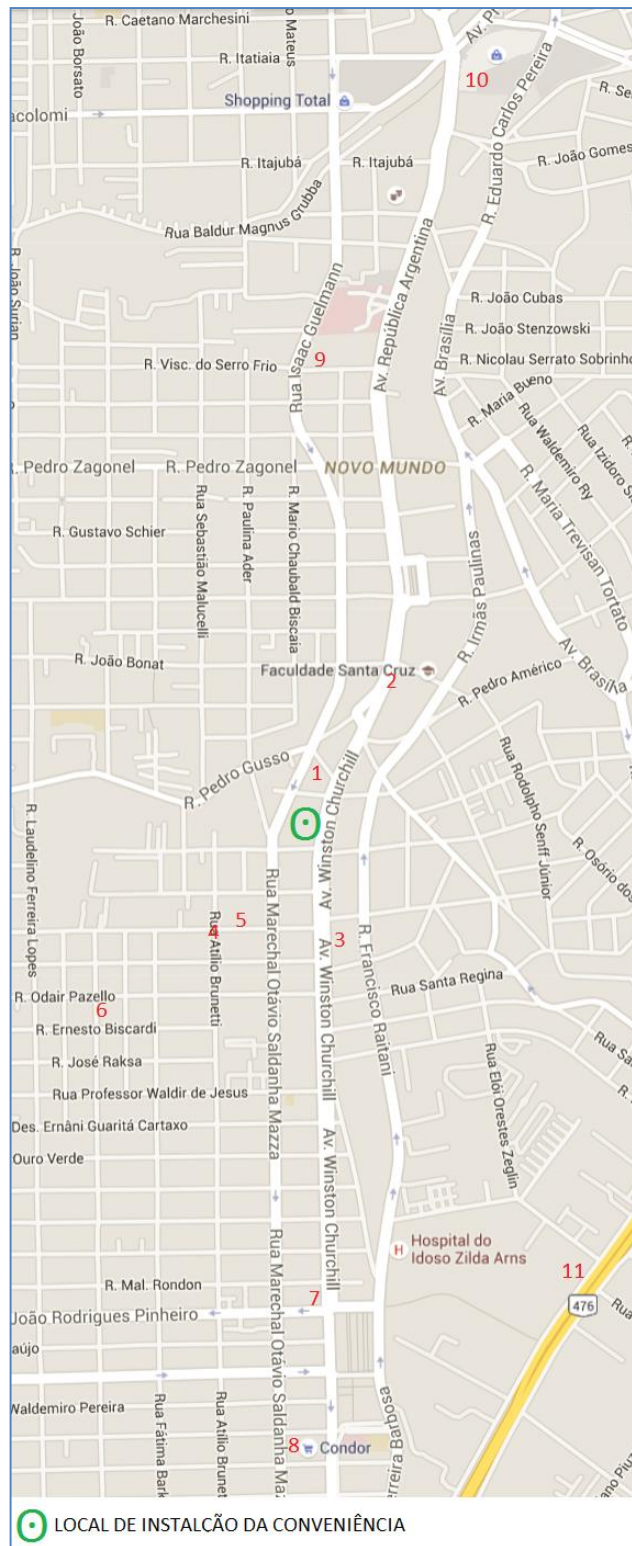
9) Supermercado Condor do Capão Raso, R. Isaac Guelmann, 574-684 - Novo Mundo, Curitiba - PR, 81050-030, à pé a distância é de 1,6 Km, de automóvel são 2,7 Km para ida e 1,6 km para retorno. Com foco nas classes C, D e E. Os pontos fortes em relação ao Mercado Alvo são a distância, rapidez e facilidade de acesso; preços competitivos; grande variedade, de produtos, marcas e apresentação; venda de eletrodomésticos e confecções na mesma loja; existência de lojas satélites; estacionamento coberto e seguro. Pontos fracos distância para deslocamento à pé é grande para compras rápidas, sem contar que nos caixas é frequente a existência de longas filas.

10) Super Mufatto Hipermercado, Av. República Argentina, 3687-3901 - Água Verde, Curitiba - PR, 80620-010, à pé a distância é de 2,7 Km, utilizando o automóvel 3,4 Km para ida e 4,0 Km para retorno. Com foco nas classes B e C. Os pontos fortes em relação ao Mercado Alvo são a distância, rapidez e facilidade de acesso; grande variedade, de produtos, marcas e apresentação; venda de eletrodomésticos e confecções na mesma loja; existência de lojas satélites; estacionamento coberto e seguro. Pontos fracos distância para deslocamento à pé é grande para compras rápidas, sem contar que nos caixas é frequente a existência de longas filas.

11) Mufatto Max Auto Serviço, R. Lothário Boutin, 1-89 - Pinheirinho, Curitiba - PR, indo à pé a distância é de 1,9 Km , utilizando o automóvel 2,4 km para ida e 3,3 Km para retorno, Com foco em comerciantes e nas classes C, D e E que preferem compras mensais. Os pontos fortes em relação ao Mercado Alvo são a distância; preços muito competitivos no atacado, sendo inclusive o maior potencial fornecedor da conveniência; variedade média de produtos e

marcas; existência de lojas satélites e praça de alimentação; estacionamento. Pontos fracos distância para deslocamento à pé é grande para compras rápidas e mesmo de automóvel o acesso é truncado.

FIGURA 5: LOCALIZAÇÃO DOS CONCORRENTES



Fonte: (GOOGLE MAPS, 2015) com edições do autor.

4. Oferta da Empresa

A proposta da loja é um mercadinho de bairro com características de conveniência pelo horário mais flexível, das conveniências ela trará a característica dos horários flexíveis servindo como opção nas emergências e impulsos dos moradores próximos, com a possibilidade de encomenda por telefone e entrega nas portarias dos condomínios proporcionando comodidade e segurança para os clientes.

Dos mercados de bairro a loja se aproveita de maior diversidade de produtos que as conveniências tradicionais, notadamente as de postos de combustíveis, que dispõem de menor espaço e tem um foco maior no consumo instantâneo ou breve dos produtos já preparados.

O ambiente deve ser limpo, organizado e bem sinalizado economizando o tempo dos clientes, afinal nos dias atuais o tempo é um recurso escasso e não desperdiçá-lo na busca de produtos em prateleiras é conveniente.

Da mesma forma, o tempo gasto no caixa deve ser o mínimo possível, é um objetivo a ser perseguido pela loja a inexistência de filas.

Não existe impedimento algum para a existência de novas empresas concorrentes, havendo inclusive salas vagas a disposição ao lado e no condomínio em frente, há mercado disponível grande o suficiente para atrair concorrentes. O maior empecilho à existência de uma outra loja concorrente é o preço ou o aluguel dessas lojas que para a primeira loja é um grande desestímulo e que possivelmente impactará de forma mais negativa a decisão de uma segunda loja de deveria levar em consideração a "Bio Conveniência" como concorrente. Entretanto, com o cenário macroeconômico cada dia mais desfavorável é de se esperar redução nos preços dos imóveis e também dos aluguéis, proporcionando a quem tenha de tomar a decisão de investimento mais tarde uma vantagem competitiva devido a menores despesas de aluguel ou uma taxa de atratividade mais confortável em caso de compra.

Os principais fornecedores da loja são atacadistas e numa capital como Curitiba é possível localizar muitos numa rápida pesquisa na internet, alguns tem foco além da distribuição para comerciantes, também a venda diretamente no varejo sendo denominados de "atacarejos". Apesar de alguns desses fornecedores terem exclusividade de distribuição de alguns produtos/marcas na região, esses produtos/marcas possuem substitutas no mercado além do

que nenhuma marca importante e muito conhecida do público esta nesse rol de exclusividade. Além disso, há muitos fornecedores, então não é possível identificar algum poder de barganha, muito pelo contrário, nas visitas aos sítios desses estabelecimentos é possível verificar a existência de muita promoção de produtos, além da possibilidade de cadastramento em listas de email para recebimento de ofertas o que possibilitaria a administração dos estoques posteriores por preços melhores que os observados à princípio nas visitas às lojas.

A diferenciação da loja é a conveniência da curta distância, da entrega, da ambiência e do atendimento, o poder barganha dos clientes será reduzido até e se vier a ter outra loja com características idênticas nos espaços vizinhos disponíveis, isso porque não há condições da loja se diferenciar por preço já que por não ter volume de compras ela não consegue estabelecer preços de vendas para competir com as grandes redes.

Ameaça de novos produtos ou serviços percebida é a possibilidade de abertura de um mercado mais completo com açougue, padaria, carnes assadas nos finais de semana, utilizando um das lojas disponíveis.

Quem pode reagir mais rápido e fácil à entrada da conveniência no mercado, são os competidores já existentes e dependendo da visão da respectiva administração podem melhorar o ambiente, o atendimento, além de oferecer a possibilidade de encomenda e entrega nas portarias

Quanto aos produtos vendidos evitar a venda de produtos que possam ser considerados muito inferiores aos produtos líderes de mercado, ou seja, procurar aproveitar para vender os produtos que se vendem por serem conhecidos do público.

Quanto ao preço ele girará entre um acréscimo de 40% para os produtos com maior giro no estoque até 55% nos produtos com menor giro de estoque.

A praça é caracterizada pelos moradores dos condomínios vizinhos, na verdade essa praça é a grande razão da existência da loja, a ideia, os estudos e os cálculos foram todos em torno dela.

Para promoção de vendas é uma necessidade a loja ser conhecida por todos os moradores dos dois condomínios, através de panfletos nas caixas de correspondências dos moradores.

TABELA 3 ANÁLISE SWOT

ANÁLISE SWOT	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Maior espaço para os clientes; - Limpeza e higiene do ambiente; - Maior organização das prateleiras e placas indicativas facilitando a localização do produto desejado; - Cordialidade no atendimento; - Pedido por telefone e entrega à domicílio 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de crédito para investimento e giro; - Inexperiência dos empreendedores; -Elevados custos fixos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Impulso consumista das pessoas; - Proximidade de um grande público consumidor; 	<ul style="list-style-type: none"> - Que as pessoas sejam organizadas e não necessitem realizar compras emergenciais; - Instalação de outras conveniências nos espaços disponíveis para venda ou locação; - Redução da renda das famílias; - Desemprego;

5. Plano Operacional

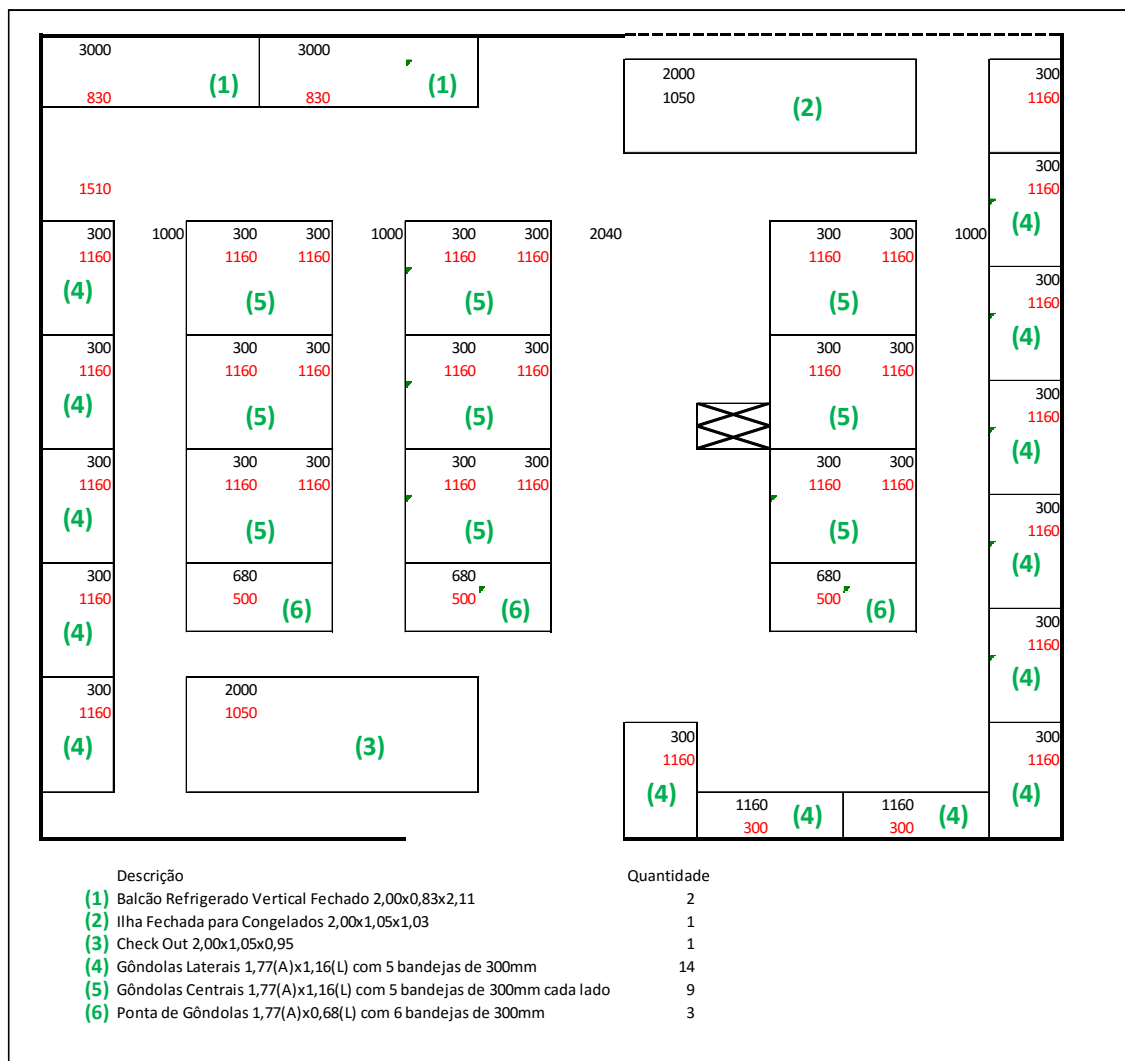
O ponto para instalação da loja escolhido para locação dentre as 10 opções disponível nos dois condomínios é a loja denominada "Loja 05" do Condomínio "Life Residence Club", que possui 95,15 m² no térreo mais 48,84 m² no mezanino, totalizando 143,99 m². A escolha dessa loja decorre dela ser a menor de todas (embora ainda grande para a atividade de uma conveniência já que o padrão é de 80 m²). O custo dessa locação está em R\$ 13.000,00 mês acrescido de R\$ 1.800,00 relativo ao condomínio e IPTU.

Outro fator que levou à escolha dessa loja é que enquanto as demais lojas estão sem acabamento, necessitando de colocação de pisos, revestimento e pintura de paredes esta loja já está pronta para uso, a incorporadora está utilizando o imóvel como ponto para atendimento pelos corretores dos interessados nos imóveis comerciais e residenciais do condomínio "Life Residence Club". Por isso, a instalação da loja nessa sala diminui sensivelmente os custos iniciais de instalação. Mesmo assim esses custos foram orçados em R\$ 20.000,00 para repintura, adequação das instalações elétricas e de iluminação, letreiros para a fachada e instalações de telefones e dados esse custo é totalmente perdidos se devolvida a loja.

Num primeiro momento o mezanino não será utilizado como loja, servindo apenas como depósito destinado ao estoque de mercadorias, isso porque o acesso à esse piso utiliza de escadas e para poder servir como área de atendimento haveria necessidade de instalação de um elevador para garantir acesso para as pessoas com dificuldades de locomoção, conforme as disposições do capítulo IV da Lei 10.098 (BRASIL, 2000).

Ainda, há necessidade de adquirir prateleiras, refrigeradores, gôndolas e balcões de caixa para organização e apresentação das mercadorias disponíveis conforme layout da loja à seguir (figura 6).

FIGURA 6: LAYOUT DA LOJA



Fonte: Elaborado pelo autor (sem escala).

O orçamento da Artigo Refrigeração para compra desse mobiliário é de R\$ 23.650,00, incluindo transporte e instalação.

O orçamento da Tgmaq para compra dos equipamentos para o caixa , incluindo computador, impressora de cupom, leitor de código de barras e balança monta o valor de R\$ 4.213,00.

Ainda será necessário desembolsar outras despesas iniciais a saber: R\$ 145,00 de taxa de adesão das máquinas de cartão POO (CIELO, 2016); R\$ 1.800,00 com a instalação do software do caixa e treinamento dos funcionários fornecido pela Tgmaq; R\$ 1.300,00 aproximadamente conforme estimativa da contadora para seus honorários, taxas e emolumentos para abertura da firma.

As mercadorias recebidas serão acomodadas no depósito localizado no mezanino e conforme forem escasseando nas prateleiras, nos momentos que não houver clientes ou ainda, na janela de sobreposição das escalas o funcionário do caixa fará a reposição.

Com relação à limpeza um funcionário será contratado para realizar as atividades, de limpeza dos sanitários, do piso, calçadas, móveis e mercadorias.

A tecnologia adotada para gerenciamento do caixa, controle de estoque, fiscal, contábil, controle de registros de contas a receber e contas a pagar, tem um custo de instalação e treinamento de R\$ 1.800,00, haverá ainda um custo mensal para manutenção do sistema de R\$ 250,00, nessa manutenção está incluído assistência técnica (local e remota) e também de atualização para o software o que é muito importante considerando o ambiente legal e fiscal brasileiro onde as regras mudam constantemente. A Tgmaq é a fornecedora desses serviços.

Outra tecnologia empregada é a máquina de cartão POO que além da taxa de adesão (CIELO, 2016) de R\$ 72,00 ainda terá um custo variável em função das vendas de 2% nos pagamentos com cartão de débito, de 2,5% nos pagamento com cartão de crédito para o vencimento. Para vendas parceladas o que não faz sentido numa conveniência as taxas sobem ainda mais.

A loja efetua dois tipos de venda, um que é diretamente para o cliente que comparece na loja, escolhe os produtos que deseja nas prateleiras, leva-os ao caixa, realiza o pagamento e leva os produtos para sua residência.

No outro, o cliente solicita o(s) produto(s) por telefone informa se o pagamento será em dinheiro ou cartão, se for em dinheiro informa o valor da(s) nota(s) para que entreguemos o troco junto com a mercadoria. O funcionário seleciona os produtos encomendados e leva até a portaria do prédio do solicitante, entrega as mercadorias e recebe o pagamento em dinheiro devolvendo o troco ou via cartão utilizando a máquina de cartão POO.

Com à reposição dos estoques, no início a é dada preferência aos atacadistas que entreguem os pedidos da empresa, eliminado a necessidade de aquisição de veículo de carga e despesas com estacionamento, manutenção, seguros e impostos.

Mesmo com a preferência pelos atacadistas que façam a entrega dos pedidos, há necessidade de realizar cotação nos demais atacadistas e se, ao considerar o preço, o volume e o custo de frete de terceiros sendo a alternativa vantajosa, optar pela contratação de transporte de terceiros. Mesmo nos atacadistas que realizam entregas alguns cobram taxas de entrega que pode chegar a 3% sobre o valor de aquisição dos produtos assim, o plano de reposição de

estoques envolverá sempre a cotação não apenas das mercadorias a serem repostas como também nas várias alternativas de frete dessas mercadorias.

Para estimativas deste plano foi adotado o percentual de 3% do custo das mercadorias adquiridas como custo de frete, que foi o percentual cobrado pela maioria dos atacadistas que possuem serviço de entrega.

Após contato com os fornecedores listados anteriormente na descrição geral, foi constatado que há uma similaridade muito grande entre os fornecedores divididos em dois grandes grupos.

No grupo dos atacados, nos quais não há venda de varejo, em geral os pedidos são colhidos por vendedor que atende regionalmente ou então por serviços de televendas. As primeiras compras são sempre à vista e após certo tempo de relacionamento comercial é possível a abertura de crédito para pagamento à prazo através de boletos, os prazos variam em 7, 14, 21 e 30 dias. A maioria deles realizam a entregam o pedido na conveniência, apesar de alguns como o Bochi permitir a retirada em sua expedição desde que a mercadoria já esteja encomendada, faturada e liquidada.

Já no grupo dos "atacarejos" não foi encontrado a figura do vendedor, todos tem serviço de cotação e encomenda é por televendas, grande parte tem a possibilidade de realização da encomenda pelo televendas mas em todos os casos há necessidade do comparecimento para efetuar o pagamento e a retirada da mercadoria, quanto à retirada da mercadoria alguns dispõe de serviço terceirizado de entregas chegado a custar 3% do valor da fatura. Quanto a possibilidade de compras à prazo o único que disponibilizou forma de pagamento à prazo após período de 6 meses de compras à vista foi o Muffatto.

Considerando o elevado número de itens com prazo curto de validade aliado à pequena disposição em flexibilização de preços em função da quantidade adquirida observada na conversa com os representantes dos fornecedores e, ainda, o custo de oportunidade do estoque. A estratégia é adquirir o mínimo possível dos produtos mesmo que essa disposição acarrete diversas compras semanais de mercadorias.

A gerência da loja fica sob a responsabilidade da esposa do autor, bem como a realização das cotações, pedidos e pagamentos, recepção de mercadorias e quando houver entrega de mercadoria para clientes dos condomínios, atua no caixa se necessário.

Para o caixa são dois funcionários em dois turnos de 8 horas com intervalo de uma hora para descanso e alimentação, com a substituição destes pela gerente nesses intervalos, com isso a loja poderá ficar aberta por até 14 horas sem a necessidade de pagamento de horas extraordinárias.

Ainda haverá um funcionário com a função de limpeza, também com turno de 8 horas e intervalo para refeição.

Conforme convenção coletiva dos comerciários (SINDICATO, 2015) o salários para os atendentes que trabalham no comércio é no mínimo R\$ 1.071,00, vencível no quinto dia útil após o vencimento do mês, já para funcionários da limpeza o valor mínimo é de R\$ 944,00.

Sobre o valor do salário há que se acrescentar o percentual de R\$ 34% representando os encargos trabalhistas, conforme tabela 8, isto graças ao fato da empresa se enquadrar no simples, tendo apenas o FTGS de impostos a recolher além do Simples e do ICMS, os 23% restantes são as provisões para 13º salário e férias além dos feriados, com isso o custo dos atendentes se elevam para R\$ 1.435,14 e da limpeza para 1.264,96.

Um cuidado grande é evitar as horas extraordinárias pois conforme a convenção coletiva vigente (SINDICATO, 2015), as 20 primeiras serão acrescidas de 55%, na faixa entre 20 e 40 horas extras mensais o percentual é de 70%, já as horas que ultrapassarem 40 horas serão remuneradas com acréscimo de 85%. Na hipótese de utilização de 20 horas extras o custo do funcionário aumenta 16%, se forem 40 horas extras o custo se eleva em 34% e 62% se o funcionário realizar 69 horas extras no mês. Há ainda outro custo quando os funcionários prorroguem mais de 45 minutos, em horário após às 19:00 nos dias da semana e 13:00 aos sábados, conforme a convenção coletiva haverá obrigatoriedade de fornecimento de lanche, ou ser indenizado em R\$ 24,00, elevando o custo mensal em média em R\$ 364,00.

A escala para a condução dos trabalhos sem contratação de novos funcionários e sem ocorrências significativas de trabalho extraordinário, engloba para o primeiro funcionário o primeiro turno das 08:00 às 13:10 e segundo turno das 15:10 às 18:00, já o segundo funcionário tem seu primeiro turno iniciando às 13:00 e terminando às 16:50 e o segundo das 17:50 às 22:00. Aos sábados o turno do primeiro é das 08:00 às 12:00 e do segundo das 12:00 às 16:00.

A vantagem dessa escala que há uma sobreposição de uma hora e meia, das 15:10 até as 16:40, dos dois funcionários, esse período bem no meio da tarde onde é esperado menor

movimento, permite o abastecimento das prateleiras preparando-as para o período noturno onde ocorre o pico de frequência dos clientes. A existência de dois funcionários nesse horário permite ainda que a gerência possa se ausentar da loja para realizar compras de mercadorias e comparecer em agências bancárias.

O restante do Sábado e o Domingo o atendimento na loja será realizado pelo autor e pela gerente. Bem como nos períodos de férias dos funcionários.

Não será adotada política de comissão sobre vendas pois é um modelo de autoatendimento, já que os produtos estão disponíveis em prateleiras acessíveis aos clientes

A gerente é formada em Pedagogia e Pós Graduada em Psicopedagogia, atualmente trabalha com educação infantil. Nada obstante, já trabalhou muitos anos como comerciária tendo boa experiência com compras, vendas e administração de estoques.

Como remuneração de seu trabalho suas retiradas mensais de Pró-Labore serão de R\$ 1.110,00 que após desconto da contribuição para o INSS de 11% restará líquido o valor de R\$ 1.000,00.

6. Plano Financeiro

Na tabela 4 abaixo estão os investimentos e custos iniciais para a abertura da "Bio Conveniência" conforme explanado na seção sobre o plano operacional.

TABELA 4 INVESTIMENTOS FIXOS E CUSTOS INICIAIS

INVESTIMENTOS FIXO/CUSTOS INICIAIS	
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$
Máquinas e Equipamentos	2.314,00
Impressora Não Fiscal Térmica Bematech-MP 4200 USB	940,00
Leitor Código de Barras com pedestal	575,00
Balança Toledo Prix 3 light	799,00
Móveis e Utensílios	23.650,00
2 Balção Refrigerado Vertical	5.350,00
1 Ilha Fechada para congelados	3.610,00
1 Check Out	2.270,00
14 Gondolas Laterais	5.840,00
9 Gôndolas Centrais	5.350,00
3 Ponta de Gôndolas	1.230,00
Computadores	1.899,00
Microcomputador Bematech-RC-8400+Monitor+teclado+mouse	1.899,00
Custos Iniciais	23.245,80
Taxa de adesão máquina pagamento cartão	145,80
Instalação de Sistema	1.800,00
Custos e Emolumentos para abertura da empresa	1.300,00
Reformas e adaptações	20.000,00
Total Investimento Fixo	51.108,80

A seguir é na tabela 5 é apresentada a estimativa de faturamento, conforme já detalhado anteriormente na seção de análise da demanda.

TABELA 5 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO						
Premissas						
Mercado Disponível (Famílias)		880	Ticket Médio por Visita		R\$ 16,36	
Estimativas						
Frequencia Visita à Loja (%)	Nº Famílias	Visitas por:			Total Visitas	
		Dia	Semana	Mês		
Mais de uma vez por dia	3%	26	2	7	4	1.456
Todos os dias	18%	158	1	7	4	4.424
Mais de uma vez por semana	30%	264	0	2	4	2.112
Uma vez por semana	19%	167	0	2	4	1.336
Uma vez a cada 15 dias	8%	70	0	0	2	140
Uma vez por mês	7%	61	0	0	1	61
TOTAIS	85%	746				9.529
Resultados						
Faturamento Mensal (Total Visitas x Ticket Médio)			R\$		155.894,44	
Faturamento Anual (Faturamento Mensal x 12)			R\$		1.870.733,28	
Consumo Mensal por Família			R\$		177,15	

Fonte: Número de famílias pesquisa de campo do autor, ticket médio anuário 2014 do SINDICOM e frequência de visita à loja do anuário de 2012 do SINDICOM.

Durante as visitas aos mercadinhos das redondezas, teve-se a oportunidade de conhecer os itens à disposição do Mercado Alvo e na visita aos fornecedores percorreu-se as gôndolas listando os valores desses itens, bem como outros itens que podem ser viáveis na "Bio Conveniência" a tabela 6 abaixo demonstra os itens escolhidos para compor o estoque inicial e a estimativa do custo desse estoque.

TABELA 6 ORÇAMENTO ESTOQUE INICIAL

ORÇAMENTO PARA COMPRA ESTOQUE INICIAL					
Descrição	Valor Unitário	Qty Mínima ¹	Compra	Qty	Valor
			Mínima	Pedido	Pedido
Guardanapo Papel	1,86	12	22,32	1	22,32
Toalha Papel	4,19	6	25,14	1	25,14
Papel Alumínio 30 cm x 4 m	1,97	12	23,64	1	23,64
Filme PVC	12,99	6	77,94	1	77,94
Copo 300 ml x 100	12,99	1	12,99	10	129,90
Palito Dente	4,56	24	109,44	1	109,44
Ração Gatos	29,75	1	29,75	5	148,75
Ração Cachorro	12,08	1	12,08	5	60,40
Fósforo longo	1,79	24	42,96	1	42,96
Fósforo curto	1,97	24	47,28	1	47,28
Pilha Grande c/24	41,59	1	41,59	1	41,59
Pilha pequena x 4	37,39	15	560,85	1	560,85
Velas 18 gramas X 8	3,09	24	74,16	1	74,16
Lampada Fluor Comp 15 w	11,69	1	11,69	10	116,90
Vassoura	11,02	1	11,02	5	55,10
Lenço descartável	4,63	12	55,56	1	55,56
Toalhas umedecidas	7,89	12	94,68	1	94,68
Fralda Adulto	19,29	6	115,74	1	115,74
Fralda Infantil	21,33	6	127,98	1	127,98
Barbeador Descartável	3,28	12	39,36	1	39,36
Desodorante Spray	14,75	24	354	1	354,00
Desodorante Rollon	3,66	24	87,84	1	87,84
Hidratante	13,62	24	326,88	1	326,88
Absorvente	14,81	12	177,72	1	177,72
Sabonete	1,49	12	17,88	1	17,88
Creme Dental	4,41	24	105,84	1	105,84
Enxaguante Bucal	11,77	12	141,24	1	141,24
Escova Dentes	6,07	1	6,07	12	72,84
Papel Higienico x 4	4,46	12	53,52	5	267,60
Veja	3,99	12	47,88	1	47,88
Pinho Bril	3,60	12	43,2	1	43,20
Desinfetante	4,74	12	56,88	1	56,88
Alcool	3,89	12	46,68	1	46,68
Limpa Vidro	10,69	12	128,28	1	128,28
Qboa	2,04	12	24,48	1	24,48
Detergente	1,28	12	15,36	1	15,36
Esponja	1,95	24	46,8	1	46,80
Bombril	1,49	24	35,76	1	35,76
Sabão em Barra	5,12	12	61,44	1	61,44
Amaciante	5,22	12	62,64	1	62,64
Ormo	14,24	24	341,76	1	341,76
Itaipava 350 ml	1,79	12	21,48	5	107,40
Smirnoff Ice	3,52	12	42,24	2	84,48
Run Montila	20,55	12	246,6	1	246,60
Campari	29,98	12	359,76	1	359,76
Catuaba	8,73	12	104,76	1	104,76
Jamel	6,22	12	74,64	1	74,64
Velho Bareiro	6,13	12	73,56	1	73,56
Kaiser 350 ml	2,04	12	24,48	2	48,96
Coca Cola Lata	1,87	12	22,44	5	112,20
Fanta Uva Lata	1,65	12	19,8	2	39,60
Antartica Sub Zero	1,89	12	22,68	2	45,36
Brahma	1,95	12	23,4	5	117,00
Skol	1,99	12	23,88	5	119,40
Budweiser	2,79	12	33,48	3	100,44
Bohemia	2,49	12	29,88	3	89,64
Coca Cola 600 ml	2,59	12	31,08	3	93,24
Fanta 600 ml	2,29	12	27,48	2	54,96
Coca Cola 2,5 l	5,34	6	32,04	2	64,08
Coca Cola 2 l	4,45	6	26,7	5	133,50
Coca Zero 2,5 l	5,34	6	32,04	2	64,08
Fanta Zero 2 l	3,89	6	23,34	2	46,68
Fanta Uva Zero 2 l	3,89	6	23,34	1	23,34
Queijo Muzzarela Fatiado	4,31	1	4,31	5	21,55
Salsichas	4,27	1	4,27	5	21,35
Pão de Forma	3,79	1	3,79	5	18,95
Pão Bisnaga	2,49	1	2,49	5	12,45
Pão Sanduiche	4,60	1	4,6	5	23,00

ORÇAMENTO PARA COMPRA ESTOQUE INICIAL					
Descrição	Valor Unitário	Qtd Mínima ¹	Compra Mínima	Qtd Pedido	Valor Pedido
Catchup	3,89	24	93,36	1	93,36
Mostarda	2,18	24	52,32	1	52,32
Maionese	5,88	24	141,12	1	141,12
Molho Pimenta	1,61	48	77,28	1	77,28
Shoyo	3,25	24	78	1	78,00
Vinagre	3,43	12	41,16	1	41,16
Caldo de Carne	1,20	48	57,6	1	57,60
Tempero Completo	2,62	24	62,88	1	62,88
Sazon	3,88	48	186,24	1	186,24
Extrato de Tomate	2,29	48	109,92	1	109,92
Oleo de Soja	2,83	12	33,96	1	33,96
Azeite Gallo	7,34	12	88,08	1	88,08
Pé de Moleque	7,71	48	370,08	1	370,08
Paçoca	10,35	48	496,8	1	496,80
Chocolate ao Leite	27,79	24	666,96	1	666,96
Chocolate Branco	17,09	24	410,16	1	410,16
Chocolate Amargo	29,06	24	697,44	1	697,44
Alcaparra	4,83	12	57,96	1	57,96
Cebola em Conserva	6,26	12	75,12	1	75,12
Pepino em Conserva	5,88	12	70,56	1	70,56
Palmito em Conserva	9,78	12	117,36	1	117,36
Ovos Codorna Conserva	9,48	12	113,76	1	113,76
Cogumelo em Conserva	4,93	12	59,16	1	59,16
Azeitonas em Conserva	7,12	12	85,44	1	85,44
Salsicha Viena Conserva	2,04	48	97,92	1	97,92
Feijoada em Conserva	3,71	24	89,04	1	89,04
Ervilha em Conserva	1,32	24	31,68	1	31,68
Milho Verde em Conserva	1,17	24	28,08	1	28,08
Sardinha em Conserva	2,27	24	54,48	1	54,48
Sopa Vono	1,66	48	79,68	1	79,68
Sopão	4,09	24	98,16	1	98,16
Queijo Parmesão Ralado	2,75	48	132	1	132,00
Macarrão Instantâneo	0,94	48	45,12	1	45,12
Macarrão Parafuso	1,51	24	36,24	1	36,24
Spaguetti	1,81	24	43,44	1	43,44
Macarrão Penne	2,18	24	52,32	1	52,32
Macarrão Concha	2,37	24	56,88	1	56,88
Barra de Cereais	2,99	48	143,52	1	143,52
Cookies	4,94	48	237,12	1	237,12
Gelatina	1,79	48	85,92	1	85,92
Doçante	2,38	24	57,12	1	57,12
Waffer	1,32	48	63,36	1	63,36
Bolacha Recheada	0,79	48	37,92	1	37,92
Bolacha Chocolate	3,29	48	157,92	1	157,92
Bolacha Maisena	3,13	48	150,24	1	150,24
Bolacha Maria	3,13	48	150,24	1	150,24
Bolacha Club Social	2,89	48	138,72	1	138,72
Trident	0,95	100	95	1	95,00
Halls	0,57	100	57	1	57,00
Bala Toffe	2,84	100	284	1	284,00
Bala Cereja	5,12	100	512	1	512,00
Bis Xtra	1,99	100	199	1	199,00
Bis Laka	3,03	100	303	1	303,00
Bombons Cx	9,78	12	117,36	1	117,36
Bombons Sonho de Valsa	0,52	100	52	1	52,00
Bombons Nestle Cx	7,99	12	95,88	1	95,88
Bombom Garoto Cx	6,19	12	74,28	1	74,28
Pudin de Caneca	1,70	12	20,4	1	20,40
Fermento Royal	1,80	48	86,4	1	86,40
Coco Ralado	1,68	48	80,64	1	80,64
Creme de Leite	1,61	48	77,28	1	77,28
Leite Condensado	3,22	48	154,56	1	154,56
Ameixa Conserva	3,49	24	83,76	1	83,76
Pão Integral	4,89	1	4,89	5	24,45
Pão Hot Dog	3,45	1	3,45	5	17,25
Carne Salgada (Charque)	16,24	1	16,24	5	81,20
Requeijão Cremoso	2,99	12	35,88	1	35,88
Manteiga	3,58	12	42,96	1	42,96

ORÇAMENTO PARA COMPRA ESTOQUE INICIAL					
Descrição	Valor Unitário	Qtd Mínima ¹	Compra		Valor Pedido
			Qtd Mínima	Qtd Pedido	
Sprite Zero 2 l	3,89	6	23,34	1	23,34
Fanta 2 l	3,89	6	23,34	5	116,70
Kuat 2 l	4,79	6	28,74	2	57,48
Soda Antartica 600 ml	1,79	6	10,74	1	10,74
Red Bull 473 ml	10,92	12	131,04	2	262,08
Agua de Coco	1,69	12	20,28	1	20,28
Agua Mineral c/ gaz 500 ml	1,59	12	19,08	1	19,08
Agua Mineral s/ gaz 500 ml	1,39	12	16,68	2	33,36
Rufies 100 g	4,55	24	109,2	1	109,20
Baconzitos 100 g	2,46	24	59,04	1	59,04
Doritos 100 g	4,49	24	107,76	1	107,76
Cebolitos 100 g	4,27	24	102,48	1	102,48
Cheetos 100 g	4,55	24	109,2	1	109,20
Batata Palha	4,74	24	113,76	1	113,76
Crips	6,64	24	159,36	1	159,36
Amendoim Japones	2,94	48	141,12	1	141,12
Sal Refinado	2,24	12	26,88	1	26,88
Sal Grosso	2,29	12	27,48	1	27,48
Farinha de Trigo	2,18	12	26,16	1	26,16
Arroz 1 kg	3,98	12	47,76	1	47,76
Feijão Preto 1 Kg	3,89	12	46,68	1	46,68
Feijão Carioca 1 Kg	4,31	12	51,72	1	51,72
Farrofa Pronta	2,97	12	35,64	2	71,28
Polenta em Caldo	3,89	12	46,68	1	46,68
Pipoca Micro Ondas	1,66	12	19,92	1	19,92
Açucar 2kg	3,22	12	38,64	1	38,64
Açucar Refinado 1 Kg	2,19	12	26,28	1	26,28
Cereja Conserva	9,48	24	227,52	1	227,52
Pessego Conserva	5,99	24	143,76	1	143,76
Abacaxi Conserva	5,29	24	126,96	1	126,96
Figos Conserva	9,59	24	230,16	1	230,16
Doce de Leite	3,35	24	80,4	1	80,40
Goiabada	5,03	24	120,72	1	120,72
Doce de Banana	5,03	24	120,72	1	120,72
Mel	9,56	24	229,44	1	229,44
Marmelada	5,29	24	126,96	1	126,96
Marron Glace	4,55	24	109,2	1	109,20
Maizena	6,59	24	158,16	1	158,16
Aveia em Flocos	2,41	12	28,92	1	28,92
Nescau	4,93	24	118,32	1	118,32
Toddy	4,59	24	110,16	1	110,16
Leite em Pó	8,99	24	215,76	1	215,76
Alimento Infantil	4,45	24	106,8	1	106,80
Cappuccino	8,26	24	198,24	1	198,24
Café Instantâneo	10,16	24	243,84	1	243,84
Café	4,12	24	98,88	1	98,88
Filtro Café 103	2,87	48	137,76	1	137,76
Filtro Café 102	2,41	48	115,68	1	115,68
Chá Tradicional	2,94	48	141,12	1	141,12
Chá Maçã	2,75	48	132	1	132,00
Chá Morango	2,75	48	132	1	132,00
Chá Camomila	1,89	48	90,72	1	90,72
Chá Boldo	2,29	48	109,92	1	109,92
Chá Preto	1,39	48	66,72	1	66,72
Chá Verde	2,32	48	111,36	1	111,36
Erva Mate	12,91	12	154,92	1	154,92
Chocomilk	3,93	12	47,16	1	47,16
Suco Soja	3,60	12	43,2	1	43,20
Leite Tirol	1,79	12	21,48	5	107,40
Sucrilhos	4,98	12	59,76	1	59,76
Nescau Cereais	7,86	12	94,32	1	94,32
Mortadela Fatiada	3,59	1	3,59	5	17,95
Peito Peru Fatiado	7,15	1	7,15	5	35,75
Margarina	4,08	12	48,96	1	48,96
Ovos	4,59	1	4,59	5	22,95
logurte	3,41	24	81,84	1	81,84
Sobremesa Danone	5,60	24	134,4	1	134,40
Yakult c/ 6	6,74	24	161,76	1	161,76
TOTAL					22.254,84

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor nos atacarejos de Curitiba nos dias 05 e 06 de Dezembro de 2015

¹ Nos "Atacarejos" é comum encontrarmos dois valores um preço "varejo" que podem ser adquiridos sem limitação de quantidade e outro preço "atacado" com limite mínimo de compras e se destina principalmente à pequenos comerciantes. Neste levantamento os preços da coluna "Valor Unitário" são preços de atacado, implicando assim uma compra mínima.

Na tabela 7 abaixo são relacionadas os custos que ocorrem em razão das vendas, são as despesas já mencionadas no plano operacional com os recebimentos em cartões e o frete na reposição do estoque.

TABELA 7 CUSTOS VARIÁVEIS

CUSTOS VARIÁVEIS				
DISCRIMINAÇÃO	Base de Cálculo	Fatia da Base	Comissão %	VALOR R\$
Taxa Cartão de Crédito (Venda à Vista)	R\$ 155.894,44	70%	3%	R\$ 2.728,15
Taxa Cartão de Débito	R\$ 155.894,44	30%	2%	R\$ 935,37
Fretes	R\$ 103.929,63	100%	3%	R\$ 3.117,89
Total Custos Variáveis				6.781,41

Abaixo é sintetizado na tabela 8 os custos tanto os desembolsados mensalmente, quanto os provisionado.

TABELA 8 CUSTO DE MÃO DE OBRA

CUSTO MÃO DE OBRA			
Cargo	Nº Func.	Salário	Total
Atendente	2	R\$ 1.071,00	R\$ 2.142,00
Limpeza	1	R\$ 944,00	R\$ 944,00
TOTAL SALÁRIOS			R\$ 3.086,00
ENCARGOS TRABALHISTAS RECOLHIDOS MENSALMENTE			
ENCARGO	ALÍQUOTA	Custo	
FGTS	8%	R\$ 246,88	
PROVISÕES MENSAIS SOBRE DIREITOS			
DIREITO	Forma de Calculo	Custo	
13º Salário	Salário / 12	R\$ 257,17	
Férias	Salário + 1/3 / 10 ¹	R\$ 411,46	
FGTS S/Férias e 13º	(13º+Férias)*8%	R\$ 53,49	
Feridos	(14/12)/30 ²	R\$ 120,01	
TOTAL CUSTO DA MÃO DE OBRA			R\$ 4.121,51
Custo totais sobre salários			1,34

¹ Divisão por 10 por considerar um salário pago ao trabalhador durante o descanso e outro para o seu substituto.

² São 11 feriados nacionais, 2 municipais e 1 estadual, que divididos por meses e dias do mês comercial nos fornece um percentual aproximado do custo dos feriados no mês.

TABELA 9 CUSTOS COM DEPRECIACÃO

CUSTO DE DEPRECIACÃO			
Categoria	Valor	Aliquota	Depreciação
Máquinas e Equip	R\$ 2.314,00	10%	R\$ 231,40
Móveis e Utensílio	R\$ 23.650,00	10%	R\$ 2.365,00
Computadores	R\$ 1.899,00	20%	R\$ 379,80
Total Depreciação Anual			R\$ 2.976,20
Depreciação Mensal			R\$ 248,02

Para apurar o valor mensal da depreciação é utilizado na tabela 9 os totais por categoria da tabela 1 onde é apresentado os investimentos necessários ao funcionamento da loja.

Com o advento da Lei 11.638 (BRASIL, 2007) a depreciação do imobilizado e do intangível deve se dar com base na vida útil econômica do bem, no caso da "Bio Conveniência" por considerar que o uso desses bens será normal, não os depreciando de forma diversa daquela adotada antes da vigência da citada Lei. Dessa forma as alíquotas de depreciação anual utiliza são as mesmas da IN SRF nº 162/1998 (BRASIL, 1999).

TABELA 10 CUSTOS FIXOS

CUSTOS FIXOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	% Total
Mão de Obra e Encargos	4.121,51	17,89%
Pró Labore	1.110,00	4,82%
Água	500,00	2,17%
Luz	1.000,00	4,34%
Telefone	114,80	0,50%
Contador	500,00	2,17%
Material de Expediente e Consumo	100,00	0,43%
Aluguel	13.000,00	56,44%
Depreciação Mensal	248,02	1,08%
Condomínio/ IPTU	1.800,00	7,81%
Aluguel Máquinas Cartão	289,60	1,26%
Manutenção Software Comercial	250,00	1,09%
Total Custos Fixos		23.033,93

Fonte: Elaboração própria após pesquisas junto aos fornecedores

Utilizando esses números apresentados nas planilhas acima é possível estimar os resultados futuros da "Bio Conveniência", que estão demonstrados na tabela 11 abaixo.

TABELA 11 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE

DEMONSTRAÇÃO RESULTADO								
	Mês I	Mês II	Mês III	Mês IV	Mês V	Mês VI	Mês VII	Mês VIII
Receita Total¹	77.947,42	93.536,90	109.126,39	124.715,87	140.305,36	155.894,84	155.894,84	155.894,84
Vendas à vista	23.384,23	28.061,07	32.737,92	37.414,76	42.091,61	46.768,45	46.768,45	46.768,45
Vendas à prazo	54.563,19	65.475,83	76.388,47	87.301,11	98.213,75	109.126,39	109.126,39	109.126,39
Custos Variáveis Totais	(65.106,88)	(78.128,25)	(91.149,64)	(104.171,01)	(117.192,39)	(130.213,76)	(130.213,76)	(130.213,76)
Custo das Mercadorias Vendidas	(51.964,95)	(62.357,93)	(72.750,93)	(83.143,91)	(93.536,91)	(103.929,89)	(103.929,89)	(103.929,89)
Simples Federal	(7.755,77)	(9.306,92)	(10.858,08)	(12.409,23)	(13.960,38)	(15.511,54)	(15.511,54)	(15.511,54)
ICMS	(1.995,45)	(2.394,54)	(2.793,64)	(3.192,73)	(3.591,82)	(3.990,91)	(3.990,91)	(3.990,91)
Fretes	(1.558,95)	(1.870,74)	(2.182,53)	(2.494,32)	(2.806,11)	(3.117,90)	(3.117,90)	(3.117,90)
Custo Cartão à Prazo	(1.364,08)	(1.636,90)	(1.909,71)	(2.182,53)	(2.455,34)	(2.728,16)	(2.728,16)	(2.728,16)
Custo Cartão à Vista	(467,68)	(561,22)	(654,76)	(748,30)	(841,83)	(935,37)	(935,37)	(935,37)
Margem Contribuição	12.840,54	15.408,65	17.976,75	20.544,86	23.112,97	25.681,08	25.681,08	25.681,08
Custos Fixos Totais	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)
Mão de Obra e Encargos	(4.121,51)	(4.121,51)	(4.121,51)	(4.121,51)	(4.121,51)	(4.121,51)	(4.121,51)	(4.121,51)
Pró Labore	(1.110,00)	(1.110,00)	(1.110,00)	(1.110,00)	(1.110,00)	(1.110,00)	(1.110,00)	(1.110,00)
Água, Luz, Telefone e Mat. Exp	(1.714,80)	(1.714,80)	(1.714,80)	(1.714,80)	(1.714,80)	(1.714,80)	(1.714,80)	(1.714,80)
Aluguel	(13.000,00)	(13.000,00)	(13.000,00)	(13.000,00)	(13.000,00)	(13.000,00)	(13.000,00)	(13.000,00)
Depreciação	(248,02)	(248,02)	(248,02)	(248,02)	(248,02)	(248,02)	(248,02)	(248,02)
Condomínio	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)
Aluguel Máquina Cartão	(289,60)	(289,60)	(289,60)	(289,60)	(289,60)	(289,60)	(289,60)	(289,60)
Manutenção Software	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)
Contador	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
Resultado do Exercício	(10.193,39)	(7.625,28)	(5.057,18)	(2.489,07)	79,04	2.647,15	2.647,15	2.647,15
Resultado Acumulado	(10.193,39)	(17.818,68)	(22.875,85)	(25.364,92)	(25.285,88)	(22.638,74)	(19.991,59)	(17.344,44)
	Mês IX	Mês X	Mês XI	Mês XII	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Receita Total	155.894,84	155.894,84	155.894,84	155.894,84	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28
Vendas à vista	46.768,45	46.768,45	46.768,45	46.768,45	561.219,98	561.219,98	561.219,98	561.219,98
Vendas à prazo	109.126,39	109.126,39	109.126,39	109.126,39	1.309.513,30	1.309.513,30	1.309.513,30	1.309.513,30
Custos Variáveis Totais	(130.213,76)	(130.213,76)	(130.213,76)	(130.213,76)	(1.562.561,15)	(1.562.561,15)	(1.562.561,15)	(1.562.561,15)
Custo das Mercadorias Vendidas	(103.929,89)	(103.929,89)	(103.929,89)	(103.929,89)	(1.247.155,52)	(1.247.155,52)	(1.247.155,52)	(1.247.155,52)
Simples Federal	(15.511,54)	(15.511,54)	(15.511,54)	(15.511,54)	(186.137,96)	(186.137,96)	(186.137,96)	(186.137,96)
ICMS	(3.990,91)	(3.990,91)	(3.990,91)	(3.990,91)	(47.890,77)	(47.890,77)	(47.890,77)	(47.890,77)
Fretes	(3.117,90)	(3.117,90)	(3.117,90)	(3.117,90)	(37.414,67)	(37.414,67)	(37.414,67)	(37.414,67)
Custo Cartão à Prazo	(2.728,16)	(2.728,16)	(2.728,16)	(2.728,16)	(32.737,83)	(32.737,83)	(32.737,83)	(32.737,83)
Custo Cartão à Vista	(935,37)	(935,37)	(935,37)	(935,37)	(11.224,40)	(11.224,40)	(11.224,40)	(11.224,40)
Margem Contribuição	25.681,08	25.681,08	25.681,08	25.681,08	308.172,13	308.172,13	308.172,13	308.172,13
Custos Fixos Totais	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)
Mão de Obra e Encargos	(4.121,51)	(4.121,51)	(4.121,51)	(4.121,51)	(49.458,12)	(49.458,12)	(49.458,12)	(49.458,12)
Pró Labore	(1.110,00)	(1.110,00)	(1.110,00)	(1.110,00)	(13.320,00)	(13.320,00)	(13.320,00)	(13.320,00)
Água, Luz, Telefone e Mat. Exp	(1.714,80)	(1.714,80)	(1.714,80)	(1.714,80)	(20.577,60)	(20.577,60)	(20.577,60)	(20.577,60)
Aluguel	(13.000,00)	(13.000,00)	(13.000,00)	(13.000,00)	(156.000,00)	(156.000,00)	(156.000,00)	(156.000,00)
Depreciação	(248,02)	(248,02)	(248,02)	(248,02)	(2.976,24)	(2.976,24)	(2.976,24)	(2.976,24)
Condomínio	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(21.600,00)	(21.600,00)	(21.600,00)	(21.600,00)
Aluguel Máquina Cartão	(289,60)	(289,60)	(289,60)	(289,60)	(3.475,20)	(3.475,20)	(3.475,20)	(3.475,20)
Manutenção Software	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)
Contador	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)
Resultado do Exercício	2.647,15	2.647,15	2.647,15	2.647,15	31.764,97	31.764,97	31.764,97	31.764,97
Resultado Acumulado	(14.697,30)	(12.050,15)	(9.403,00)	(6.755,86)	25.009,11	56.774,08	88.539,05	120.304,02

¹considerado faturamento de 50% do previsto para o primeiro mês e aumentando gradualmente em mais 10% até atingir os 100%.

A origem dos recursos para a realização do empreendimento são oriundos do patrimônio dos sócios, sem necessidade de obtenção de recursos junto à terceiros, conforme apresentado na Tabela 12.

TABELA 12 FONTE DE RECURSOS

FONTES DE RECURSOS		
QUOTISTAS	% PARTICIPAÇÃO	VALOR DO CAPITAL
Afonso Junior Ferronato	50%	125.000,00
Ana Cardoso Primo Ferronato	50%	125.000,00
TOTAL	100%	250.000,00

De posse dos resultados estimados e do valor dos investimentos é possível projetar o Fluxo de Caixa da "Bio Conveniência" que está demonstrado abaixo na tabela 13.

TABELA 13 FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA									
	Mês 0	Mês I	Mês II	Mês III	Mês IV	Mês V	Mês VI	Mês VII	Mês VIII
SALDO DE CAIXA INICIAL		176.636,36	111.879,77	93.341,85	77.372,03	63.970,33	53.136,73	44.871,24	47.518,38
ENTRADAS	250.000,00	23.384,23	82.624,26	98.213,75	113.803,23	129.392,72	144.982,20	155.894,84	155.894,84
Vendas à Vista		23.384,23	28.061,07	32.737,92	37.414,76	42.091,61	46.768,45	46.768,45	46.768,45
Vendas à Prazo		-	54.563,19	65.475,83	76.388,47	87.301,11	98.213,75	109.126,39	109.126,39
Capital Social	250.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-
SAÍDAS	(73.363,64)	(88.140,81)	(101.162,18)	(114.183,57)	(127.204,94)	(140.226,32)	(153.247,69)	(153.247,69)	(153.247,69)
Custos Fixos	-	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)
Custos Variáveis	-	(65.106,88)	(78.128,25)	(91.149,64)	(104.171,01)	(117.192,39)	(130.213,76)	(130.213,76)	(130.213,76)
Investimentos Iniciais	(51.108,80)	-	-	-	-	-	-	-	-
Estoque Inicial	(22.254,84)	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO CAIXA FINAL	176.636,36	111.879,77	93.341,85	77.372,03	63.970,33	53.136,73	44.871,24	47.518,38	50.165,53
	Mês IX	Mês X	Mês XI	Mês XII	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	
SALDO DE CAIXA INICIAL	50.165,53	52.812,68	55.459,82	58.106,97	60.754,12	92.522,45	124.287,41	156.052,38	
ENTRADAS	155.894,84	155.894,84	155.894,84	155.894,84	1.870.736,64	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	
Vendas à Vista	46.768,45	46.768,45	46.768,45	46.768,45	561.219,98	561.219,98	561.219,98	561.219,98	
Vendas à Prazo	109.126,39	109.126,39	109.126,39	109.126,39	1.309.516,66	1.309.513,30	1.309.513,30	1.309.513,30	
SAÍDAS	(153.247,69)	(153.247,69)	(153.247,69)	(153.247,69)	(1.838.968,31)	(1.838.968,31)	(1.838.968,31)	(1.838.968,31)	
Custos Fixos	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(23.033,93)	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)	
Custos Variáveis	(130.213,76)	(130.213,76)	(130.213,76)	(130.213,76)	(1.562.561,15)	(1.562.561,15)	(1.562.561,15)	(1.562.561,15)	
SALDO CAIXA FINAL	52.812,68	55.459,82	58.106,97	60.754,12	92.522,45	124.287,41	156.052,38	187.817,35	

Fonte: Elaboração própria considerando faturamento de 50% do previsto para o primeiro mês e aumentando gradualmente em mais 10% até atingir os 100%.

6.1. Análise de Viabilidade

- Indicadores de viabilidade econômico-financeiro.

TABELA 14 PAYBACK

PAYBACK			
PERÍODO	FLUXO DE CAIXA	VALOR PRESENTE FLUXO DE CAIXA	SALDO
0	(250.000,00)	(250.000,00)	(250.000,00)
I	(6.755,86)	(5.913,22)	(255.913,22)
II	31.764,97	24.335,26	(231.577,96)
III	31.764,97	21.300,01	(210.277,95)
IV	31.764,97	18.643,33	(191.634,61)
V	31.764,97	16.318,02	(175.316,60)

Fonte: Elaboração própria

Infelizmente o projeto é inviável não conseguindo payback considerando-se a taxa de atratividade, mesmo apresentando lucro de R\$ 31.764,97 a partir do segundo ano de funcionamento e atingindo o montante de R\$ 120.304,02 no quinto ano a "Bio Conveniência" não retorna o capital investido pelos sócios para sua instalação.

O Valor Presente Líquido - VPL do projeto é o apresentado na coluna saldo do período V da tabela 14 acima, utilizando como taxa de atratividade o percentual de 14,25% a.a. para trazer à valor presente os fluxos futuros de caixa.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) do projeto é negativa em 18% demonstrado que nas condições propostas o projeto nunca retornará o capital investido.

- Análise de sensibilidade

Apesar da inviabilidade do projeto, a seguir é demonstrado os resultados da análise de sensibilidade através da alteração de diversas variáveis como faturamento, margem do preço de venda sobre o preço de compra, alteração nos percentuais dos custos variáveis (exceto tributos), alteração no valor dos custos fixos, com a finalidade de verificar se há viabilidade no projeto com outra configuração e qual a margem de segurança do investimento.

Nesses testes de sensibilidade cada uma das variáveis acima é alterada deixando as demais iguais às do cenário base, com isso podem ser observadas as influências que alterações nessas

variáveis provocam no resultado do projeto, permitindo ajustes em busca de melhores resultados com mais confiabilidade.

A receita é primeira variável utilizada nos testes de sensibilidade e demonstra claramente a inviabilidade do projeto visto que com uma queda de apenas 10% na receita estimada a empresa passa a gerar prejuízo por todo o período do horizonte de 5 anos. Mesmo com acréscimo de 10% na receita ainda temos um VPL negativo de 87.120,00 no horizonte considerado.

Para a empresa equilibrar a atratividade VPL igual a zero, é necessário um incremento de 19,99% nas receitas projetadas e essa receita somente é alcançada com um igual incremento no ticket médio, ou seja R\$ 19,63 por visita, ou então num gasto mensal de R\$ 212,57 por cada uma das 880 famílias no Mercado Alvo, o que parece ser um objetivo com probabilidade muito pequena de ocorrer.

Parece muito improvável que o projeto seja salvo pela variação nas receitas pois, além da grande variação positiva que é necessário para alcançar o ponto de equilíbrio, nenhuma das outras variáveis podem piorar. Tamanha incerteza para conseguir a mesma rentabilidade de um título de renda fixa do Tesouro Nacional não pode ser considerada uma decisão racional. Na tabela seguinte podemos observar o comportamento dos números e indicadores da empresa com algumas variações positivas e negativas na receita apresentadas na primeira linha.

TABELA 15 EFEITO NO RESULTADO COM VARIAÇÃO NA RECEITA

VARIAÇÃO NA RECEITA	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Receita Total	1.309.513,30	1.496.586,62	1.683.659,95	1.870.733,28	2.057.806,61	2.244.879,94	2.431.953,26
Custos Variáveis Totais	(1.067.733,94)	(1.231.940,74)	(1.389.974,11)	(1.562.561,79)	(1.722.933,59)	(1.883.604,70)	(2.044.949,27)
Margem de Contribuição	241.779,36	264.645,89	293.685,84	308.171,49	334.873,02	361.275,24	387.003,99
% Margem / Receita	18,46%	17,68%	17,44%	16,47%	16,27%	16,09%	15,91%
Custos Fixos Totais	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,16)
Resultado do Exercício	(34.627,80)	(11.761,27)	17.278,68	31.764,33	58.465,86	84.868,08	110.596,83
Entradas de Caixa	1.309.513,30	1.496.586,62	1.683.659,95	1.870.733,28	2.057.806,61	2.244.879,94	2.431.953,26
Saídas de Caixa	(1.344.141,10)	(1.508.347,90)	(1.666.381,27)	(1.838.968,95)	(1.999.340,75)	(2.160.011,86)	(2.321.356,43)
Saldo Final	(103.113,36)	(2.551,62)	128.105,53	187.810,45	307.067,82	424.866,03	539.381,09
Payback (anos apenas)	Maior que 100	Maior que 100	Maior que 100	Maior que 100	8	4	3
VPL de 5 anos	(394.622,12)	(319.090,67)	(223.167,51)	(175.319,32)	(87.120,30)	90,04	85.075,84
TIR	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-18%	0%	14%	27%
Ticket Médio	11,452	13,088	14,724	16,36	17,996	19,632	21,268
Gasto por Família/Mês	124,01	141,72	159,44	177,15	194,87	212,58	230,30

Fonte: Elaboração própria

Na segunda simulação é variado a proporção entre o preço de aquisição e de venda das mercadorias, a proporção do cenário base apresentado na tabela 11 foi de 66,67%, ou seja, o preço de compra acrescido de uma margem 50% para estabelecer o preço na gôndola. Se o

aumento não puder ser de 50% e sim de 46,38% , uma diminuição na taxa de apenas 3,62% nessa margem de venda, o projeto já não apresenta mais resultados positivos no horizonte desejado.

Por outro lado se ocorrer um aumento 6,46% nessa margem, ou seja, se a "Bio Conveniência" na estipulação do preço da gôndola crescer 56,46% sobre o valor que pagou ao atacadista o projeto consegue atingir a atratividade.

A estrutura de resultados está muito sensível à variação da margem de contribuição, o que a princípio parece uma boa notícia pois basta acrescentar 57% nos custos ao invés de 50% que o projeto fica atrativo. Mas, é uma notícia ruim pois na hipótese dos fornecedores aumentarem os preços em 6,89% sem que possa ocorrer repasse aos clientes, que o resultado sai do limiar da atratividade passa a apresentar prejuízos. Em suma, a empresa está muito sensível ao valor absoluto da margem de contribuição pois os custos fixos corroem, no cenário de equilíbrio de atratividade, 92,45% da margem de contribuição. Abaixo, a tabela que demonstra as variações nos números e indicadores em razão na proporção de preços de compra sobre os preços de venda, apresentados na primeira linha.

TABELA 16 VARIAÇÃO DA RELAÇÃO DOS PREÇOS (COMPRA / VENDA)

% ACRÉSCIMO SOBRE COMPRAS	25,000%	33,333%	46,380%	50,000%	56,465%	81,818%	100,000%
Receita Total	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28
Custos Variáveis Totais	(1.819.475,19)	(1.723.132,42)	(1.594.326,07)	(1.562.561,22)	(1.509.485,30)	(1.337.761,37)	(1.241.418,60)
Margem de Contribuição	51.258,09	147.600,86	276.407,21	308.172,06	361.247,98	532.971,91	629.314,68
% Margem / Receita	2,74%	7,89%	14,78%	16,47%	19,31%	28,49%	33,64%
Custos Fixos Totais	(276.407,16)	(276.407,16)	(276.407,21)	(276.407,21)	(276.407,21)	(276.407,16)	(276.407,16)
Resultado do Exercício	(225.149,07)	(128.806,30)	(0,00)	31.764,85	84.840,77	256.564,75	352.907,52
Entradas de Caixa	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28
Saídas de Caixa	(2.095.882,35)	(1.999.539,58)	(1.870.733,28)	(1.838.968,43)	(1.785.892,51)	(1.614.168,53)	(1.517.825,76)
Saldo Final	(1.064.642,35)	(594.971,38)	32.959,35	187.813,02	446.558,11	1.283.712,52	1.753.383,49
Payback (anos apenas)	Maior que 100	Maior que 100	Maior que 100	Maior que 100	5	1	1
VPL de 5 anos	(1.023.941,38)	(705.707,31)	(280.241,49)	(175.317,59)	(0,17)	567.228,95	885.463,01
TIR	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-18%	14%	86%	121%
Ticket Médio	16,36	16,36	16,36	16,36	16,36	16,36	16,36
Gasto por Família/Mês	177,15	177,15	177,15	177,15	177,15	177,15	177,15

Fonte: Elaboração própria

Com relação aos custos variáveis passíveis de simulação que são o frete e as taxas dos cartões, contata-se que mesmo sem custos de frete, o projeto continua não sendo atrativo no prazo de 5 anos, mas consegue retorno em aproximadamente 7 anos. Eliminando as tarifas pagas nos recebimentos em cartão, apenas como exercício, pois na realidade uma empresa pequena não obtém flexibilização nessas tarifas, o projeto ainda precisa de 5 anos e 3 meses para oferecer o retorno almejado.

Nas simulações variando os custos fixos mesmo sem pagar mão de obra o projeto não tem atratividade, porém se além de zerar a mão de obra for zerado também o pró labore, o projeto fica muito atrativo com TIR de 20% no horizonte de 5 anos. Também não passa de mais um exercício para demonstrar a sensibilidade do projeto ao custo pois, na prática nem em regime de escravidão há mão de obra sem custo.

Zerando as despesas de água, luz, telefone, material de expediente, depreciação e condomínio simultaneamente, ainda não é possível obter a atratividade desejada, demonstrado que esses custos embora contribuam para a formação do resultado final não estão inviabilizando o projeto.

O grande vilão dos custos fixos é o aluguel que representa 56,43% dos custos fixos, na verdade ele é o grande vilão do projeto, ele é o custo que inviabiliza o projeto e a sua negociação seria o esforço de adequação mais efetivo para a viabilização do projeto. Na tabela seguinte pode ser observado o efeito do valor do aluguel nos números da empresa.

TABELA 17 INFLUÊNCIA DO ALUGUEL NOS RESULTADOS DA EMPRESA

VARIAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE ALUGU	0,96%	0,90%	0,80%	0,70%	0,53%	0,30%
Margem de Contribuição	308.172,13	308.172,13	308.172,13	308.172,13	308.172,13	308.172,13
Custos Fixos Totais	(308.172,13)	(297.056,33)	(277.428,65)	(257.800,97)	(225.032,96)	(179.290,25)
% Custos Fixos / Margem	100,00%	96,39%	90,02%	83,65%	73,02%	58,18%
Resultado do Exercício	0,00%	1111579,91%	3074347,91%	5037115,91%	8313916,61%	12888187,91%
Entradas de Caixa	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28	1.870.733,28
Saídas de Caixa	(1.870.733,28)	(1.859.617,48)	(1.839.989,80)	(1.820.362,12)	(1.787.594,11)	(1.741.851,40)
Saldo Final	28.988,74	84.567,73	182.706,13	280.844,53	444.684,57	673.398,13
Payback (anos apenas)	Maior que 100	Maior que 100	Maior que 100	10,00	4,00	2,00
VPL de 5 anos	(283.716,86)	(245.783,60)	(178.803,09)	(111.822,58)	-	156.099,46
TIR	#NÚM!	#NÚM!	-0,186088201	-0,045624975	0,1425	0,365781371
Ticket Médio	16,36	16,36	16,36	16,36	16,36	16,36
Gasto por Família/Mês	17715%	17715%	17715%	17715%	17715%	17715%
Valor Aluguel	15.647,08	14.720,76	13.085,12	11.449,48	8.718,81	4.906,92

Fonte: Elaboração própria

O percentual pedido pelo proprietário como aluguel é de 1% do valor de venda de R\$ 1.635.640,00 mas, já com a sinalização que pode flexibilizar para 0,80%, por isso, no cenário base deste estudo é utilizado a taxa de 0,8% ou R\$ 13.000,00 como valor do aluguel. Observando a tabela, percebe-se que 0,96% de aluguel estrangula totalmente a margem de contribuição. Por outro lado, o percentual de 0,53% já permite a empresa ficar no limiar da atratividade e esse percentual é bem próximo dos 0,5% que por muito tempo foi um padrão empírico adotado pela população como sinônimo de bom aluguel para o inquilino. Atualmente diversas notícias dão conta que por causa da crise reduzindo a demanda os aluguéis, estes caíram para a faixa de 0,3% do valor do imóvel.

A tentativa de fechar um aluguel na faixa de R\$ 5.000,00 com margem de negociação até 8.500,00 pode ser a iniciativa dá a viabilidade para a loja caso ocorra sucesso nessa negociação.

7. Conclusão

Como demonstrado neste trabalho a "BIO CONVENIÊNCIA" não possui viabilidade econômica principalmente por conta do custo do aluguel para o qual não foi possível obter negociação dentro dos parâmetros que permitiriam a conveniência ser atrativa economicamente.

Apesar do potencial de público que se apresentava concentrado num raio pequeno em relação à loja, da inexistência de concorrência com proximidade e facilidade de acesso, as estimativas de receita que embora considerável não permitiram encontrar uma margem de contribuição suficiente para suportar os elevados custos fixos.

A "Bio Conveniência" tem como maior diferencial de mercado o público de 880 famílias residindo a menos de 100 metros da loja.

Suas maiores ameaças são a possibilidade de entrada de novos concorrentes e também o público alvo pressionado pela queda na renda se programar em relação às suas necessidades e realizar todas as compras em supermercados mais baratos.

O macro ambiente desafiador obrigou a realização de estimativas bem conservadoras e ainda assim resta o temor que no amanhã ainda sejam demasiadamente otimistas.

Não existem barreiras para a entrada de novos concorrentes o que pode acontecer inclusive nas lojas vizinhas que estão desocupadas.

O projeto não apresenta atratividade, pois mesmo gerando R\$ 120.000,00 de lucro ao final de cinco anos, o Valor Presente Líquido - VPL ao final desse período é negativo em R\$ 175.316,60 utilizando como taxa de atratividade o percentual de 14,25%. Mesmo não utilizando um taxa de atratividade o VPL ainda é negativo em R\$ 129.695,98. Outro indicador a Taxa Interna de Retorno - TIR se apresentou negativa em 18% exibindo o retorno completamente desfavorável do projeto.

Ainda que fosse inviável o projeto foi submetido à testes de sensibilidade e se apresentou muito frágil à pequenas variações no faturamento e na margem do faturamento. Quanto aos custos variáveis o teste demonstrou que estes não provocavam grande variação no resultado. Com esses primeiros testes foi possível concluir que adequações nos custos fixos poderiam devolver a atratividade para o plano.

Nos testes efetuados nem eliminando as despesas trabalhista e o pró labore o projeto ficou atrativo. Restou comprovado que o aluguel exigido de R\$ 13.000,00 não permite a viabilização da "Bio Conveniência" como resultado desses testes foi identificado que o aluguel ideal para o imóvel nas condições atuais de mercado seria da ordem de R\$ 5.000,00 e que este plano continuaria viável até o valor de 8.500,00 onde perderia sua atratividade.

Os argumentos utilizados não foram suficientes para convencimento do proprietário que sequer perto dos R\$ 8.500,00 finalizando as expectativas de viabilização deste projeto.

Há necessidade de R\$ 250.000,00 a ser investido pelos sócios, com a finalidade de suprir os custos iniciais e aquisições de equipamentos na ordem de R\$ 51 mil, o restante do se destina à capital de giro que é elevado primeiro porque foi estimado que nos primeiros 6 meses as vendas não serão plenas (estimativa de R\$ 155 mil); outro motivo é o fato das compras serem sempre à vista e as vendas que forem recebidas com cartão de crédito (estimadas em 70% do total) levam 31 dias para serem depositadas pela operadora e o terceiro problema do capital de giro alto é o fato dos custos fixos altos consumirem 92% da margem de contribuição retirando a rentabilidade do projeto.

Diante da falta de atratividade que o projeto apresentou não resta outra alternativa senão não realiza-lo por falta de viabilidade.

Como porém trata-se de um sonho, acompanhar os cenários macro econômicos e principalmente continuar em contato com os corretores informando da intenção de locar um dos imóveis caso a locação se aproxime da realidade de mercado.

8. Referências Bibliográficas

AKREALTY. Life Residence Club, 2014. Disponível em: <<http://www.akrealty.com.br/property/life-residence-club/>>. Acesso em: 13 set. 2015.

BRASIL. Instrução Normativa SRF n. 162, de 31 de dezembro de 1998. Fixa prazo de vida útil e taxa de depreciação dos bens que relaciona. **Diário Oficial da União**, 1999. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/insrfl62.htm>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei n. 10.098, de 19 dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência. **Diário Oficial da União**, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10098.htm>. Acesso em: 10 jan. 2016.

BRASIL. Lei n. 11.638, de 29 dezembro 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei n. 6.404. **Diário Oficial da União**, 2007. ISSN teste. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa. **Diário Oficial da União**, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 27 jan. 2016.

CIELO. **Soluções para suas vendas**, 2016. Disponível em: <<https://www.cielo.com.br/solucoes-de-pagamentos/solucoes-na-maquina-cielo/index.html>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

CURITIBA. Guia Geográfico Curitiba. **Mapas e Endereços de Curitiba**, 2015. Disponível em: <<http://www.curitiba-parana.net/mapas/mapas-pdf/capao-raso.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2015.

ESTADO DO PARANÁ. Lei n. 17.042, de 26 de Dezembro de 2011. Altera dispositivos da Lei n. 15.562, de 04.07.2007. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, 2011. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=64028&codItemAto=484766>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

IPPUC. Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. **Bairros de Curitiba**, 26 Outubro 2015. Disponível em: <http://www.ippuc.org.br/visualizarfoto.php?doc=http://admsite.ippuc.org.br/arquivos/fotos/F131/F131_005_BR.jpg>. Acesso em: 26 out. 2015.

PARQUES DE CURTIBA. Curitiba PR - Guia Geográfico Turismo. **Mapas e Endereços de Curitiba**. Disponível em: <<http://www.parquesepracasdecuritiba.com.br/destaques/dados-da-populacao.html>>. Acesso em: 26 out. 2015.

SINDICATO. Sindicato dos Empregados no Comércio de Curitiba e Região Metropolitana. **Convenções Coletivas**, 2015. Disponível em: <<http://www.sindicom.org/convencoes/cct20152016/index.asp?nomepdf=cct20152016FEDERACAO>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

SINDICOM. Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis. **Anuário 2012**, 2012. Disponível em: <http://www.sindicom.com.br/download/sindicom_anuario_2012_final.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SINDICOM. Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis. **Anuário 2014**, 2014. Disponível em: <http://www.sindicom.com.br/download/anuario_sindicom_2014_WEB.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2016.

THA. Viva a Vida Residencial, 2014. Disponível em: <<http://www.tha.com.br/empreendimento/viva-vida-residencial/>>. Acesso em: 13 set. 2015.