



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DISCIPLINA: MONOGRAFIA

PROFESSOR ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO

**ATIVIDADES PRINCIPAIS E COMPLEMENTARES NO
EQUILÍBRIO FINANCEIRO NA MICRO E PEQUENA
EMPRESA**

Wangel Régis Batista

RA: 2005158-8

Brasília, maio de 2007.

WANGEL RÉGIS BATISTA

ATIVIDADES PRINCIPAIS E COMPLEMENTARES NO EQUILÍBRIO
FINANCEIRO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento

Brasília, Maio de 2007

WANGEL RÉGIS BATISTA

ATIVIDADES PRINCIPAIS E COMPLEMENTARES NO EQUILÍBRIO
FINANCEIRO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Brasília, Maio de 2007

Banca Examinadora:

Prof. José Antônio Rodrigues do Nascimento
Orientador

Prof.(a) Convidado(a)
Examinador

Prof.(a) Convidado(a)
Examinador

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, José Cândido Batista e Maria do Socorro Régis Batista, pelo apoio e sabedoria oferecidos em todos os momentos.

Agradecimentos

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma me deram força para que a conclusão deste trabalho fosse possível.

Aos meus pais e irmãos, aos professores, companheiros e familiares, pelas oportunidades de aprendizagem dos valores humanos, que só a convivência sincera possibilita.

Ao Professor José Antônio Rodrigues do Nascimento, pela orientação e pela amizade que sempre proporcionou.

Às gerentes Vanessa Andrade e Marlene Souza, pelas informações fornecidas, fundamentais para desenvolvimento do projeto.

*“Um homem esperto
cria mais oportunidades do que encontra.”
Francis Bacon*

Resumo

A presente monografia tem como objetivo demonstrar a importância da atividade complementar na micro e pequena empresa, utilizando como objeto de trabalho uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Esses objetos de trabalho contribuíram para a realização da pesquisa sobre a funcionalidade da atividade complementar de negócio, no equilíbrio financeiro na micro e pequena empresa, possibilitando uma análise entre a teoria e a prática, e a apresentação dos resultados obtidos. A pesquisa bibliográfica realizada, utiliza como fundamentação, a base estrutural de um plano de negócio, porém de forma reduzida, acrescentado de definições relacionadas a empreendedorismo e análises de investimento. Os conceitos apresentados na pesquisa bibliográfica sobrepostos no estudo de caso, apontam as falhas de gestão nas empresas, na formação e aplicação de uma alternativa complementar de negócio. O estudo de caso, é formado por duas microempresas, que desenvolvem as mesmas atividades comerciais, sendo uma dessas principal e duas secundárias. As empresas estudadas, Óptica Pollyanna LTDA e Vanessa B. Com. Mat. Ópticos, possuem localização geográfica semelhante, ou seja, mesmo centro comercial, obtendo as mesmas dificuldades e facilidades que o centro proporciona. Por esse motivo, não justifica existir uma diferença acentuada em relação ao faturamento das atividades secundárias nas empresas em estudo. Após identificação deste problema, o primeiro método de metodologia de pesquisa utilizado, neste caso, foi uma entrevista comparativa, analisando as ações, conscientes ou não, adotadas pelos empresários, na introdução da alternativa complementar, seguido de um levantamento de dados, das vendas realizadas, entre os períodos dos anos de 2000 à 2006. Através dos dados financeiros obtidos, foi possível desenvolver uma análise comparativa, constatando uma diferença acentuada, no percentual de complementação financeira, entre as empresas. Com base nas informações obtidas, na entrevista e na demonstração financeira, concluiu-se que o melhor desempenho, nas vendas relacionadas à atividade complementar, foi da Ótica Pollyanna LTDA. O sucesso desse resultado deve-se ao fato da Ótica Pollyanna LTDA, ter desenvolvido uma maior quantidade de ações, na introdução da alternativa complementar, identificando-se com a estrutura conceitual proposta neste trabalho.

Palavras-chave: Observar; empreender; atividade complementar; sucesso.

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 - PERÍODO ANALISADO	35
GRÁFICO 2 – RESULTADO DA INTRODUÇÃO DA ATIVIDADE COMPLEMENTAR NO PRIMEIRO PERÍODO.....	35
GRÁFICO 3 – CRESCIMENTO DA ATIVIDADE COMPLEMENTAR.....	36
GRÁFICO 4 - PERCENTUAL DE VENDAS DA ATIVIDADE SECUNDÁRIA, NO PERÍODO DE 2006	36
GRÁFICO 5 - PERCENTUAL DE VENDAS DA ATIVIDADE SECUNDÁRIA, NO PERÍODO DE 2001 À 2006	37
GRÁFICO 6 – MÉDIA DE VENDA NOS ÚLTIMOS ANOS.....	37
GRÁFICO 7 – PERÍODO ANALISADO	38
GRÁFICO 8 - RESULTADO DA INTRODUÇÃO DA ATIVIDADE COMPLEMENTAR NO PRIMEIRO PERÍODO	39
GRÁFICO 9 - PERCENTUAL DE VENDAS DA ATIVIDADE SECUNDÁRIA, NO PERÍODO DE 2001 À 2006	39
GRÁFICO 10 – QUEDA DA ATIVIDADE COMPLEMENTAR.....	40
GRÁFICO 11 - ESTIMATIVA DE VENDA DA ATIVIDADE COMPLEMENTAR NO PERÍODO 2005 E 2006.....	40
GRÁFICO 12 – MÉDIA DE VENDA NOS ÚLTIMOS ANOS	41

Lista de Abreviaturas e Siglas

E – Fluxo de Caixa

I – Investimento

L – Lucro

LTDA – Limitada

M – Média

N – Valor atual

NP – Quantidade de Períodos

RP – Resultado do Período

SAVWIN – Sistema Automação de Valores para Windows

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

T – Tempo

TIR – Taxa Interna de Retorno

TR – Taxa de Retorno

VPL – Valor Presente Líquido

VPT – Variação Percentual no Período T

VT – Valor da série no período T

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. EMBASAMENTO TEÓRICO	13
2.1 Identificando Oportunidades	13
2.2 Plano de Negócio	14
2.2.1 <i>Análise de Mercado</i>	15
2.2.2 <i>Plano de Marketing</i>	17
2.2.3 <i>Plano Operacional</i>	19
2.2.4 <i>Plano Financeiro</i>	19
2.3 Empreendendo novos negócios.....	21
2.3.1 <i>Empreendedorismo</i>	21
2.3.2 <i>O contexto estratégico</i>	21
2.3.3 <i>Processos de desenvolvimento de novos negócios</i>	22
2.4 Avaliação de investimento.....	23
2.4.1 <i>Métodos de Análise de Investimento</i>	24
2.4.2 <i>Análise de Riscos e Incertezas em Investimentos</i>	25
2.4.3 <i>Análise e interpretação do termo fluxo de caixa em alternativas de investimento.</i>	26
3. COLETA DE DADOS – APLICAÇÃO DE ENTREVISTA	27
3.1 Empresas selecionadas para entrevista	27
3.1.1 <i>Loja “A” Ótica Pollyanna LTDA</i>	27
3.1.2 <i>Loja “B” Vanessa B. Com. Materiais Ópticos LTDA</i>	31
4. ESTUDO DE CASO.....	34
4.1 Loja “A” Ótica Pollyanna LTDA.....	34
4.2 Loja “B” Vanessa Com. Mat. Ópticos LTDA	38
5. ANÁLISE CRÍTICA	42
5.1 Análise crítica: Loja “A” Ótica Pollyanna LTDA.....	42
5.1.1 <i>Em relação ao plano de negócio</i>	42
5.1.2 <i>Em relação ao empreendedorismo</i>	42
5.1.3 <i>Em relação à análise financeira</i>	43
5.2 Análise crítica: Loja “B” Vanessa B. Com. Mat. Ópticos LTDA	43
5.2.1 <i>Em relação ao plano de negócio</i>	43
5.2.2 <i>Em relação ao empreendedorismo</i>	44

5.2.3 <i>Em relação à análise financeira</i>	45
6. CONCLUSÃO	46
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
APÊNDICES.....	48
APÊNDICE A: Roteiro da entrevista	49

1. INTRODUÇÃO

A concorrência, os tributos, e o apoio do governo com as micro e pequenas empresas no Brasil, obrigam os empresários a utilizar criatividade, para superar os obstáculos financeiros do dia-a-dia, assim, desenvolver uma alternativa complementar de negócio dentro de uma empresa já formada, tem se tornado a solução de uma oportunidade, que alguns micros e médios empresários introduziram em suas organizações, ou seja, oferecer outro tipo de mercadoria ou serviço, que venha a utilizar suas instalações comerciais e que possa atender a sua clientela, e conquistar novas.

No entanto, a introdução de outro tipo mercadoria ou serviço, desconhecido na empresa, desencadeou uma série de ações realizadas pelos empresários, que quando analisadas, refletem uma série de teorias administrativas. A análise dessas ações contribuiu no desenvolvimento desta monografia que demonstra, através de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso, os conceitos da administração empresarial utilizadas no desenvolvimento da atividade complementar.

A ausência de um estudo científico dirigido sobre o tema proposto e visando a crescente importância econômica e social da micro e pequena empresa no Brasil, formam as principais justificativas para o desenvolvimento do trabalho.

Após formulação da fundamentação teórica, um estudo de caso foi aplicado, utilizando como amostra para embasamento do trabalho, 2 (duas) empresas com faturamento bruto anual entre R\$ 433.755,15 e R\$ 2.133.222,00 que, segundo o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, se enquadra dentro da classificação de empresa de pequeno porte. Essas empresas atuam no ramo de ótica em Brasília, todas situadas em uma mesma localização, em um centro comercial, no Plano

Piloto, identificado como SDS (Setor de Diversões Sul), local esse, conhecido pela grande concentração de óticas na cidade.

Os dados do estudo de caso, foram obtidos através de uma entrevista com os empresários, que comentaram ocorrências como o crescimento na procura por artigos produzidos em ouro, jóias em modo geral, e a necessidade de manutenção dessas jóias e dos óculos vendidos em todo o setor. Essas duas alternativas comerciais foram introduzidas nas lojas, como alternativa para complementação financeira, da atividade principal, que consiste na venda de óculos para compensação visual, emitido por prescrição médica.

A entrevista realizada utilizou como roteiro, tópicos de um plano de negócio. Entre os dados retirados da entrevista, os de ordem financeira, tiveram maior influência na apuração do resultado, sendo possível quantificar e avaliar o investimento realizado.

O resultado dessa avaliação, identificou que o diferencial para o sucesso da implementação de uma alternativa complementar, está relacionado às ações estratégicas efetuadas na introdução do novo negócio.

O conjunto desses dados fundamenta o principal objetivo da monografia, que consiste em demonstrar a importância da atividade complementar em relação ao volume de vendas das empresas, auxiliando na realização do novo empreendimento.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais conceitos, obtidos através de uma pesquisa bibliográfica, na introdução de uma alternativa complementar de negócio.

O assunto comentado abrange conceitos de natureza empreendedora, tópicos relacionados a um plano de negócio e análise de investimento.

Os tópicos relacionados na pesquisa bibliográfica comentam tendências empreendedoras, plano de negócio e análises de investimento. Esses tópicos foram selecionados visando à introdução de uma atividade complementar em empresas já existentes, considerando que essas empresas, já possuem uma atividade comercial principal. Essa atividade principal, promove aspectos como visão, missão e cultura da empresa, esses itens caracterizam a empresa, não podendo ser alterados, pois acarretaria em uma quebra na identidade da empresa.

2.1 Identificando Oportunidades

A identificação de uma oportunidade de negócio, reflete na possibilidade de se ter um lucro compatível com a empreitada a ser realizada. Diante dessa afirmação, o artigo desenvolvido pelo SEBRAE on-line, informa a futuros empreendedores, questões a serem analisadas diante uma oportunidade:

Para começar, é preciso confirmar a existência de interessados em comprar o que você pretende vender, seja produto, seja serviço.
Por um preço que compense todos os seus custos e dê lucro.
Em quantidade que acumule, no final de um período de tempo, um montante de lucro que compense a empreitada.
E que essas condições durem por tempo que compense a montagem do negócio, para que ele dê o retorno que você deseja.
E, ainda, que você realmente se disponha a enfrentar e comandar o dia-a-dia dessa operação, o que significa que você e sua família adaptarão o estilo de vida às condições de que o negócio necessitar, caso você esteja no comando da operação. (Disponível em: <http://biblioteca.sebrae.com.br>
Acesso em : 02 de abr de 2007)

Enxergar a oportunidade de um novo negócio, não necessariamente implica na formação de um novo produto ou serviço, é necessário analisar a existência de mercado para possíveis consumidores.

Diferente do que muita gente pensa, uma idéia de negócio não significa uma oportunidade de negócio. Uma idéia somente se transforma em oportunidade quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade de mercado. Ou seja, quando existem potenciais clientes.

Uma oportunidade também tem seu tempo, isto é, seu momento correto. Por exemplo, um produto que num primeiro momento traduz o aproveitamento de uma grande oportunidade, um ano depois pode estar ultrapassado e não ser mais lembrado pelos consumidores. Se a empresa que o comercializa não estiver preparada para melhorar, atualizar ou até mesmo substituir o produto, poderá estar entrando na “fila” das empresas que irão desaparecer.

Assim, uma empresa somente pode permanecer no mercado se ela está aproveitando as oportunidades que se apresentam. E fazer isso exige inicialmente uma postura do empreendedor de sempre estar atento ao que está acontecendo ao redor do seu negócio. (ANDRADE, 2007, p. 03)

Para Andrade (2007), uma oportunidade tem que ser analisada de forma ampla, identificando possíveis tendências e com visão voltada para inovações, desta forma o empreendedor estará sempre diante de novas oportunidades.

2.2 Plano de Negócio

Após identificação de uma oportunidade, o empreendedor precisa desenvolver um projeto, que contenha os procedimentos a serem efetuados, para que a realização do novo negócio possa ter início. A base desse projeto é o plano de negócio. Nele constam a descrição da empresa, o planejamento estratégico, produtos e serviços, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

“(…) conjunto de respostas que define o produto ou serviço a ser comercializado, o formato de empresa mais adequado, o modelo de operação da empresa que viabilize a disponibilização desses produtos ou serviços e o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pela empresa deverão possuir e desenvolver.”(BIAGIO, 2005, p. 03)

Para Biagio (2005), a importância do plano de negócio está relacionado diretamente com o sucesso ou fracasso da empresa. Em média, 53% das empresas deixam de existir, ou trocam de ramo no segundo ano de existência, por consequência da ausência de um plano de negócio.

O plano de negócios é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico e, ao contrário do que muitos pensam, também pode ser feito por uma pequena empresa, podendo ser vital para esta, pois uma pequena empresa raramente dispõe de recursos para se recuperar de eventuais erros. (BIAGIO, 2005, p. 03)

A análise do desenvolvimento de uma alternativa complementar de negócio, adapta-se a um plano de negócio, considerando que a nova alternativa é desconhecida pelos empresários, assim, o plano de negócio torna-se o planejamento estratégico necessário, servindo como guia e ajudando nas tomadas de decisão.

2.2.1 Análise de Mercado

Análise de mercado é a parte do plano de negócio que comenta sobre o ambiente em que a empresa está inserida. Esse ambiente é composto do entendimento de mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua, permitindo conhecer de perto o ambiente onde o produto ou serviço se encontra.

A análise de mercado é uma forma de conhecer o mercado, avaliando de forma sistemática o ambiente onde o produto / serviço da empresa se insere. O mercado é composto por concorrentes, fornecedores e, principalmente clientes. A definição do mercado passa necessariamente por análise da indústria / setor, descrição do segmento de mercado, análise swot do produto / serviço e análise da concorrência. (BIAGIO, 2005, p. 119)

É de fundamental importância para implantação de uma alternativa complementar de negócio, pois descreve itens relevantes na escolha do tipo de negócio a ser implantado, como concorrentes, fornecedores e clientes.

A análise do setor de mercado é o primeiro passo na análise de mercado, consiste adquirir conhecimento através de informações formais ou informais, que possam dar base a pesquisas concretas sobre o ramo de negócio.

O passo inicial, envolve a coleta de informações sobre o setor em que a empresa pretende atuar, o que poderá ser feito com auxílio de pesquisa de campo, entrevistas com outros empresários do setor, consulta às entidades de classe vinculadas ao setor, consulta a governos estaduais, municipais e até mesmo federal, consulta a entidades especializadas em estatísticas ou que mantenham banco de dados com informações do mercado, tais como: IBGE, Sebrae, Dieese etc., ou consultas em publicações especializadas.(BIAGIO, 2005, p. 120).

Essa análise segundo Biagio (2005), é feita de forma direta, por informações adquiridas através de pessoas ligadas ao ramo, essas informações determinarão a preferência, do empresário, dentre inúmeras possibilidades dentro do mercado. De início a fonte de conhecimento pode ser através de entrevistas com empresários do ramo, consulta em publicações especializadas, consulta a fornecedores, consulta a clientes e consulta a concorrentes diretos e indiretos.

A análise de mercado alvo, é a parte do projeto em que o empresário, segundo Biagio (2005), identifica em que segmento do mercado ele pretende investir. Significa focalizar a ação da estratégia em um determinado mercado, esse segmento pode ser escolhido em função de sua localização física ou geográfica; demográfica (dividindo a população com base em suas características); psicográfica (relacionando estilo de vida, comportamento personalidade); e comportamental, onde grupos são divididos com base em seus conhecimentos sobre o produto ou serviço.

Uma vez identificado o mercado geral, busca-se a definição do mercado-alvo e essa definição é um dos principais problemas de todas as empresas. A probabilidade de sucesso de um empreendimento que não tenha um segmento de mercado claramente definido é ínfima. (BIAGIO, 2005, p. 120)

Uma análise correta do mercado-alvo é, para Biagio (2005), o principal

responsável pelo sucesso de um empreendimento, pois delimitar qual fatia do mercado o novo empreendimento deve atender, minimiza o risco de fracasso da investida.

Segundo Biagio (2005), “Uma das piores coisas que se pode fazer num plano de negócio é afirmar que a empresa não tem concorrentes.” (BIAGIO, 2005, p. 129)

Para desenvolver uma análise da concorrência é necessário identificar primeiramente concorrentes diretos e indiretos. O primeiro tipo é mais fácil, utiliza o mesmo mercado em análise e comercializa os mesmos produtos ou serviços. Na concorrência indireta, o principal objetivo da análise é tentar identificar possíveis produtos ou serviços, que venham a oferecer uma nova alternativa de comercialização que substituísse o seu produto.

2.2.2 Plano de Marketing

O plano de marketing projeta o planejamento que a empresa deve seguir, para apresentar seus produtos ou serviços para seus clientes

O plano de marketing define a forma como a empresa atuará para levar seus produtos ao consumidor. Por melhor que seja o produto de uma empresa, isso, por si só, não garante o mercado. Se a empresa não puder atingir seus clientes, não conseguirá permanecer muito tempo no negócio. (BIAGIO, 2005, p. 137)

Esse plano é subdividido em: produto, preço, distribuição, promoção e previsão de vendas.

Em relação à produto, segundo Kotler e Armstrong, em documento on-line, “Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.”

(Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Produto> Acesso: 07 de abr. de 2007)

Consiste basicamente em tudo que a empresa pode oferecer para o consumidor. A função de uma estratégia de marketing é muito mais que oferecer um produto, é criar um pacote completo de benefícios e satisfação, gerando expectativas de compra, e fazendo com que os compradores percebam as vantagens de adquirir o produto.

Preço consiste na segunda variável do plano de marketing, consiste na expressão numérica do valor monetário associado a uma mercadoria. Segundo publicação on-line, Levinson, comenta que mercadologicamente, “14% dos consumidores decidem suas compras baseando-se exclusivamente no preço”. (Disponível em: <http://br.answer.yahoo.com/question> Acesso: 17 de abr. de 2007)

A distribuição compreende as atividades necessárias, para que a oferta (produto ou serviço), comercializada pela empresa, fique acessível ao seu mercado consumidor.

Segundo comentário retirado do site [planodenegocio.com](http://www.planodenegocio.com), on-line, “Os canais de distribuição, representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor”. (Disponível em: <http://www.planodenegocio.com>) Acesso em: 7 de abr. de 2007).

Existem basicamente duas formas de oferecer o produto ao consumidor, vendas diretas ou indiretas, a primeira forma é a mais comum, o produto é oferecido ao consumidor por uma equipe da própria empresa, a segunda forma utiliza de intermediação de outras empresas.

Para minimizar os riscos é necessário desenvolver uma previsão de vendas, para que essa previsão tenha um efeito mais realista, o ideal é que a projeção tenha

como base a análise de mercado e a estratégia de marketing da empresa. Deve-se ficar atento à sazonalidade do mercado, caso este, tenha índices de maior volume de venda em determinada época, como exemplo influência de datas comemorativas.

2.2.3 Plano Operacional

O comentário descrito por Biagio (2005), sobre plano operacional, “Essa seção do plano de negócios está relacionada à forma da empresa operar, incluindo desde a maneira de gerenciar o negócio até a maneira de executar, distribuir e controlar produtos ou serviços.” (BIAGIO, 2005, PAG 167)

O plano operacional esta relacionado com a produção de produtos ou serviços. Os itens que deve compor um plano operacional, consiste na explicação da metodologia aplicada para assegurar qualidade, controle do estoque e se necessário, utilização de mão-de-obra terceirizada. Esses itens podem ser: indicar processo de produção; processos terceirizados; instalações de operação; *Lay-out* utilizados; controle de qualidade; controle de estoque; custo de produção; fontes de fornecimento.

2.2.4 Plano Financeiro

A seção que trata da parte financeira, deve apresentar em números todas as seções planejadas do seu empreendimento. Itens como: fluxo de caixa, balanço, ponto de equilíbrio, necessidade de investimento, lucratividade prevista, terão que ser demonstrados.

(...) a má administração causa grande parte dos fracassos nas pequenas empresas. Em relação à administração, pode-se dizer que a administração financeira é a área na qual ocorre o insucesso das pequenas empresas. Isto pode ser afirmado porque todas as áreas da empresa, como marketing, produção e recursos humanos estão intimamente ligadas com finanças, pois, sem capital que atenda às necessidades da empresa, seja para financiar seu crescimento, seja, para atender as operações do dia-a-dia,

não podemos desenvolver ou testar novos produtos, criar ações de marketing, comprar matéria-prima, manter a estrutura atual ou crescer. (MATIAS; JÚNIOR, 2002, p. 11)

A parte financeira do Plano de Negócio pode se subdividir nos seguintes tópicos:

A primeira opção da análise de investimento consiste em listar tudo que o empreendedor deverá gastar para iniciar suas atividades, gastos como: possível aquisição de um imóvel, equipamentos para empresa, móveis e utensílios, fluxo de caixa suficiente, gastos com treinamento de pessoal; são alguns exemplos de despesas iniciais que devem constar no projeto, segundo Matias (2002).

Segundo Matias (2002), a projeção dos resultados, consiste no desenvolvimento de uma planilha, que projete as entradas e saídas de recursos financeiros durante determinado período contábil, como exemplo: custos fixos, custos variáveis, impostos e despesas.

O controle desses dados é aplicado em uma planilha que possa demonstrar o acúmulo dos direitos (ativos) e obrigações (passivo) da empresa, em um determinado período é denominada por Matias (2002) como projeção do balanço patrimonial. Geralmente a análise é feita com base em um período de 12 meses.

O ponto de equilíbrio consiste segundo Matias (2002,) em um indicador contábil que informa o mínimo de receita a ser gerada em determinado período, que anule eventual prejuízo e determine início de lucro. Esse indicador pode determinar a quantidade mínima a ser vendida, para evitar prejuízo.

A análise de investimento é formada por indicadores de que avaliam a viabilidade de um investimento, esses indicadores são segundo Matias (2002): *Payback* (Tempo de Retorno), ou seja, tempo necessário para uma empresa

recuperar os gastos referentes ao investimento inicial do negócio; TIR (Taxa Interna de Retorno), consiste no desenvolvimento de uma taxa, tendo como base fluxo de caixa líquido gerado, essa taxa pode ser comparada com taxa de retorno de outras fontes de investimento do mercado; e o VPL(Valor Presente Líquido) que consiste em uma fórmula matemático-financeira que calcula de quanto os futuros pagamentos somados a uma custo inicial estaria valendo atualmente.

2.3 Empreendendo novos negócios

A necessidade de empreender novos negócios, está diretamente relacionada com as características que formam um empreendedor, como a busca pela auto-realização, estimulação do desenvolvimento como um todo e o desenvolvimento local, apoiando a pequena empresa, ampliando a base tecnológica e a criação de empregos e evitando as armadilhas do mercado, adaptando-se se necessário.

2.3.1 Empreendedorismo

“Atitudes que estão presentes em apenas uma pequena fração da população é que definem o tipo empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste essencialmente em inventar nada ou criar as condições para serem exploradas por uma empresa. Consiste em fazer as coisas acontecerem”(SCHUMPETER, 1984, p. 132)

O conceito básico de empreendedorismo, constitui em um conjunto de hábitos e comportamentos adquiridos de forma acadêmica ou prática, que capacita o indivíduo, tornando-o capaz de gerir e aproveitar oportunidades, melhorar processos e inventar negócios.

2.3.2 O contexto estratégico

Segundo Seiffert (2005), sobre a importância do contexto estratégico, “É importante compreender estrategicamente quando é necessário que uma organização diversifique. A opção pela diversificação é apenas uma das alternativas

de crescimento que uma organização possui” (SEIFFERT, 2005, p. 25)

Conhecimento, inovação e dinamismo empresarial são fatores essenciais para criar novas oportunidades de crescimento, introduzir estes conceitos dentro de uma estratégia empresarial é de vital importância para o desenvolvimento de novos negócios dentro das corporações.

Para Seiffert (2005), o risco de desenvolver uma alternativa de negócio dentro de uma corporação é maior do que uma investida no ramo principal, porém esse risco tende a diminuir se a organização tiver maturidade em relação ao negócio-base e objetivos estratégicos.

Pela análise de Seiffert (2005), “espírito empreendedor” está bastante ligado à criação da estratégia, muitas vezes com a geração de um conceito novo. As estratégias podem ser consideradas deliberadas, pois residem nas intenções de um único líder, e podem emergir à medida que se desenvolvem. Na maioria das organizações que possuem na sua formação características empreendedoras, mesmo após crescerem, conseguem manter-se na configuração empreendedora, ao manterem também seus líderes fundadores no comando.

2.3.3 Processos de desenvolvimento de novos negócios

Alguns estágios segundo Seiffert (2005), não podem ser evitados ao desenvolver um novo negócio:

1. o estabelecimento das bases: criar condições para que idéias de novos negócios sejam geradas e que um processo de encaminhá-las e gerenciá-las seja estabelecido;
2. a seleção das oportunidades: idéias são caracterizadas e avaliadas para determinar sua viabilidade e potencial retorno. Gerentes são selecionados para implantar;
3. planejar, organizar e iniciar o desenvolvimento: a localização do novo negócio é determinada na organização, um plano de negócio é

estabelecido, as necessidades dos recursos são obtidas e as operações começam;

4. monitorar e controlar o novo negócio: este é monitorado e controlado, acompanhando-se suas operações e o nível de risco associado e estas;

5. fortalecer o novo negócio: a nova entidade é expandida e institucionalizada como uma atividade normal da organização, seus gerentes aprendem a sobreviver e gerenciar a política interna da corporação em relação a novas oportunidades;

6. aprende-se a partir da experiência: coletando e examinando informações sobre a experiência, a organização aprende como gerenciar tanto os novos negócios como os processos mais efetivamente. (SEIFFERT, 2005, p. 49)

Em pesquisa de 1999, o SEBRAE-SP constatou que 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 71 % não conseguem chegar a cinco anos de vida. Essas empresas apresentaram, em comum, sinais de deficiência e em duas questões fundamentais: planejamento prévio, e administração. Estruturação do negócio e o processo de gestão são aspectos necessários de conhecimento e domínio. A base desse estudo, incorpora os casos de sucesso e fracasso das organizações, que tem o mesmo negócio em comum. O prévio conhecimento do ramo, como empresário ou como empregado, não é suficiente, é necessário conhecer o melhor possível o ramo do negócio que escolheu, visitando o maior número de empresas, conversando com os proprietários e empregados, fazendo amizade com empresários do ramo, trocar idéias, conferir as diferentes percepções sobre o mercado, sobre as dificuldades são de extrema necessidade. Caso o ramo seja desconhecido a vantagem está na ausência de vícios e a consciência que se tem que aprender muito, pesquisando, interagindo com pessoas do meio e questionando até entender a melhor maneira de ganhar dinheiro com esse negócio, buscando informações para aprender como se ganha dinheiro com o negócio que se deseja montar.

2.4 Avaliação de investimento

Para Santos (2001), o projeto de investimento consiste em uma aplicação de

capital com o objetivo de obtenção de um benefício econômico compensador na forma de lucro ou redução de custo, exemplos desses investimentos são: novos empreendimentos, expansão de um empreendimento já existente, substituição de máquinas e equipamentos, e mudanças nos processos operacionais.

A prévia avaliação econômica das decisões de investimento é considerada uma tarefa imprescindível no ambiente empresarial. As decisões de investimento são importantes para a empresa porque envolvem valores significativos e geralmente têm um alcance de longo prazo.

O objetivo básico da análise de investimento é avaliar uma alternativa de ação ou escolher a mais atrativa entre várias, usando métodos quantitativos. (SANTOS, 2001, p. 144)

Através de uma análise de investimento identifica-se o quanto um investimento é rentável, em determinado período, possibilitando uma comparação quantitativa à outras alternativas de investimento.

2.4.1 Métodos de Análise de Investimento

Em uma operação financeira de investimento, existem várias situações que interferem na tomada de decisão sobre a escolha de uma, entre várias e possíveis alternativas. Através de uma metodologia financeira, o analista pode identificar de maneira mais precisa a melhor alternativa de investimento.

É o método mais utilizado entre as pequenas e médias empresas, por consequência do grau de facilidade dos cálculos, consiste no método simplificado de análise de investimento, porém tende a afetar negativamente a tomada de decisões de investimento, em virtude dos cálculos possuírem como base, apenas no valor do investimento e seu lucro projetado. O método simplificado utiliza os cálculos de tempo de retorno, tempo de retorno descontado e taxa de retorno contábil.

O primeiro modelo deste método, é o tempo de retorno, através dele, estima-se o período de tempo que ocorrerá a recuperação do capital investido, em função

do fluxo de caixa gerado.

$$T = I \div E$$

T = tempo de retorno

I = investimento

E = fluxo de caixa

A taxa de tempo de retorno é avaliada na situação de quanto menor melhor, isso significa que se em um espaço curto de tempo o retorno acontecer, o lucro em relação ao investimento é alto. As limitações que surgem nesse tipo de projeção financeira é a desconsideração do valor do dinheiro no tempo e dos fluxos de caixa após recuperação de capital.

Cálculo contábil que formula um parâmetro, denominado Taxa de Retorno Contábil, mede a relação entre o lucro líquido contábil projetado, e o investimento. Esse cálculo é formulado da seguinte forma: $TR = L \div I$

Onde:

TR = taxa de retorno contábil

L = lucro contábil

I = investimento

2.4.2 Análise de Riscos e Incertezas em Investimentos

Frank Knight (2007) economista inglês, citado on-line por Fonseca (2007) , conceituou riscos e incertezas, como sendo:

Risco: “quando as variáveis encontram-se sujeitas a uma distribuição de

probabilidades conhecidas, ou que podem ser calculadas com algum grau de precisão. É uma incerteza que pode ser medida.” (Disponível em: <http://www.institutomillennium.org> Acesso: 27 abr. de 2007)

Incerteza: “quando a distribuição de probabilidades não pode ser avaliada. Envolve situações de ocorrência não repetitiva. É um risco que não pode ser avaliado.” (Disponível em: <http://www.institutomillennium.org> Acesso: 27 abr. 2007)

Sendo o cálculo e a análise do Valor Presente Líquido, a melhor técnica, segundo Fonseca (2007), de decisão de investimento, essa análise pode fracassar caso o empreendedor, faça a análise por um período de tempo de avaliação longo, pois às previsões podem falhar, aumentando o grau de incerteza e os riscos do investimento, ou seja, essa forma de previsão contábil não disponibiliza de dados para previsões mais consistentes.

2.4.3 Análise e interpretação do termo fluxo de caixa em alternativas de investimento

A demonstração da movimentação financeira, como despesas e receitas, através de dados matemáticos e realizados por um período definido denomina-se fluxo de caixa.

Todos os benefícios esperados de uma alternativa de investimento deverão ser medidos em função do fluxo de caixa. Acresce-se que, o fluxo de caixa representará dinheiro vivo, que poderá ser utilizado a qualquer momento, não simplesmente como lucros contábeis, que não estão à disposição da empresa para pagamento de suas obrigações. (ZDANOWICZ, 2004, p. 313)

Em relação à avaliação da utilização do fluxo de caixa, como opção de investimento, é necessário efetuar uma análise, comparando o resultado de alternativas de investimento, para que se possa ter um parâmetro de possíveis resultados.

3. COLETA DE DADOS – APLICAÇÃO DE ENTREVISTA

Para melhor entendimento e maior consistência do tema pesquisado, houve a necessidade de informações sobre o início da implantação da atividade complementar, em empresas que acataram essa alternativa de investimento. Essas informações, foram obtidas por meio de uma entrevista, realizada em abril de 2007. Foram selecionadas duas empresas, com características de mercado semelhantes. A semelhança comercial foi proposital, já que o objetivo da coleta de dados é diagnosticar, através da entrevista, falhas na introdução da atividade complementar, nas empresas.

3.1 Empresas selecionadas para entrevista

Este tópico da coleta de dados, informa as ações dos empresários, na implantação da alternativa complementar de negócio. Essas ações foram retiradas através de uma entrevista, realizada em abril de 2007, com a gerencia que participou da realização do projeto. O roteiro dessa entrevista foi baseado nos tópicos que estruturam a formação de um plano de negócio. (APÊNDICE 1)

Para realização dessa entrevista, duas empresas foram selecionadas, são elas: Ótica Pollyanna LTDA e Vanessa B. Com. Materiais Ópticos. As duas empresas selecionadas, comercializam os mesmos produtos e serviços, ou seja, são concorrentes diretos.

Os tópicos subseqüentes, relatam em texto corrido, as informações adquiridas na entrevistas.

3.1.1 Loja “A” Ótica Pollyanna LTDA

Segundo a gerente responsável pela administração da empresa, a Ótica

Pollyanna LTDA, localizada em Brasília, especificamente Setor de Diversões Sul, iniciou suas atividades no ano de 1999, comercializando óculos de compensação visual prescritos por ordem médica. Durante dois anos a venda de óculos foi sua única e principal atividade. No ano de 2001, após uma observação no mercado local, o dono do estabelecimento, decide investir na comercialização de jóias e manutenção de óculos.

A primeira atitude após a identificação dessa oportunidade, foi de buscar informações gerais sobre o negócio, através de empresários do ramo, questões como preço de mercado, tipo de mercadoria mais vendida, fornecedores, margem de lucro e possíveis despesas para apresentação do produto ao cliente (móveis e utensílios), foram realizadas através de uma entrevista informal. Após o diálogo com empresários do setor, novas observações sobre o ramo surgiram, assim, a busca por publicações especializadas como revistas e artigos, serviram para ceder informações sobre inovações nos produtos e serviços, além de agir como guia na busca por fornecedores.

Informações sobre o melhor material a ser comercializado no local, com base na análise das mercadorias de maior venda, entre as empresas do ramo, foram conseguidas junto a futuros fornecedores. A dúvida sobre a aceitação da comercialização de uma oferta de produto alternativo no mercado, foi questionado com os clientes mais antigos da loja e aceito pela grande maioria.

Uma pesquisa foi realizada junto com concorrentes diretos sobre a intenção de introdução no mercado de jóias, junto com a identificação do material de maior venda e problemas relacionados ao mercado. Com a concorrência indireta, indagou-se sobre a possibilidade de implantar uma alternativa complementar de negócio, a

opinião de alguns empresários experientes serviu como avaliação. Um dos pontos mais importantes da coleta de informações foi a definição do público-alvo, realizado através de uma pesquisa mediante os concorrentes diretos do local, e através de uma análise do tipo de cliente que frequenta o setor. O resultado da análise identificou que o público de classe média e média-baixa, com aptidão de gasto nas compras de até dois salários mínimos.

Com base no público alvo identificado, a definição de um produto ou serviço competitivo, em relação a vendas diretas, a loja A identificou como principal, no setor de comercialização de jóias, a venda de alianças em ouro e artigos confeccionados a ouro, de baixo valor financeiro, como correntes, brincos e pulseiras. Com relação à prestação de serviço, a loja A escolheu a manutenção de óculos. Através de uma observação direta da concorrência, ficou constatado, uma oferta de diferentes tipos de produtos, já que esta possuía a capacidade de fabricação de artigos, porém algumas peças de difícil manuseio, não eram comercializadas. A imagem do consumidor com a concorrência estava muito ligado à estrutura física da loja, que não agradava a maioria do público, e a falta de compromisso no prazo de entrega de algumas encomendas, isso somava pontos negativos na concepção do consumidor, porém o tempo de mercado da empresa, aumentava sua credibilidade.

Em relação ao preço da concorrência, não existe uma grande diferença do mercado, nas peças fabricadas em ouro, pois a cotação da moeda medida pela economia mundial, equipara o preço de venda do produto. Assim o mesmo preço era oferecido. A margem de bruta de lucro dos concorrentes é de 100% para venda de produtos em ouro e 300% em para prestação de serviço. O preço de venda praticado pela loja A é o mesmo preço praticado na praça.

A equipe gerencial é formada pelo dono da empresa que cuida da parte administrativa, auxiliado por um gerente, e pelos funcionários da área de vendas. Na parte de serviço, um profissional autônomo, é o responsável. A política de salário da loja estudada consiste na distribuição da receita, através de um percentual, em relação ao faturamento total da loja, dividido uniformemente com a equipe. Com a parte de serviço, o profissional autônomo, recebe proporcional a sua produção, equivalente a 50% do faturamento líquido. Para formação de mão de obra qualificada, foram ministrados cursos durante o período de dois meses, capacitando a equipe de venda em relação a conhecimentos técnicos. Na área de prestação de serviço, o profissional contratado, já era devidamente capacitado.

Em relação às promoções, foram realizadas modificações nas placas de promoção, acrescentando a nova alternativa de compra e a confecção de uma vitrine exclusiva para apresentação da mercadoria. Com a presença constante do dono da empresa no estabelecimento, instintivamente o posto de autoridade era assumido, na seqüência da hierarquia existe um gerente responsável pela parte técnica e administrativa, a equipe de venda, são subordinados diretos da gerência, assim definindo a hierarquia.

Para a comercialização dos artigos confeccionados em ouro, foi necessário a criação de uma vitrine para a amostra das mercadorias, e providenciado um cofre para comportar o estoque. Na área de prestação de serviços, foi necessário a utilização de parte do estabelecimento, preenchido com máquinas e utensílios. O contato com fornecedores é realizado através de representantes regionais. Em caso de urgência é possível agendar com o representante, um horário de atendimento, fora da visita de rotina. É necessário fazer uma verificação da cotação da moeda,

segundo o empresário é importante realizar, se possível diariamente, para que se tenha flexibilidade de negociação de preço no momento de comprar e de vender.

Para o tipo de comercialização realizado na loja A, é necessário fazer alterações no ambiente legal e tributário essas alterações foram providenciadas pelo contador da loja, e foram feitas no segmento relacionado a adição de uma segunda oferta de comercialização, no contrato da empresa. Com a prestação de serviço, foi feito uma alteração informando a nova prática de prestação de serviço, e a devida contribuição tributária. Uma nova nota fiscal, específica para serviço foi gerada. O tipo de recurso utilizado para o investimento na alternativa complementar de negócio, foi retirado do fluxo de caixa gerado pela empresa nos períodos anteriores.

A análise de investimento, segundo o empresário, em relação ao risco, era baixo, pois, a aquisição do material apenas era feita, após concretizada a venda.

3.1.2 Loja “B” Vanessa B. Com. Materiais Ópticos LTDA

Segundo a gerente responsável pela administração da empresa, a Vanessa B. Com. Materiais Ópticos LTDA, localizada em Brasília, especificamente Setor de Diversões Sul, iniciou suas atividades no ano de 2000, comercializando óculos de compensação visual prescritos por ordem médica. Durante um ano, a venda de óculos foi sua única e principal atividade. No ano de 2001, após uma observação no mercado local, o dono do estabelecimento, decide investir na comercialização de jóias e manutenção de óculos.

Depois de identificado essa oportunidade, a Óptica Vanessa, iniciou sua análise de mercado, consultando fornecedores, e questionando sobre a possibilidade de implantar o comércio de jóias no estabelecimento, a mesma

pesquisa foi realizada com concorrentes diretos, estendendo a análise a informações sobre o mercado. Com informações adquiridas através da pesquisa de mercado a escolha da definição do produto ou serviço competitivo foram, as alianças fabricadas em ouro e a manutenção de óculos.

Foi realizada a identificação das variedades apresentadas pela concorrência, uma verificação do tipo de mercadoria oferecida pela concorrência. Uma análise pontos fortes e fracos da concorrência identificou a localização privilegiada da empresa estudada em relação à concorrência, que possibilitava um fluxo de circulação de pessoas maior e a aparência física da loja estudada em comparação com a concorrência, foram os pontos fracos identificados. O tempo de mercado do concorrente foi o ponto forte identificado. Com relação ao preço de mercadoria oferecida, é o mesmo que o concorrente oferece, sendo o preço médio de mercado, possibilitando uma margem de lucro bruto, próximo de 100%, para venda de produtos em ouro e 300% para serviços.

A equipe gerencial é formada por dois sócios gerentes, um responsável pelo financeiro e outro funções administrativas, mais um gerente que auxilia na administração de rotina e uma equipe de venda formada por três pessoas, a política de salário oferecida pelos sócios consiste na adição da comissão da venda realizada, ao salário mensal do vendedor que efetuou a venda. Como promoção foi realizado a confecção de banners informando a disponibilidade da mercadoria.

No topo da pirâmide hierárquica é formada pelos sócios, que se dividem entre a parte administrativa e financeira, seguido do gerente que auxilia na administração de rotina e dos vendedores.

Para a acomodação dos produtos e serviços, os proprietários da empresa,

não acharam conveniente modificar a estrutura física da loja, para acomodar as novas alternativas complementares de negócio, um mostruário com a mercadoria a ser oferecida fica guardado, na expectativa que algum consumidor atraído pela promoção, peça para verificar o material, foi feita a aquisição de um cofre de uso doméstico para acomodação dos produtos, e a prestação de serviço foi terceirizada. A verificação da cotação da moeda, para a comercialização de produtos fabricados em ouro, é feita apenas na época de aquisição da mercadoria, para se ter um parâmetro de negociação.

As alterações providenciadas pelo contador da loja, foram feitas no segmento de registro, relacionado ao novo tipo de mercadorias comercializadas no estabelecimento. Com a prestação de serviço, foi feita uma alteração informando a nova prática de prestação de serviço, e a devida contribuição tributária. Uma nova nota fiscal, específica para serviço foi gerada. O tipo de recurso utilizado para investimento, foi retirado do fluxo de caixa positivo do período anterior. Analisando o investimento, o empresário afirma que o risco era baixo, pois, a aquisição do material apenas era feita depois de concretizada a venda. Na parte de serviço, a margem de lucro em relação ao custo, gira em torno de 300%, e apenas gera despesa se o serviço for realizado.

4. ESTUDO DE CASO

Visando obter maior consistência na monografia desenvolvida, foi realizado um estudo de caso, demonstrando a estrutura financeira das lojas estudadas. Para a análise dessa estrutura financeira foi utilizando como parâmetro o fluxo de caixa adquirido pelas empresas, após à introdução da alternativa complementar de negócio.

Os tópicos subseqüentes do estudo de caso, demonstram a estrutura financeira das lojas estudadas, em relação ao crescimento das vendas, adquirido com a atividade complementar. Essa atividade complementar consiste na venda de jóias e manutenção de óculos.

4.1 Loja “A” Ótica Pollyanna LTDA

A atividade complementar, representada pela venda de artigos fabricados em ouro e a manutenção de óculos, foi introduzida no início de 2001, com o objetivo de aumentar o faturamento da empresa, junto com a atividade principal, a venda de óculos.

Os dados desta análise foram cedidos pela gerência da loja em abril de 2007, com o auxílio de um software de gerenciamento administrativo contábil, SAVWIN, que disponibiliza todas as operações de venda realizadas nos últimos seis anos.

Esses dados foram inseridos em uma planilha EXCEL, e exibidos de modo gráfico, demonstrando os dados sobre as vendas, em determinado período, da atividade principal, que consiste na venda de óculos por ordem médica, e das alternativas complementares, que consiste na comercialização de jóias e manutenção de óculos.

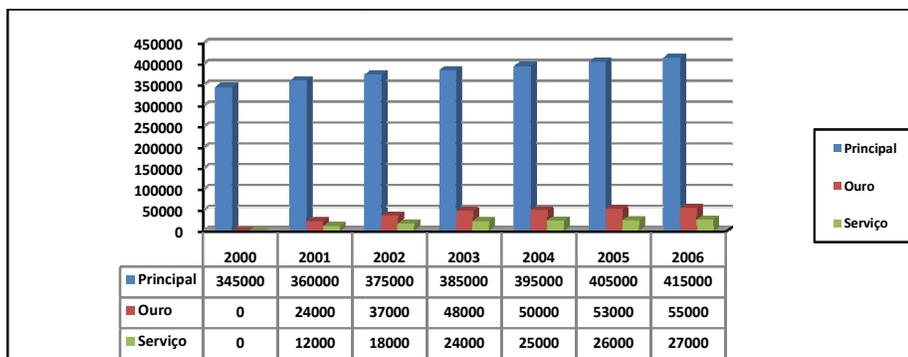


Gráfico 1. Período Analizado

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

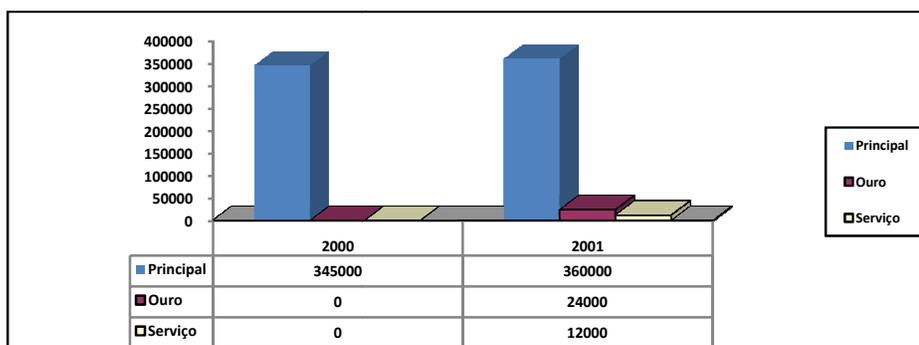


Gráfico 2. Resultado da introdução da atividade complementar no primeiro período

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

O gráfico demonstra o crescimento de 4,35% da atividade principal, comparando o período contábil dos anos de 2000 e 2001. Com a introdução da atividade complementar, o crescimento ficou próximo de 14,8% nas vendas do mesmo período. Esses resultados foram adquiridos, através do cálculo de variação percentual, utilizando a fórmula: $VPT = \{ [VT - (VT-N) / (VT-N)] \} * 100$, onde:

VPT = variação percentual no período T; VT = valor da série no período T

VT - N = valor da série no período T-N

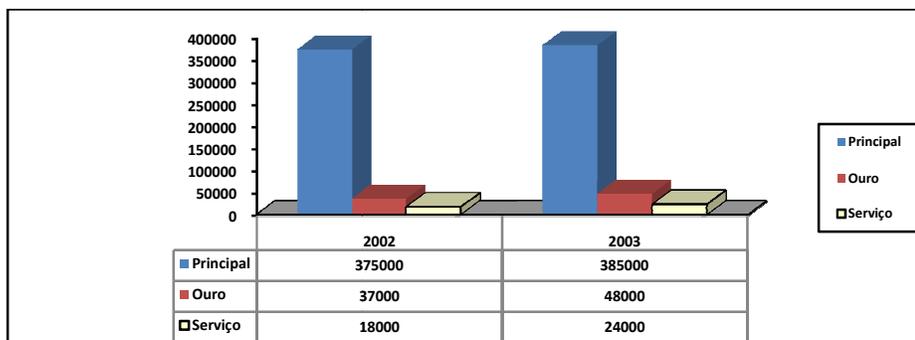


Gráfico 3 – Crescimento da atividade complementar

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

De acordo com os dados, a variação começa a ter relevância a partir de 2003, onde, o crescimento das vendas comparado com o ano de 2002, é próximo de 6,28%, sendo que a atividade complementar é responsável por 3,5 pontos percentuais desta variação, os cálculos foram realizados com base na variação percentual, utilizando a fórmula: $VPT = \{ [VT - (VT-N) / (VT-N)] \} * 100$

VPT = variação percentual no período T; VT = valor da série no período T

VT – N = valor da série no período T-N

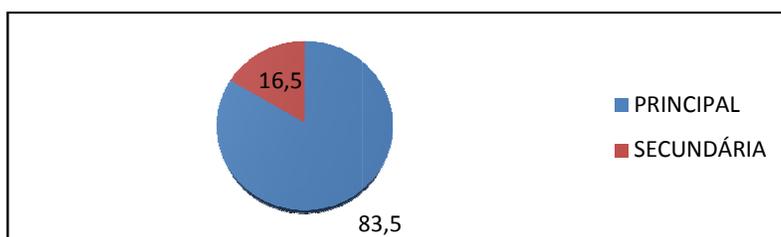


Gráfico 4. Percentual de vendas da atividade secundária, no período de 2006

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

Neste caso estudado, a atividade complementar, no ano de 2006, foi responsável por 16,5% do total das vendas realizadas neste período. O cálculo realizado teve como base a seguinte fórmula de variação percentual: $VPT = \{ [VT - (VT-N) / (VT-N)] \} * 100$ Onde:

VPT = variação percentual no período T; VT = valor da série no período T

VT – N = valor da série no período T-N

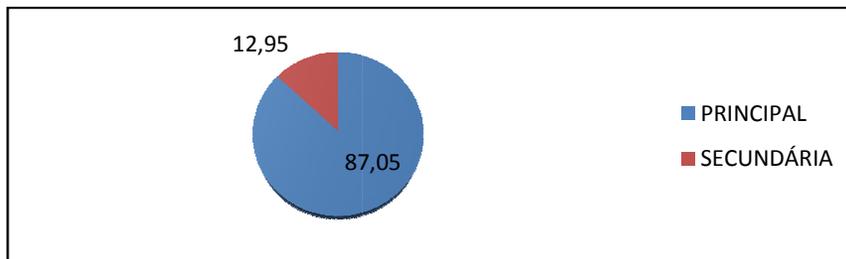


Gráfico 5. Percentual de vendas da atividade secundária, no período de 2001 à 2006.

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

Entre o período de 2001 a 2006, a atividade complementar, registrou 12,95% da totalização das vendas, o cálculo foi realizado através da variação percentual entre as vendas da atividade principal e secundária, utilizando a fórmula: $VPT = \left[\frac{VT - (VT-N)}{(VT-N)} \right] * 100$ Onde:

VPT = variação percentual no período T; T = valor da série no período T;

VT – N = valor da série no período T-N

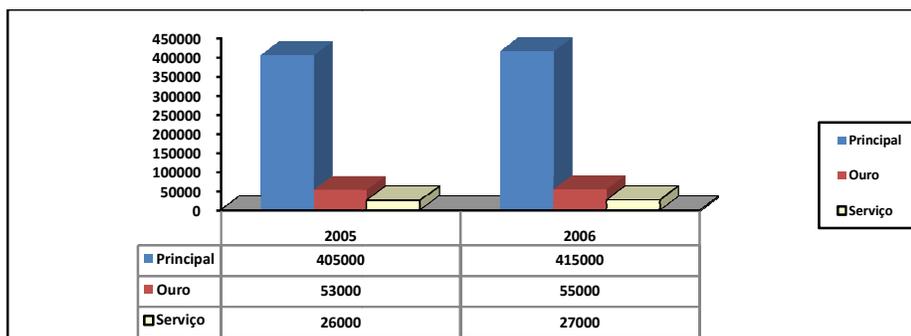


Gráfico 6. Média de vendas nos últimos anos

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

A média das vendas dos produtos das atividades secundárias nos últimos dois anos aproxima-se de 19,63%, o cálculo utilizado consiste na média simples da

variação percentual dos últimos dois anos. O cálculo da média: $M = \sum RP / NP$ onde:

M = média; $\sum RP$ = somatório do resultado de cada período;

NP = quantidade de períodos

Varição percentual: $VPT = \{ [VT - (VT-N) / (VT-N)] \} * 100$, onde:

VPT = variação percentual no período T; VT = valor da série no período T;

VT - N = valor da série no período T-N.

4.2 Loja “B” Vanessa Com. Mat. Ópticos LTDA

A atividade complementar foi introduzida no início de 2001, com o objetivo de aumentar o faturamento da empresa, junto com a atividade principal, a venda de óculos. Os dados desta análise foram cedidos pela gerência da loja em abril de 2007, com o auxílio de um software de gerenciamento administrativo contábil, SAVWIN, que disponibiliza todas as operações de venda realizadas nos últimos seis anos. Esses dados foram inseridos em uma planilha EXCEL, e exibidos de modo gráfico, informando as vendas da atividade principal e das alternativas complementares.

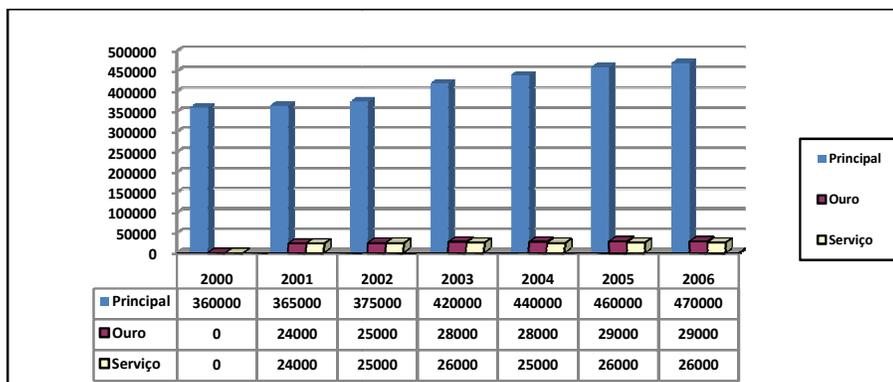


Gráfico 7. Período Analisado

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

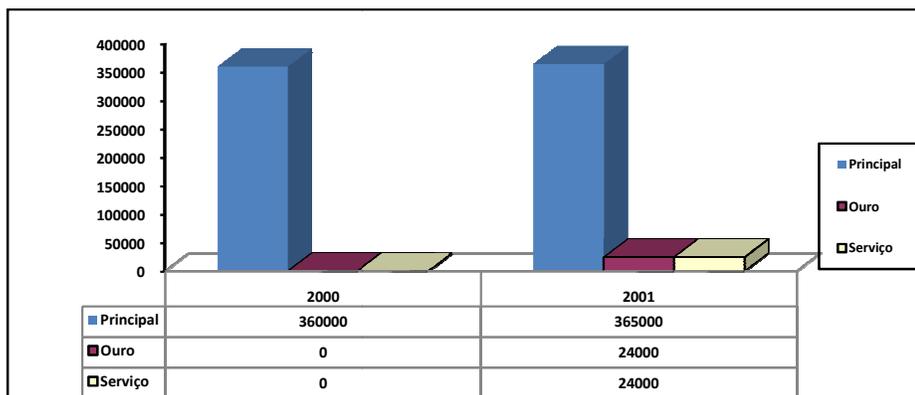


Gráfico 8. Resultado da introdução da atividade complementar no primeiro período

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

O crescimento das vendas na loja B, entre o período de 2000 a 2001, demonstra um crescimento de 1,39% da atividade principal, a introdução da alternativa complementar, alavancou as vendas para um patamar de crescimento de 14,72%, onde, cerca de treze pontos percentuais são de responsabilidade das atividades secundárias. Os cálculos foram realizados com base na variação percentual, utilizando a fórmula: $VPT = \{ [VT - (VT-N) / (VT-N)] \} * 100$

VPT = variação percentual no período T VT = valor da série no período T

VT – N = valor da série no período T-N

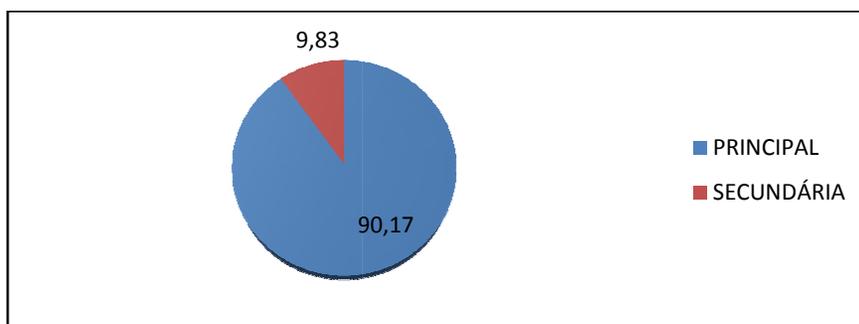


Gráfico 9. Percentual de vendas da atividade secundária, no período de 2001 à 2006.

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

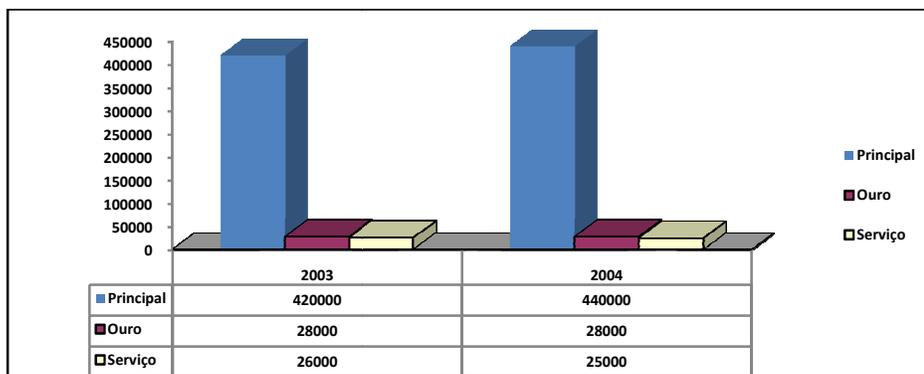


Gráfico 10. Queda da atividade complementar

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

Durante o período estudado, a alternativa complementar de negócio, foi responsável por 9,83% das vendas entre os anos de 2001 e 2006, vale ressaltar que no período entre os anos de 2003 e 2004 houve uma queda de 1,85%, na comercialização das atividades secundárias, compensado pelo alto índice de crescimento da atividade principal, atingindo 12% de crescimento. Os cálculos foram realizados com base na variação percentual, utilizando a fórmula:

$$VPT = \{ [VT - (VT-N) / (VT-N)] \} * 100$$

VPT = variação percentual no período T; VT = valor da série no período T

VT – N = valor da série no período T-N



Gráfico 11. Estimativa de venda da atividade complementar no período de 2005 à 2006.

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

Através da última estimativa das vendas realizadas em 2006, a atividade complementar é responsável por 11,70% do total de vendas realizadas no período. Os cálculos foram realizados com base na variação percentual, utilizando a fórmula:

$$VPT = \{ [VT - (VT-N) / (VT-N)] \} * 100$$

VPT = variação percentual no período T; VT = valor da série no período T

VT – N = valor da série no período T-N

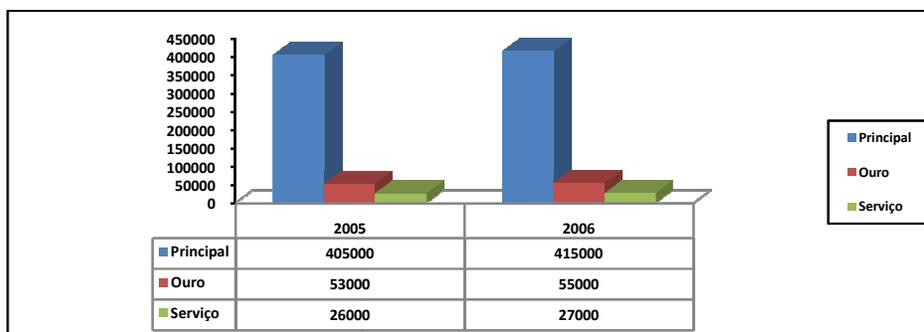


Gráfico 12. Média de venda nos últimos anos.

Fonte: Desenvolvido pelo aluno Wangel Régis Batista

A média das vendas relacionadas às atividades secundárias nos últimos dois anos aproxima – se de 11,82%. O cálculo utilizado consiste na média simples da variação percentual dos últimos dois anos. O cálculo da média: $M = \sum RP / NP$

M = média; $\sum RP$ = somatório do resultado de cada período

NP = quantidade de períodos

Cálculo da variação percentual: $VPT = \{ [VT - (VT-N) / (VT-N)] \} * 100$

VPT = variação percentual no período T; VT = valor da série no período T

VT – N = valor da série no período T-N

5. ANÁLISE CRÍTICA

Este tópico do trabalho procura explorar todas as questões e principais idéias, sobre a atividade complementar de negócio, subdividindo as partes temáticas em títulos, expressando em cada parte, as ações realizadas pelos empresários das lojas analisadas, atribuindo a fundamentação teórica, desenvolvida para o tema, com as informações obtidas através do estudo de caso e da entrevista.

5.1 Análise crítica: Loja “A” Ótica Pollyanna LTDA

Após toda disposição dos dados levantados no trabalho, tanto sobre o tema quanto sobre o estudo de caso, cabe aqui algumas considerações importantes as quais se valem da análise realizada na empresa Ótica Pollyanna LTDA.

5.1.1 Em relação ao plano de negócio

A Ótica Pollyanna LTDA ao se deparar com o fato da oportunidade estar ligada ao desenvolvimento de um novo negócio, desenvolveu ações que coincide com as características estruturais de um plano de negócio. Essa estrutura que forma o plano de negócio e comentada por Biagio (2005), como sendo necessário na formação de um negócio. A identificação dessa característica, foi observada a partir das informações obtidas na entrevista. Essas informações foram comparadas com os tópicos que formam um plano de negócio, identificando esses tópicos, como estratégia mais correta a ser aplicada na introdução da alternativa, ou seja, o entrevistado informou ações que preenchem categoricamente tópicos que estruturam um plano de negócio reduzido.

5.1.2 Em relação ao empreendedorismo

A implementação de uma alternativa de negócio, desconhecida pelos

empresários, seria arriscado para pessoas conservadoras, o “espírito empreendedor”, característica desenvolvida pelos empresários e citada por Seiffert (2005), como característica essencial na criação de novos negócios, tornou-se o principal fator na decisão de adicionar um novo negócio na empresa.

Porém para diminuir o risco, fator crucial na análise de investimento segundo Frank Knight, esse tipo de estratégia adotada que teve como base o plano de negócio, pode quantificar e mensurar as ações a serem promovidas.

5.1.3 Em relação à análise financeira

Com os dados obtidos através do estudo de caso, possibilitando quantificar os resultados financeiros, ficou explícito a importância da atividade complementar no crescimento e equilíbrio financeiro da Ótica Pollyanna. Esse crescimento foi comprovado no estudo de caso, comparando a variação percentual da complementação, com a atividade principal. Essa variação registrou, nos últimos períodos, cerca 20% de crescimento no fluxo de caixa da empresa. A importância desse crescimento segundo Zdanowicz (2004), está na relação de crescimento do fluxo de caixa com aumento de dinheiro vivo na empresa.

5.2 Análise crítica: Loja “B” Vanessa B. Com. Mat. Ópticos LTDA

Após toda disposição dos dados levantados no trabalho, tanto sobre o tema quanto sobre o estudo de caso, cabe aqui algumas considerações importantes as quais se valem da análise realizada na empresa Vanessa B. Com. Mat. Ópticos LTDA.

5.2.1 Em relação ao plano de negócio

A Ótica Vanessa LTDA ao se deparar com o fato da oportunidade estar ligada

ao desenvolvimento de um novo negócio, desenvolveu ações que coincide com as características estruturais de um plano de negócio. A identificação dessa característica, foram observada a partir das informações obtidas na entrevista. Essas informações foram comparadas com os tópicos que formam um plano de negócio, identificando esses tópicos, como estratégia mais correta a ser aplicada na introdução da alternativa, ou seja, o entrevistado informou ações que preenchem tópicos que estruturam um plano de negócio reduzido. Porém alguns tópicos não foram citados, nem realizados pela gerência da empresa, ocasionando falhas, quando comparado com a estrutura do plano de negócio. Segundo Biagio (2005), itens de um plano de negócio como: análise da concorrência, análise do mercado-alvo, previsão de vendas, plano operacional, são fundamentais no desenvolvimento de um projeto de estruturação de um novo negócio, a falta desses itens na estratégia da Óptica Vanessa, foram responsáveis pelo fraco desempenho da atividade complementar.

5.2.2 Em relação ao empreendedorismo

A implementação de uma alternativa de negócio, desconhecida pelos empresários, seria arriscado para pessoas conservadoras, o “espírito empreendedor”, característica desenvolvida pelos empresários das lojas estudadas, tornou-se o principal fator na decisão de adicionar um novo negócio na empresa.

Porém para diminuir o risco, a estratégia adotada teve como base o plano de negócio, quantificando e mensurando as ações a serem promovidas. A ausência de alguns itens que compõe um plano de negócio aumenta as incertezas e promove mais riscos.

5.2.3 Em relação à análise financeira

Com os dados obtidos através do estudo de caso, possibilitando quantificar os resultados financeiros, ficou explícita a importância da atividade complementar no crescimento e equilíbrio financeiro da Ótica Vanessa.

Esse crescimento foi comprovado no estudo de caso, comparando a variação percentual da complementação, com a atividade principal. Essa variação registrou, nos últimos períodos, cerca 12% de crescimento no fluxo de caixa da empresa. Apesar do crescimento no fluxo de caixa da empresa que segundo Zdanowicz (2004), pode ser utilizado como medidor de crescimento, esse percentual esconde falhas no processo de aplicação da atividade complementar.

A complementação de 12%, ofertada pela atividade complementar, pode atingir patamares maiores, se for reformulada algumas estratégias de mercado na empresa, principalmente em relação à pesquisa de mercado e promoção.

6. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho consiste em demonstrar e analisar, a importância da alternativa complementar de negócio na empresa, em relação, à introdução dessa alternativa, e o eventual crescimento no volume de vendas, após essa prática.

A monografia comprova a importância da atividade complementar com base na análise do fluxo de caixa, onde essa atividade foi responsável, na pior das hipóteses, por cerca de 13% do volume de vendas. O principal fator que influenciou diretamente na diferença da receita gerada pela alternativa complementar, entre as lojas estudadas, está ligado às ações dos empresários, na introdução da alternativa, ou seja, as ações que os empresários tiveram que mais se relacionaram com a técnica desenvolvida em um plano de negócio, obtiveram maior sucesso. Através da análise, obtida pelas informações retiradas da entrevista, conclui-se que a loja “A” (Ótica Pollyanna LTDA), efetuou uma quantidade de ações maior que a loja “B” (Vanessa B. Com. Mat. Ópticos LTDA), por esse motivo obteve maior sucesso financeiro em relação à alternativa complementar, considerando o crescimento no volume de vendas. Esse crescimento significou 20% do volume de vendas da loja “A” nos dois últimos períodos analisados. O sucesso da loja “A”, deve-se à observação transformada em oportunidade devidamente planejada.

Pode-se sugerir que, um estudo dirigido e uma fundamentação teórica específica, sobre o desenvolvimento de alternativas complementares nas micro e pequenas empresas, servindo de metodologia para empresários com interesse de aumentar seu faturamento sem correr grandes riscos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Renato Fonseca. **Identificação das Oportunidades**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>> Acesso em: 7 de abr. de 2007.

BIAGIO, Luiz Arnaldo: **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri, SP: Manole, 2005.

MATIAS, Alberto Borges; JÚNIOR, Fábio Lopes. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. São Paulo: Manole, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEIFFERT, Peter Quadros: **Empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Edno Oliveira: **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo: **Fluxo de Caixa**. 10^a. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Roteiro da entrevista

O desenvolvimento da entrevista realizada em abril de 2007 com os responsáveis pela administração das lojas estudadas, utilizando como roteiro as seguintes perguntas:

Em relação à informações sobre o produto na concorrência:

1. A empresa realizou entrevistas, ou tentou de alguma forma, adquirir conhecimento com empresários do ramo?
2. Houve pesquisas em publicações especializadas? Se houve, como procedeu?
3. Realizaram algum tipo de consulta a fornecedores?
4. Consultaram seus a clientes?
5. Consultaram concorrentes diretos?
6. Consulta a concorrentes indiretos?
7. A empresa definiu o público-alvo que gostaria de atingir com o produto?
8. A empresa definiu como tornar produto ou serviço competitivo?
9. A empresa identificou as variedades oferecidas pela concorrência?
10. Quais foram os pontos fortes e fracos da concorrência identificados pela empresa?
11. A empresa pesquisou sobre a imagem do consumidor em relação à concorrência?
12. A empresa verificou o preço praticado pela concorrência?
13. A empresa comparou seu preço em relação à concorrência?
14. A empresa conseguiu identificar a margem de lucro dos concorrentes? Se sim como?
15. A empresa analisou a formação da equipe gerencial da concorrência?
16. A empresa analisou a política de salário oferecida pela concorrência?

Em relação à análise mercadológica:

1. Houve formação de mão de obra qualificada? Se houve como foi o procedimento de treinamento?
2. O preço de venda do produto ou serviço é adequado para o mercado?

3. Houve a formação de promoção dos novos produtos oferecidos pela empresa? Se houve, quais foram?

Em relação à análise operacional

1. A empresa tem uma hierarquia definida? Se sim, como é a formação?
2. Como é realizada a acomodação dos produtos / serviços, na empresa, tanto no setor de estoque como na apresentação da mercadoria?
3. Como é realizado o contato com os fornecedores?

Em relação à análise financeira

1. Um dos produtos comercializados, o ouro, utiliza como parâmetro avaliações de valores internacionais. É feita a verificação da cotação da moeda? Como é realizado esse procedimento?
2. Foi necessário realizar alguma alteração no ambiente legal/tributário, para a comercialização dos novos produtos? Se sim, quais foram?
3. Qual o tipo de recurso utilizado para o investimento inicial? E periódico?
4. A empresa analisou o investimento realizado? Se sim, como procedeu?